



Société Anonyme à Conseil d'Administration
au capital de 1 640 529 euros
Siège social : 97 A 103 Boulevard Pereire - 75017 - PARIS.
RCS Paris 348 975 087

**Rapport du Président du Conseil d'Administration relatif aux conditions de
préparation et d'organisation des travaux du Conseil et aux procédures de contrôle
interne mises en place par le Groupe**

Mesdames, Messieurs

Conformément à la loi de Sécurité Financière du 1^{er} Août 2003, nous vous prions de bien vouloir trouver ci-joint le Rapport du Président qui rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration, des procédures de contrôle interne mises en place par la société et des éventuelles limitations que le Conseil d'Administration a apportées aux pouvoirs du Directeur Général.

Ce rapport, préparé avec l'appui de la Direction Financière de la société, a été approuvé par le Conseil d'Administration de GROUPE OPEN le 8 mars 2012.

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Dans sa réunion du 13 avril 2010, le Conseil d'Administration de GROUPE OPEN a décidé, sur proposition de son Président, d'appliquer le Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext pour les valeurs moyennes et petites, disponible sur le site Middlednext (www.middlednext.com), en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires de la Société. Le Conseil d'Administration a pris connaissance des éléments présentés dans la rubrique « points de vigilance » du Code de gouvernement d'entreprise Middlednext.

Le Conseil d'Administration a, en effet, considéré que les recommandations du Code de gouvernement Middlednext apparaissaient plus adaptées à la société au regard de sa taille et de la structure de son capital, que les recommandations édictées par la code AFEP/MEDEF.

1.1 Organisation et fonctionnement du conseil

A. Composition du Conseil d'Administration

En vertu des dispositions légales et statutaires, le Conseil d'Administration est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion, nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour une durée de six ans.

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de cinq membres, dont un est considéré comme indépendant au regard des critères prévus dans la recommandation R8 du Code Middlednext. Il s'agit d'un membre qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son Groupe ou sa Direction et qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

	Date de 1 ^{ère} nomination	Année de renouvellement	Date de fin de mandat	Autres fonctions exercées au sein de GROUPE OPEN	Membre indépendant
Frédéric SEBAG					
Président du Conseil d'Administration Directeur Général	CA du 09/08/1991	2009	2015	Néant	Non
Guy MAMOU-MANI (1)					
Administrateur Directeur Général Délégué	AG du 26/05/1999 CA du 27/05/2002	2011	2017	Néant	Non
Laurent SADOUN					
Administrateur Directeur Général Délégué	AG du 23/09/1998 CA du 27/05/2002	2010	2016	Néant	Non
Valérie BENVENUTO					
Administrateur	AG du 12/09/2008	N/A	2014	Directeur Financier	Non
Dominique MALIGE					
Administrateur indépendant	AG du 12/09/2008	N/A	2014	Néant	Oui

(1) Depuis septembre 2008, Guy MAMOU-MANI assure la co-Présidence du Conseil d'Administration en compagnie de Frédéric SEBAG

B. Mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration

Monsieur Frédéric SEBAG

Mandats exercés en France au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
GROUPE OPEN	SA	75 - Paris	Administrateur Président du Conseil d'Administration Directeur Général
OPEN	SAS	75 - Paris	Membre du Comité de Direction Président
QUALITECH	SAS	75 - Paris	Directeur Général
SCI 2M IMMOBILIER	SCI	22-Yffiniac	Gérant non associé
AFLM	SCI	92 - Courbevoie	Gérant
TOURS INVEST	SCI	75 - Paris	Gérant
TFC	SASP	37 - Tours	Président
SCI ZAL	SCI	75-Paris	Co-Gérant

Mandats exercés dans des sociétés implantées à l'étranger au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
TEAMLOG IBERICA	SA	Madrid (Espagne)	Administrator Unico
GROUPE OPEN BELGIUM	SA	Herstal (Belgique)	Administrateur Délégué
OPEN SHANGHAI	Ltd	Shangai Chine	Director
TEAMLOG LUX	SARL	Luxembourg	Gérant non associé

