

**CCA INTERNATIONAL**  
Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance  
Au capital de 1.472.054,40 euros  
Siège social : 1, rue Jeanne d'Arc  
92130 Issy les Moulineaux  
394 254 809 RCS Nanterre

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

**Rapport établi le 30 mars 2016**

---

**Le Président du Conseil de surveillance**  
Monsieur Eric Dadian

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CONSEIL DE SURVEILLANCE .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Principes arrêtés par le Conseil de surveillance pour la détermination des           rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.....</b>	<b>12</b>
<b>3. OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE APPLIQUÉS AU SEIN DU GROUPE.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 La démarche suivie par le Groupe .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Objectif et environnement de contrôle au sein du Groupe.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Acteurs externes du contrôle interne au Groupe .....</b>	<b>15</b>
<b>4. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE AU SEIN DU GROUPE .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Contrôle interne des processus .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2 Environnement du contrôle interne .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 La gestion des risques dans le Groupe .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et           financière.....</b>	<b>21</b>
<b>5. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE.....</b>	<b>23</b>
<b>6. ADAPTATION AUX NORMES IFRS .....</b>	<b>24</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 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 2015 ;
- 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 au Code de gouvernement d'entreprise du 11 novembre 2015 du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) et de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), 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 n°2013-17 applicable au 13 janvier 2015, ainsi que les recommandations AMF n°2010-07 applicable au 8 juillet 2013 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 2015 des membres suivants :

Membre du Conseil de surveillance (CS) / 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
<b>LFPI Gestion</b>	18/05/2011	AGOA EX 31/12/16	Membre du CS	Société de Gestion de FCPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présidente du Comité de surveillance de FINOLTEX SAS, HOLGAT SAS, FINAPERTEL SAS et de ACCOLAB INVEST SAS</li> <li>- Président du Conseil de surveillance de SPC SAS, INICEA SAS et de MyFlower SAS</li> <li>- Membre du Conseil de surveillance d'EXPLINVEST SAS, de BOXER HOLDING SAS, de TIMHOTEL SAS, d'HOTELIERE DEVELOPPEMENT SAS, SATECO HOLDING SAS, ARCOMET SERVICE NV et de ARCOMET BEHEER NV (sociétés de droit belge),</li> <li>- Membre du Comité de Surveillance de PATER HOLDING SAS et de FINERGAL SAS</li> <li>- Administrateur de J.J.A. SA et de SFTF SA</li> <li>- Président du Conseil d'administration de GLOBAL LIFTING PARTNERS CVBA (société de droit belge)</li> <li>- Censeur au Conseil de surveillance de INTERNATIONAL FITNESS HOLDING SAS, GROUPE BERGER SAS et au Comité stratégique de ADFI7 SAS</li> <li>- Représentant des masses des titulaires d'OCA et de BSA de FINOLTEX SAS,</li> <li>- Représentant de la masse des titulaires d'OCA de MyFlower SAS</li> <li>- Représentant de la</li> </ul>

Membre du Conseil de surveillance (CS) / 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
					masse des titulaires d'OCA et de la masse des titulaires d'obligations de Accolab Invest SAS - Représentant de la masse des titulaires d'OBSA de PATER HOLDING SAS, BOXER HOLDING SAS et de ADFI7 SAS - Président de LFPI HOTELS HOLDING DEUTSCHLAND SAS, HOLDPAI SAS, PRIMA INVEST SAS, PRIMA MAN SAS, FINANCIERE BOXER SAS, et de GLOBAL LIFTING FINANCE SAS
<b>JÉRÔME BALLADUR</b> (Né le 05/07/1960)	18/05/11	AGOA EX 31/12/16	Membre du CS	Directeur Général de La Financière Patrimoniale d'Investissement – LFPI SAS	- Membre du Conseil de surveillance de Hôtelière Développement SAS - Membre du Comité de surveillance de FINAPER 1 SAS, FINOLTEX SAS, et de PATER HOLDING SAS - Représentant de LFPI membre du Comité de surveillance de FINAPERTEL SAS - Gérant de SC MANINVEST - Cogérant de LFPE (Sàrl) FLE (Sàrl), (Luxembourg), FLE Holdco Sàrl (Luxembourg), FLE Holdco II Sàrl (Luxembourg) et de FLE GmbH (Autriche) - Co-gérant de LFPE Sàrl elle-même représentant de la masse des OBSA d'EXPLINVEST SAS, des OBSA de FINERGAL SAS et de SPC SAS - Président du Conseil d'administration de LFPI GESTION