Monsieur Guy MAMOU-MANI

Mandats exercés en France au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
GROUPE OPEN	SA	75 - Paris	Administrateur Directeur Général Délégué
OPEN	SAS	75 - Paris	Membre du Comité de Direction Directeur Général
QUALITECH	SAS	75-Paris	Président
SMS 2006	SCI	92 - Courbevoie	Associé Gérant
SYNTEC Numérique	Association	75-Paris	Président
MIDDLENEXT	Association	75 - Paris	Administrateur

Mandats exercés dans des sociétés implantées à l'étranger au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
GROUPE OPEN PSF Luxembourg	SA	Luxembourg (Luxembourg)	Administrateur et Président
GROUPE OPEN BELGIUM	SA	Herstal (Belgique)	Administrateur et Président
GROUPE OPEN NEDERLAND	BV	Rotterdam (Pays Bas)	Membre du Conseil de Surveillance
OPEN SHANGHAI	Ltd	Shanghai (Chine)	Supervisor

Monsieur Laurent SADOUNMandats exercés en France au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
GROUPE OPEN	SA	75 - Paris	Administrateur Directeur Général Délégué
Arrow ECS	SAS	92 - Courbevoie	Président
ASPLENIUM HOSTING SERVICES	SA	92 - Courbevoie	Administrateur Président Directeur Général
FINOVIA	SAS	92 - Courbevoie	Président
SCIOCEANA	SCI	75 - Paris	Associé Gérant

Mandats exercés dans des sociétés implantées à l'étranger au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
Arrow ECS	SANV	Bruxelles (Belgique)	Administrateur Délégué
LOGIX POLSKA	SARL	Varsovie (Pologne)	Gérant
Arrow ECS	SARL	Casablanca (Maroc)	Gérant
Arrow ECS Nordic	A/S	Viby (Danemark)	Président
Arrow ECS	BV	Utrecht (Pays Bas)	Managing Director
Arrow Entreprise ComputingSolutions	Ltd	Tel Aviv (Israël)	Gérant
Arrow ECS Central GmbH	AG	Fuerstenfeldbruck (Allemagne)	Membre du Supervisory Board
Arrow ECS Danmark	A/S	Copenhague (Danemark)	Président
Arrow ECS Finland	A/S	Espoo (Finlande)	Président
Arrow ECS Norway	AS	Oslo (Norvege)	Président
Arrow ECS Sverige	AB	Stockholm (Suede)	Président
Diasa Informatica	SA	Madrid (Espagne)	Président

Madame Valérie BENVENUTO

Mandats exercés en France au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
GROUPE OPEN	SA	75 - Paris	Administrateur Directeur Financier
OPEN	SAS	75 - Paris	Directeur général Membre du Comité de Direction Directeur Administratif et Financier
TFC	SASP	37 - Tours	Administrateur

Mandats exercés dans des sociétés implantées à l'étranger au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
OPEN SHANGHAI	Ltd	Shangai Chine	Director
GROUPE OPEN BELGIUM	SA	Herstal (Belgique)	Administrateur

Monsieur Dominique MALIGE

Mandats exercés en France au 31 décembre 2011

Caractéristiques des Sociétés			Mandats & Fonctions
Dénomination sociale	Forme	Ville et pays du siège social	
GROUPE OPEN	SA	75 - Paris	Administrateur indépendant
RIQUET BUILDING	SCI	75 - Paris	Gérant
ConnexOne	SARL	75 - Paris	Gérant

Mandats exercés dans des sociétés implantées à l'étranger au 31 décembre 2011

Néant

C. Rémunérations

Les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux sont présentés conformément aux recommandations de l'AFEP et du MEDEF formulées le 6 octobre 2008 et aux recommandations R2 et R5 du code MiddleNext.

Les rémunérations versées en 2011 et 2010 aux mandataires sociaux ont été approuvées par le Conseil d'Administration de GROUPE OPEN. La part variable de la rémunération des mandataires sociaux est déterminée annuellement par le Conseil d'Administration en fonction des performances du Groupe.

Note : les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées brutes avant impôts

Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Frédéric SEBAG - Président / Directeur Général de GROUPE OPEN

(en €)	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice	283 680	275 500
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	283 680	275 500

Guy MAMOU-MANI * - Administrateur / Directeur Général Délégué de GROUPE OPEN

(en €)	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice	276 606	261 426
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	276 606	261 426

* Guy MAMOU-MANI assure la co-Présidence du Conseil d'Administration avec Frédéric SEBAG

Laurent SADOUN - Administrateur / Directeur Général Délégué de GROUPE OPEN

(en €)	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice	12 000	12 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	12 000	12 000

Valérie BENVENUTO - Administrateur de GROUPE OPEN

Compte tenu des opérations juridiques intervenues sur 2009 et de la transformation de la société TEAMLOG – dénommée OPEN depuis décembre 2009- en SAS, Valérie BENVENUTO n'est plus considérée comme mandataire social dirigeant.

Rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Frédéric SEBAG - Président / Directeur Général de GROUPE OPEN

(en €)	Exercice 2010		Exercice 2011	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	202 500	202 500	202 500	202 500
Rémunération variable	45 180	25 000	25 000	20 180
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	24 000	24 000	36 000	24 000
Avantages en nature (véhicule)	12 000	12 000	12 000	12 000
Total	283 680	263 500	275 500	258 680

Guy MAMOU-MANI * - Administrateur / Directeur Général Délégué de GROUPE OPEN

(en €)	Exercice 2010		Exercice 2011	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	208 500	208 500	208 500	208 500
Rémunération variable	39 180	25 000	24 000	14 180
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature (véhicule)	4 926	4 926	4 926	4 926
Total	276 606	262 426	261 426	251 606

* Guy MAMOU-MANI assure la co-Présidence du Conseil d'Administration avec Frédéric SEBAG

(en €)	Exercice 2010		Exercice 2011	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	12 000	12 000	12 000	12 000
Avantages en nature (véhicule)	-	-	-	-
Total	12 000	12 000	12 000	12 000

Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

(en €)	Jetons de présence versés en 2010	Jetons de présence versés en 2011
Valérie BENVENUTO	24 000	24 000
Dominique MALIGE	12 000	12 000
Total	36 000	36 000

Options de souscriptions ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe

BSA

	Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions (BSA)
Date de l'assemblée	05-mai-11
Date du conseil d'administration	31-mai-11
Nombre de BSA émis	671 500
Nombre de BSA souscrits durant la période de souscription (13 juin au 8 juillet 2011)	655 500
Nombre d'actions pouvant être souscrites	655 500
<i>Dont nombre d'actions pouvant être souscrites par les mandataire sociaux:</i>	
Guy MAMOUMANI	50 000
Valérie BENVENUTO	80 000
Date de départ d'exercice des BSA	01-avr-14
Date d'expiration des BSA	31-déc-15
Prix de souscription du BSA	0,17 €
Prix de souscription de l'action	7,50 €
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2011	-
Nombre total d'options annulées au 31 décembre 2011	5 000
Nombre total de BSA pouvant être souscrits au 31 décembre 2011 sur des options précédemment consenties et non encore exercées	650 500

BSAR / BSAAR

	OBSAAR septembre 2007 - Actionnaires et managers	OBSAAR septembre 2007 - Opération de marché
Date de l'assemblée	12-sept-07	12-sept-07
Date du conseil d'administration	12-sept-07	12-sept-07
Nombre de BSAR / BSAAR émis	2 319 478	1 200 000
Nombre d'actions pouvant être souscrites	2 319 478	1 200 000
<i>Dont nombre d'actions pouvant être souscrites par les mandataire sociaux:</i>		
<i>Frédéric SEBAG</i>	799 248	-
<i>Guy MAMOU-MANI</i>	249 896	-
<i>Laurent SADOUN</i>	390 856	-
<i>Valérie BENVENUTO</i>	170 000	-
Date de départ d'exercice des BSAR / BSAAR	20-oct-09	08-oct-07
Date d'expiration des BSAR / BSAAR	20-oct-14	30-sept-14
Prix de souscription	14,50 €	15,54 €
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2011	-	-
Nombre total d'actions annulées au 31 décembre 2011	-	-
Nombre total d'actions pouvant être souscrites au 31 décembre 2011 sur des options précédemment consenties et non encore exercées	2 319 478	1 200 000