Membre du Conseil de surveillance (CS) / 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
					(SAS), - Administrateur de LFPE SA (Suisse) et de LFPI Asset Management SAS - Censeur au Comité de surveillance de SPC SAS
<b>OLIVIER LANGE</b> (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	- Président du Comité de surveillance de FINERGAL SAS et de FINAPER 1 SAS - Représentant de LFPI Gestion Président du Comité de surveillance de Accolab Invest SAS - Représentant permanent de LFPI Gestion Administrateur de J.J.A. SA - Représentant de LFPI Gestion Présidente de de FINANCIERE BOXER SAS - Représentant de LFPI Gestion membre du Conseil de surveillance de BOXER HOLDING SAS - Représentant de LFPI Gestion membre du Comité de surveillance de Finergal SAS - Membre du Comité de surveillance de FINAPER 1 SAS, de FINAPERTEL SAS, et de SPC SAS - Membre du Conseil de surveillance d'EXPLINVEST SAS, e INICEA SAS et de Hôtelière Développement SAS - Représentant LFPI Gestion censeur au Conseil de surveillance d'INTERNATIONAL FITNESS HOLDING SAS

Membre du Conseil de surveillance (CS) / 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
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentant de LFPI Gestion censeur au Comité stratégique de ADFI7 SAS</li> <li>- Représentant de LFPI Gestion représentant de la masse des titulaires d'OBSA de BOXER HOLDING SAS</li> <li>- Administrateur de JZ Business Services 4 BV (Pays Bas)</li> </ul>
<b>GILLES ETRILLARD</b> (Né le 2 septembre 1957)	27/04/10	AGOA EX 31/12/15	Membre du CS	Représentant légal de Financière Varatedo, Présidente de La Financière Patrimoniale d'Investissement – LFPI SAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérant de Financière Varatedo, Présidente du Conseil d'Administration de Foncière LFPI, SPPI à capital variable sous forme de SAS</li> <li>- Gérant de Financière Varatedo, Présidente de LFPI elle-même Présidente du Conseil de Surveillance de TIMHOTEL SAS, de HOTELIERE DEVELOPPEMENT SAS, LFPI Hôtels Gestion SAS et du Comité de surveillance de Arcomet Service NV</li> <li>- Gérant de Financière Varatedo, Présidente de LFPI elle-même membre du Conseil de surveillance de MyFlower SAS</li> <li>- Administrateur de LFPI Gestion SAS, LFPI REIM SAS et de LFPI Asset Management SAS</li> <li>- Président du Conseil d'administration de CFC, SPPI à capital variable et Conseil d'administration, et Président du Conseil d'administration de France Auto Patrimoine SPPI à</li> </ul>

Membre du Conseil de surveillance (CS) / 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
					<p>capital variable de forme par actions simplifiée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité de surveillance de FINAPER 1 SAS et d'HOLGAT SAS</li> <li>- Représentant permanent de LFPI Administrateur de J.J.A. SA et de GLOBAL LIFTING PARTNERS CBVA (Belgique)</li> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de IDI SCA</li> <li>- Représentant de LFPI au Conseil de surveillance d'EXPLINVEST SAS et au Comité de Surveillance de FINERGAL SAS</li> <li>- Censeur au Conseil de surveillance de SPC SAS</li> <li>- Gérant de Capinvest (SC) elle-même représentant la masse des titulaires d'OCA d'EXPLINVEST SAS</li> <li>- Gérant de Financière Varatedo Présidente de LFPI elle-même représentant de la masse des titulaires de BSA 1 de SPC SAS</li> <li>- Gérant de Foncière LFPI Italia (Sàrl de droit italien), Financière Varatedo et Capinvest (Sàrls de droit français)</li> <li>- Co-gérant de LFPE, VALINVEST, KASINVEST, DORO Investments, EMERGENTINVEST, FLE Holdco, FLE Holdco II et FLE (Sàrls de droit luxembourgeois)</li> <li>- Co-gérant de FLE GmbH (Autriche)</li> </ul>