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

Néant

Instruments financiers donnant accès au capital attribués aux dix premiers salariés non mandataires sociaux et options levées par ces derniers durant l'exercice

	Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions (BSA)
Date de l'assemblée	05-mai-11
Date du conseil d'administration	31-mai-11
Nombre de BSA souscrits durant la période de souscription (13 juin au 8 juillet 2011)	655 500
Nombre d'actions pouvant être souscrites	655 500
Nombre d'actions pouvant être souscrites par les dix salariés non mandataires sociaux auxquels a été consenti le plus grand nombre de BSA	191 000
Date de départ d'exercice des BSA	01-avr-14
Date d'expiration des BSA	31-déc-15
Prix de souscription du BSA	0,17 €
Prix de souscription de l'action	7,50 €

Aucune options de souscription ou d'achat d'actions n'a été souscrite ou achetée durant l'année 2011 par chacun des dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi souscrites ou achetées est le plus élevé.

Actions de performance attribuées à chaque mandataire social

Néant

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque mandataire social

Néant

Informations requises dans le cadre des recommandations AFEP / MEDEF du 6 octobre 2008

Dirigeants mandataires sociaux	Contrats de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction (2)	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Frédéric SEBAG Président du Conseil d'Administration Directeur Général Début de mandat: 1991, renouvelé en 1997, 2003, 2009 Fin de mandat: 2015	Non	Oui (1)	Non	Non
Guy MAMOU-MANI * Administrateur Directeur Général Délégué Début de mandat: 1999, renouvelé en 2005, 2011 Fin de mandat: 2017	Non	Non	Non	Non
Laurent SADOUN Administrateur Directeur Général Délégué Début de mandat: 1998, renouvelé en 2004, 2010 Fin de mandat: 2016	Non	Non	Non	Non

* Guy MAMOU-MANI assure la co-Présidence du Conseil d'Administration avec Frédéric SEBAG

(1) Régime de retraite supplémentaire au titre de l'article 83 (Néant au titre de 2011 et 10 K€ versés au titre de 2010). La société applique la recommandation R 4 du code MiddleNext

(2) La société applique la recommandation R 3 du code MiddleNext

D. Administrateur parmi les actionnaires salariés

Valérie BENVENUTO, Administrateur, est salariée et actionnaire.

E. Cumul d'un contrat de travail et d'un mandat social (recommandation R 1 du code MiddleNext)

Aucun dirigeant mandataire social n'est salarié de la Société.

F. Rôle du conseil

Le fonctionnement et l'organisation du Conseil d'Administration sont définis dans les articles 15 à 18 des statuts.

Le Conseil d'Administration définit la stratégie du Groupe et ses principales orientations. Il assure la gestion dans les limites statutaires et légales.

G. Réunions du conseil (recommandation R 13 du code MiddleNext)

Le conseil se réunit aussi souvent que l'exigent la conduite des affaires et l'intérêt du Groupe.

Le conseil s'est réuni 6 fois au cours de l'exercice 2011 avec un taux de participation ou de représentation de 90 %. Les principaux sujets abordés ont été les suivants :

- Arrêté des comptes annuels et semestriels ;
- Simplification de l'organigramme juridique du Groupe (cession et liquidation de filiales)
- Croissance Externe (acquisition)
- Autorisation préalable de conventions réglementées
- Emission de bons de souscription ou d'acquisition d'actions
- Adoption d'un règlement intérieur du Conseil
- Evaluation des travaux du Conseil
- Rémunérations du Président et du Directeur Général Délégué
- Renouvellement de mandat

H. Choix des administrateurs et durée des mandats

La société applique les recommandations R 9 et R 10 du code MiddleNext.

I. Règlement intérieur

La société applique les recommandations R 6 et R 7 du code MiddleNext relatives, respectivement, à la mise en place d'un règlement intérieur du Conseil et aux règles de déontologie des membres du Conseil.

Il existe un règlement intérieur formalisé régissant le fonctionnement du conseil.

Dans un esprit de transparence, tous les administrateurs ont un devoir de vigilance égal, avec une liberté de jugement propre et respectant la collégialité des décisions prises.

En matière de déontologie, les mesures que le conseil s'applique sont conformes aux mesures en application dans la société, évitant par la même que des informations initiées soient divulguées abusivement, et permettant des transactions sécurisées au niveau des actions de la société.

Dans le respect de l'intérêt de la société et des actionnaires, les membres du conseil ont l'obligation de faire part de tout conflit d'intérêt réel ou potentiel et de s'abstenir de participer aux votes correspondants.

I. Jetons de présence

Conformément à l'article 20 des statuts et à la recommandation R 14 du code MiddleNext, l'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est porté aux charges d'exploitation et reste maintenu jusqu'à décision contraire. Le Conseil d'Administration répartit librement cette rémunération entre ses membres.

1.2 Organisation et fonctionnement des comités spécialisés

La société applique la recommandation R 12 du code MiddleNext relative à la mise en place de comités.

Les comités spécialisés n'ont qu'un rôle consultatif et ne disposent pas de pouvoir décisionnel.

Le comité stratégique

Il éclaire par ses analyses les orientations stratégiques soumises au conseil et suit la réalisation et l'évolution des opérations en cours. Il veille au maintien des grands équilibres financiers. Dans ce cadre, sont examinés les options ou projets stratégiques présentés par les directions générales, avec leurs conséquences, les opportunités d'acquisitions, les axes de développement.

Membres

Frédéric SEBAG

Guy MAMOU-MANI

Valérie BENVENUTO

Le comité d'audit

Il a pour mission d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de s'assurer :

- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue.

La Société dispose déjà d'un organe, le Conseil d'Administration, remplissant les fonctions du comité.

Par conséquent, et conformément à l'article L823-20 du Code de Commerce, la Société n'a pas institué de Comité d'Audit distinct.

Le comité des rémunérations

Il assiste le conseil sur les rémunérations des directions générales, les attributions de stock options, l'évolution des membres du conseil.

Le Comité a pris connaissance des recommandations du Code MiddleNext du 17 décembre 2009, sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, et considère que ces rémunérations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. Les informations requises concernant les rémunérations et avantages de toute nature sont précisées dans le rapport de gestion.

Nous vous informons également qu'aucun engagement de versement de prime de départ spécifique n'a été pris au bénéfice des mandataires sociaux à raison d'un changement ou d'une cessation de leurs fonctions.

Membres

Valérie BENVENUTO

Laurent SADOON

Dominique MALIGE

Le comité de direction

Le comité est composé des directeurs et responsables d'activité. Instance opérationnelle de pilotage et de performance de l'activité, de coordination et de suivi de projets, il se réunit mensuellement selon les lieux d'implantation géographique. Il constitue une force de proposition dans la conduite de la stratégie du Groupe.

1.3 Evaluation des travaux du conseil

Conformément à la recommandation R15 du Code MiddleNext, le Conseil effectue, annuellement, une évaluation formalisée des travaux réalisés. Par ailleurs, le dialogue régulier établi entre les membres du Conseil permet d'assurer l'efficacité de fonctionnement de ce dernier.

1.4 Limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du directeur général

Conformément à l'article 19 des statuts le Président du Conseil d'Administration, Monsieur Frédéric SEBAG assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la Société et la représente dans ses rapports avec les tiers, avec les pouvoirs les plus étendus, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration, et dans la limite de l'objet social.

Messieurs Guy MAMOU-MANI et Laurent SADOUD nommés par le Conseil d'Administration du 27 mai 2002 directeurs généraux délégués, disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

1.5 Autres informations

Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale : se référer aux articles 23 à 31 des statuts.