Membre du Conseil de surveillance (CS) / 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
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président et administrateur de LFPE SA (Suisse)</li> <li>- Gérant de Financière Varatedo Présidente de LFPI elle-même représentant la masse des OBSA PIK de HOLGAT SAS</li> <li>- Co-gérant de LFPE Sàrl elle-même représentant de la masse des OBSA d'EXPLINVEST SAS, des OBSA de FINERGAL SAS et de la masse des obligations SPC SAS</li> </ul>
<b>ERICA LAPTES</b> (Née le 17 juin 1961)	18/05/11		Représentant permanent de LFPI Gestion	Responsable juridique de LFPI Gestion	
<b>ERIC DADIAN</b> (Né le 12/09/1958)	15/04/13	AGOA EX 31/12/2016	Membre et Président du CS	Aucune	- Président de l'AFRC

Pour information, le Directoire de la Société était composé au 31 décembre 2015 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
<b>PATRICK DUBREIL</b> (Né le 12/09/1959)	15/04/13	AGOA EX 31/12/2016	Membre du Directoire et Directeur Général	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président du Conseil d'administration de VICTORIA LINE</li> <li>- Représentant de CCA INTERNATIONAL, Président d'INTRA CALL CENTER SAS, de CCA INTERNATIONAL (France) SAS et de CCA COURTAGE SAS</li> <li>- Président et administrateur délégué de SMST</li> <li>- Gérant de CCA MAROC Sàrl et de CCA CASABLANCA</li> <li>- Représentant de CCA INTERNATIONAL, Chairman of the Board de CCA INTERNATIONAL</li> </ul>

					(UK) Ltd - Fondé de pouvoir de CALL CENTER ALLIANCE ESPANA et de FONOSERVICE - Chairman of the Board de CLIENT CENTER ALLIANCE MAURITIUS Ltd
<b>SEBASTIEN LITOU</b> (Né le 13/03/1972)	17/02/2011	AGOA EX 31/12/2016	Membre du Directoire	Aucune	- Représentant de CCA INTERNATIONAL, administrateur de VICTORIA LINE et de SMST - Director de CCA INTERNATIONAL (UK) - Director de CLIENT CENTER ALLIANCE (Mauritius) Ltd - Membre du Supervisory Board de CCA DEUTSCHLAND AG (Allemagne) -
<b>MARC LABARRE</b> (Né le 29 avril 1963)	27/07/2015	AGOA EX 31/12/2019	Membre du Directoire		- Directeur général de CCA INTERNATIONAL SA - Directeur général de Mail Order Factory SAS - Directeur Général de Call Center Factory SAS - Administrateur de Data Base Factory Belgique SA - Administrateur de Data Base Factory Netherlands BV - Membre du Conseil de Data Base Factory Polska SARL

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<sup>ème</sup> 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 met actuellement en place des travaux préparatoires à l'établissement d'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. Ainsi la représentation de chaque sexe au Conseil de surveillance n'est pas être inférieure à 20 % aujourd'hui et la Société a conscience qu'elle ne pourra pas être inférieure à 40% à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1<sup>er</sup> 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 quatre (4) fois,

- **Le 25 mars 2015 :** en vue de procéder à l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 28 mai 2015.

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

- **Le 18 mai 2015** : en vue d'approuver la signature par la Société de l'engagement irrévocable et du contrat de cession relatif à l'acquisition du Groupe Data Base Factory.

L'ensemble des membres du Conseil était présent lors de cette réunion à l'exception de Monsieur Gilles Etrillard.

- **Le 29 juin 2015** : en vue de procéder à l'examen et l'autorisation des sûretés devant être consenties aux Banques ayant concouru au financement de l'acquisition du Groupe Data Base Factory par la Société et à la nomination de Monsieur Marc Labarre en qualité de membre du Directoire de la Société.

L'ensemble des membres du Conseil était présent lors de cette réunion à l'exception de Monsieur Gilles Etrillard.

- **Le 30 septembre 2015** : en vue procéder à l'examen du rapport d'activité de la Société au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2015 et d'assister à l'exposé des comptes semestriels du Groupe clos au 30 juin 2015.

A l'exception de Monsieur Gilles Etrillard représenté par Monsieur Olivier Lange, 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 15 novembre 2015.

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 a entamé des travaux préparatoires visant à permettre la mise en place notamment d'un comité de rémunération. Toutefois, ces travaux préparatoires ont pris un retard certain au cours de l'exercice 2015, ne permettant pas de finaliser les conditions d'instauration d'un tel comité. Des consultations ont été diligentées au cours de l'exercice 2015 afin de permettre la mise en place effective du comité de rémunération.

##### **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<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 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<sup>er</sup> 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 3.300 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 d'impayés***

La Société n'a enregistré aucune défaillance notable sur l'année 2015.

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.

#### ***4.3.5 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.

#### ***4.3.6 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.

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

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

#### ***4.3.8 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'Ile Maurice et une 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 intragroupes 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 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. 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 2013, 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<sup>er</sup> 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**

<b>Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015</b>		
<b>Nom et fonction du dirigeant mandataire social :</b> <b>Patrick Dubreil, membre et Président du Directoire</b>	<b>Exercice N-1 (€)</b>	<b>Exercice N (€)</b>
<b>Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice</b> <i>(détaillées au tableau 2)</i>	314 640	313 761
<b>Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice</b> <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
<b>Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice</b> <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
<b>TOTAL</b>	314 640	313 761

<b>Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015</b>		
<b>Nom et fonction du dirigeant mandataire social :</b> <b>Marc Labarre, Directeur Général, membre du Directoire depuis le 30 juin 2015</b>	<b>Exercice N-1 (€)</b>	<b>Exercice N (€) (12 mois)</b>
<b>Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice</b> <i>(détaillées au tableau 2)</i>	-	276 948
<b>Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice</b> <i>(détaillées au tableau 4)</i>	-	0
<b>Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice</b> <i>(détaillées au tableau 6)</i>	-	0
<b>TOTAL</b>	-	276 948

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Sébastien Litou, membre du Directoire	Exercice N-1 (€)	Exercice N (€)
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	182 331	182 559
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
<b>TOTAL</b>	182 331	182 559

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Eric Dadian, membre et Président du Conseil de Surveillance	Exercice N-1 (€)	Exercice N (€)
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	35 514	33 770
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
<b>TOTAL</b>	35 514	33 770

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Jérôme Balladur, Membre du Conseil de surveillance	Exercice N-1	Exercice N
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
<b>TOTAL</b>	0	0

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Olivier Lange, Membre du Conseil de surveillance	Exercice N-1	Exercice N
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
<b>TOTAL</b>	0	0

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Gilles Etrillard, Membre du Conseil de surveillance	Exercice N-1	Exercice N
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
<b>TOTAL</b>	0	0

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015		
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 (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
<b>TOTAL</b>	0	0

**Tableaux 2**

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015**

Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Patrick Dubreil, 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	200 000	200 000	200 000	200 000
- rémunération variable	102 981	104 330	100 681	102 981
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	11 659	11 659	13 080	13 080
<b>TOTAL</b>	<b>314 640</b>	<b>315 989</b>	<b>313 761</b>	<b>316 061</b>

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015**

Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Marc Labarre, Directeur Général et membre du Directoire depuis le 30 juin 2015	Montants au titre de l'exercice N-1 (€)		Montants au titre de l'exercice N (€) (12 mois)	
	dus	Versés	dus	Versés
- rémunération fixe	-	-	161 176	161 176
- rémunération variable	-	-	108 452	40 000
- rémunération exceptionnelle	-	-	0	0
- jetons de présence	-	-	0	0
- avantages en nature	-	-	7 320	7 320
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>276 948</b>	<b>208 496</b>

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015				
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	140 000	140 000	140 000	140 000
- rémunération variable	40 671	40 974	40 153	40 671
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	1 660	1 660	2 406	2 406
<b>TOTAL</b>	182 331	182 634	182 559	183 077

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Eric Dadian, 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	30 000	30 000	30 000	30 000
- rémunération variable	0	0	0	0
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	5 514	5 514	3 770	3 770
<b>TOTAL</b>	35 514	35 514	33 770	33 770

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Jérôme Balladur, 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
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015				
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
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015				
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
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015				
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
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0

**Tableau 3**

Tableau sur les jetons de présence au 31 décembre 2015		
Membres du conseil	Jetons de présence versés en N-1	Jetons de présence versés en N
Eric Dadian, Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, LFPI Gestion	0	0
<b>TOTAL</b>	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
Patrick Dubreil, Marc Labarre, Sébastien Litou	Néant	/	/	/	/	/
Eric Dadian, Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, LFPI Gestion	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
Patrick Dubreil, Marc Labarre, Sébastien Litou	Néant	/	/	/
Eric Dadian, Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, LFPI Gestion	Néant	/	/	/