Publication des informations prévues à l'article L 225-100-3 du Code du Commerce : se référer au paragraphe 8.1 du rapport de gestion de GROUPE OPEN au 31 décembre 2011.

2. Procédures de contrôle interne mises en place par la Société

2.1 Description générale du contrôle interne

Le Groupe a adopté la définition du contrôle interne proposée dans le guide de référence établi par le groupe de travail sur les valeurs petites et moyennes (VaMPs) et entériné par l'Autorité de Marchés Financiers en janvier 2008, selon lequel le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par le conseil,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières,

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixée la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

2.2 Périmètre du contrôle interne

Les dispositifs de contrôle interne du Groupe s'appliquent à toutes les filiales. Ces dispositifs sont adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

2.3 Recensement et dispositif de gestion des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques détaillés chapitre 3 « Facteurs de risques » du rapport de gestion 2011. Sont notamment abordés le risque de liquidité, les risques de change et de taux d'intérêt, les risques sur actions détenues, les risques particuliers liés à l'activité, les risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage.

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans une perspective continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques susceptibles d'impacter la réalisation d'objectifs définis par le Groupe. L'évaluation des facteurs de risque contribue à définir les activités de contrôle appropriées.

Dans la continuité des actions menées sur les exercices antérieurs, l'ensemble des travaux effectués en 2011 a permis de renforcer la qualité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne. L'année 2011 a principalement été consacrée :

- à la poursuite de l'analyse de la maîtrise des risques et la mise à jour de la cartographie afférente;
- à la poursuite de la réalisation de missions d'audit focalisées sur les process identifiés comme critiques et présentant des risques financiers potentiels majeurs. Les axes d'amélioration identifiés ont fait l'objet de plan d'action précis, leur mise en œuvre étant régulièrement suivie par l'équipe d'audit,
- à l'initialisation de la refonte du SI RH,
- au déploiement d'un outil de relance clients,
- au déploiement d'un outil de construction budgétaire et de reporting centralisé permettant au groupe de disposer d'une plate-forme unifiée pour la gestion de la performance ;
- au renforcement du dispositif d'analyse et de gestion des risques opérationnels et financiers ;
- à la formalisation des référentiels sur les process clés du groupe.
- à l'élaboration du plan d'audit 2012.

Les activités de contrôle, menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels, reposent principalement sur l'application de normes et procédures contribuant à garantir les orientations fixées par la Direction Générale.

2.4 Composantes du contrôle interne

2.4.1 Environnement de contrôle

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société et communiquées à l'ensemble des collaborateurs.

Structure de gouvernance

Le Groupe dispose d'une structure de gouvernance adaptée afin de formaliser, d'expliquer, d'engager et de contrôler les dispositions et les orientations décidées par le Conseil d'Administration. Le Groupe est fortement attaché aux valeurs d'intégrité, de responsabilité et d'éthique.

Organisation opérationnelle

L'organisation opérationnelle du Groupe repose sur :

- Un rôle central des comités dans l'organisation et le processus de décision général ;
- Un caractère centralisé des procédures et des modes de gestion, avec un contrôle hiérarchique à priori des décisions et un suivi strict des objectifs individuels ;
- Un suivi commercial, financier et marketing mensuel, support de différents comités de contrôle et de suivi opérationnel.

Délégation et autorisation des décisions

Le Groupe et son management attachent une importance clé aux principes de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise. La structure organisationnelle du Groupe repose sur une définition de niveaux d'autorité et de responsabilité, et elle s'appuie sur un système de délégation et d'autorisation des transactions qui est en adéquation avec l'activité du Groupe. L'attribution de délégations de pouvoir opérationnelles, ponctuelles ou récurrentes, relève de la mission de la Direction générale. Ces délégations de pouvoir sont mises à jour et formalisées régulièrement en fonction du rôle et des responsabilités des délégataires.