**Tableau 6**

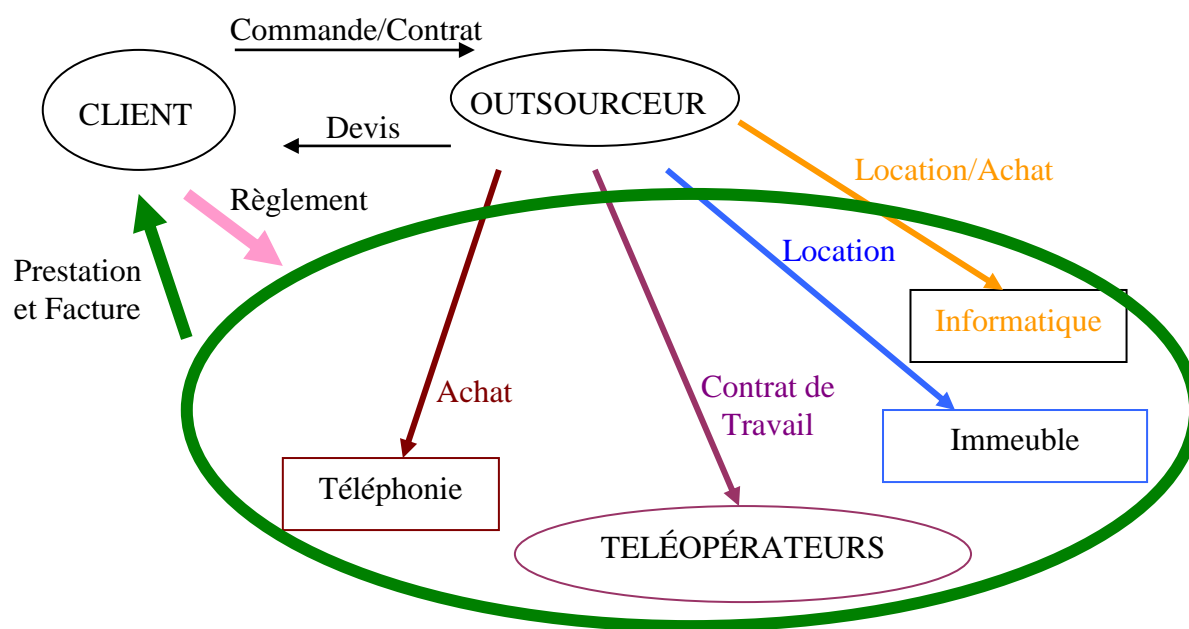
<b>Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2015</b>					
<b>Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)</b>	<b>N° et date du plan</b>	<b>Nombre d'actions attribuées durant l'exercice</b>	<b>Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés</b>	<b>Date d'acquisition</b>	<b>Date de disponibilité</b>
<b>Patrick Dubreil, Marc Labarre, Sébastien Litou</b>	Néant	/	/	/	/
<b>Eric Dadian, Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, LFPI Gestion</b>	Néant	/	/	/	/

**Tableau 7**

<b>Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social</b>				
<b>Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)</b>	<b>N° et date du plan</b>	<b>Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice</b>	<b>Conditions d'acquisition</b>	<b>Année d'attribution</b>
<b>Patrick Dubreil, Marc Labarre, Sébastien Litou</b>	Néant	/	/	/
<b>Eric Dadian, Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, LFPI Gestion</b>	Néant	/	/	/

- ANNEXE 2 -

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



# **CCA INTERNATIONAL**

Société Anonyme

1, rue Jeanne d'Arc  
92130 Issy les Moulineaux

---

## **Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance**

Exercice clos le 31 décembre 2015

---

MBV & Associés  
*Membre du réseau RSM International*  
26 rue Cambacérès  
75008 Paris

Deloitte & Associés  
185 avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

## **CCA INTERNATIONAL**

Société Anonyme

1, rue Jeanne d'Arc  
92130 Issy les Moulineaux

### **Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance**

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société CCA INTERNATIONAL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

**Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 mai 2016

Les Commissaires aux Comptes

MBV & Associés

Deloitte & Associés

*Membre du réseau RSM International*

Laure SALUDES

Felicitas CAVAGNÉ