2.4.2 Procédures de contrôle

Le dispositif de contrôle interne repose sur des procédures clés (formelles ou non), des instructions ou formulaires structurant les processus, la responsabilisation des directions en charge des activités, la séparation des fonctions d'exécution et de contrôle pour les processus majeurs. Par ailleurs, la direction effectue des revues périodiques pour évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif et en déduire des axes de progrès.

2.4.3 Information

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe.

2.4.4 Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe, en effet, des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent en de nombreux facteurs, notamment du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

3. Description des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

3.1 Organisation financière et comptable

Le Conseil d'Administration, responsable de la fiabilité et de l'intégrité de l'information financière et comptable, s'appuie sur la Direction financière principalement en charge de la comptabilité, de la consolidation et du contrôle de gestion.

La Direction financière du Groupe est garante des informations financières diffusées dans le cadre de la communication financière tant interne qu'externe.

3.2 Process financiers

Pour réaliser un contrôle efficace de ses opérations, le Groupe soumet ses entités opérationnelles à des obligations de reporting (budgétaire, prévisionnel, opérationnel et comptable) nécessaires au pilotage du Groupe.

Consolidation statutaire et rapports financiers

Les comptes consolidés sont établis mensuellement, publiés semestriellement, à partir des informations transmises par les filiales entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe : chaque filiale est tenue de transmettre au service de consolidation, dans les délais impartis, une liasse de consolidation dûment complétée. La consolidation est réalisée à l'aide d'un logiciel régulièrement mis à jour.

Les données consolidées et les points spécifiques présentés dans les rapports financiers (i.e : tests d'impairment, engagements hors bilan, valorisation des avantages accordés aux salariés) sont contrôlés tant par le Groupe que par les commissaires aux comptes.

Budget et reporting

Le budget est l'outil fondamental de pilotage du Groupe. Arrêté annuellement par le Conseil d'Administration en concertation avec chaque directeur de pôle au vu des performances passées, des orientations stratégiques définies par le Groupe et des évolutions prévisibles des marchés, le budget fixe les objectifs à atteindre et conditionne la rémunération des managers opérationnels.

Le reporting, alimenté sur la base de la situation comptable arrêtée mensuellement à J+5, est réalisé et analysé mensuellement par les équipes du contrôle de gestion, garantes des correctes imputations des opérations comptables dans les outils de gestion. Le reporting, revu mensuellement dans le cadre de réunion avec les opérationnels, permet de comparer les indicateurs de performance relativement au budget et aux périodes antérieures afin de mettre en œuvre des actions correctives.

Contrôle de l'information financière

A chaque arrêté semestriel et annuel, des contrôles spécifiques portant sur l'information financière sont effectués. Les principaux contrôles sont les suivants :

- une revue de toutes les opérations significatives en collaboration avec la direction juridique du Groupe ;
- une revue de la valeur des actifs incorporels (les acquisitions significatives font l'objet d'impairment test visant à s'assurer de la retranscription comptable de ces actifs) ;
- un examen de la situation fiscale ;
- un recensement des engagements hors bilan pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière du Groupe.

Communication de l'information financière

Elle fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les trois vecteurs de communication suivants : le rapport annuel (et Document de Référence à l'appui duquel peuvent être réalisées des opérations financières), les communiqués de presse à caractère financier, les documents destinés aux réunions d'analystes et d'investisseurs.

3.3 Perspectives

Le Groupe va poursuivre sa démarche d'amélioration de son système de contrôle interne, avec l'objectif d'adapter en permanence ses outils de contrôle et de gestion à l'évolution du groupe et de ses enjeux.

L'année 2012 sera consacrée principalement :

- à la stabilisation du nouvel outil de relance clients déployé sur 2011 ;
- au déploiement du SI RH initialisé en 2011 ;
- au déploiement du plan d'audit 2012 arrêté à fin 2011 ;
- à la stabilisation du dispositif d'analyse et de gestion des risques opérationnels et financiers ;
- à la poursuite de la formalisation des référentiels sur les process clés du groupe.

Le Président du Conseil d'Administration
Frédéric SEBAG