

4.3. Rapport du Président du Conseil d'Administration

sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

En application de la loi, le Président du Conseil d'Administration rend compte dans ce rapport :

- des références faites à un code de gouvernement d'entreprise,
- de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein,
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil,
- des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale,
- des éventuelles limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général,
- des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux,
- des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire,
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

À titre liminaire, il est précisé que les informations visées à l'article L.225-100-3 du Code de commerce, relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, sont exposées au chapitre 5 section 5.3.5 du présent document de référence.

Sous l'autorité du Président, les travaux et diligences nécessaires pour la préparation et la rédaction de ce rapport ont été menées par les directions financière et juridique du groupe. Elles se sont notamment appuyées, en ce qui concerne le contrôle interne, sur le guide de mise en œuvre du cadre de référence pour les valeurs moyennes et petites et les questionnaires relatifs aux principes généraux de juillet 2010 de l'Autorité des Marchés Financiers, et de façon plus générale, également sur les travaux effectués par la Direction Nationale et les Responsables Régionaux QSE du groupe.

Le Conseil d'Administration, qui a été associé à la préparation du présent rapport, en a approuvé les termes lors de sa dernière réunion en date du 28 mars 2017.

4.3.1 Gouvernance – composition du Conseil d'Administration – conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

4.3.1.1 Gouvernance d'entreprise

En matière de code de gouvernement d'entreprise, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext de décembre 2009 actualisé en septembre 2016 (ci-après le Code).

C'est à l'occasion de sa réunion en date du 14 avril 2010, après avoir pris connaissance des points de vigilance présentés par le Code Middlednext et des recommandations issues de ce Code, que le Conseil d'Administration a adopté ce dernier, considérant qu'il était plus adapté à la taille de la société, à la structure de son actionariat caractérisée par un actionnaire de référence majoritaire et à sa dimension familiale.

Le Conseil d'Administration a fait le choix d'adopter ledit Code et d'expliquer les raisons pour lesquelles certaines recommandations étaient écartées par la société.

Ainsi, la recommandation du Code Middlednext sur la composition du Conseil et la présence de membres indépendants en son sein a été jusque-là écartée pour les raisons exposées au paragraphe 4.3.1.2 ci-dessous.

Lors de sa séance en date du 28 mars 2017, le Conseil d'Administration a procédé à un nouvel examen des points de vigilance contenus dans le Code ainsi qu'à une revue des nouvelles recommandations du Code. À ce titre, le Conseil a notamment constaté qu'il n'existait pas de conflit d'intérêt connu.

Ce Code est disponible sur le site de Middlednext (www.middlednext.com).

4.3.1.2 Composition du Conseil d'Administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de quatre membres :

- **Claude GUEDJ**, 79 ans, fondateur de la société et Directeur Général depuis sa création ; Il cumule les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- **Yvonne GUEDJ**, 78 ans, épouse de Claude GUEDJ, est membre du Conseil depuis plus de 30 ans ;
- **Karine GUEDJ**, 54 ans, fille de Claude GUEDJ, est membre du Conseil depuis 1984. Elle est également Directeur Général Délégué et est en charge de la Communication du groupe ;
- **Nathalie Jaoui**, 53 ans, fille de Claude GUEDJ, est membre du Conseil depuis 1992. Elle est également Directeur Général Délégué et Présidente des sociétés du pôle « travail temporaire et recrutement » du groupe.

Tous sont de nationalité française.

Les informations détaillées relatives à chacun des mandataires sociaux, la liste des mandats exercés dans d'autres sociétés, la liste des mandats échus exercés au cours des cinq derniers exercices par chacun des mandataires ainsi que le nombre d'actions de la société dont ils sont propriétaires à la date du 31 décembre 2016, sont fournies au chapitre 4 section 4.1 du présent document de référence.

Tous les mandats des mandataires sociaux sont exercés au sein de sociétés du groupe, à l'exception des mandats exercés au sein du Conseil d'Administration de la société Seine 51 et des mandats de gérance exercés par Nathalie Jaoui et Claude GUEDJ au sein de sociétés civiles immobilières hors groupe.

Aucun mandat n'est exercé ou n'a été exercé par l'un des mandataires, au sein d'une société cotée.

Selon la troisième recommandation du Code Middlednext sur la composition du Conseil et la présence de membres indépendants, cinq critères permettent de présumer l'indépendance d'un membre du Conseil :

- Ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la société ou d'une société de son groupe et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années,

- Ne pas être en relation d'affaires significative (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier, etc.) avec la société ou son groupe et ne pas l'avoir été au cours des deux dernières années,
- Ne pas être actionnaire de référence de la société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif,
- Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence,
- Ne pas avoir été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de l'entreprise.

Au regard de ces critères, aucun administrateur de la société ne peut à ce jour être qualifié de membre indépendant.

Il est rappelé que la société demeure favorable à l'ouverture du Conseil d'Administration à des personnalités extérieures chargées d'apporter un regard différent sur les décisions prises en Conseil, telle que préconisée par la recommandation n°3 ; elle n'a toutefois pas, à la date du présent rapport, fait le choix d'une personnalité dont elle attend également qu'elle apporte au Conseil d'Administration une compétence et une expertise qui soient complémentaires, tout en ayant une connaissance suffisante des métiers du groupe.

La durée et la stabilité des fonctions exercées par chacun de ses membres sont garantes d'une parfaite connaissance des métiers et de l'organisation de la société et du groupe, de l'expertise et de l'expérience de chacun d'eux en matière de gestion.

Les fonctions de direction opérationnelles exercées par trois des membres du Conseil d'Administration leur garantissent également une information permanente et approfondie des sujets traités.

Chaque administrateur est nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

La durée des mandats des membres du Conseil est statutairement fixée au maximum légal, soit six années. L'échelonnement du renouvellement des mandats visé à la recommandation n°9 du Code Middledent a été écarté compte tenu de la taille du Conseil.

Chaque administrateur doit détenir statutairement au moins 10 actions de la société. L'ensemble des administrateurs est en conformité avec cette règle statutaire.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président. La durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

L'obligation de loyauté des membres du Conseil d'Administration requiert de leur part qu'ils ne doivent en aucun cas agir pour leur intérêt propre contre celui de la société.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur du Conseil d'Administration, dans une situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêt entre l'intérêt social et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente, l'administrateur concerné doit en informer le Conseil dès qu'il en a connaissance et en tirer toute conséquence quant à l'exercice de son mandat.

Ainsi, selon le cas, il devra :

- soit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante,
- soit ne pas assister aux réunions du Conseil d'Administration pendant la période pendant laquelle il se trouve en situation de conflit d'intérêts,
- soit démissionner de ses fonctions d'administrateur.

4.3.1.3 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de trois femmes et un homme.

La société respecte la règle légale de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, instaurée par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 qui prévoit que les conseils d'administration composés d'au plus huit membres, que l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne doit pas être supérieur à deux (article L.225-18-1 du Code de commerce).

4.3.1.4 Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'Administration peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la société.

Il règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède à tous contrôles et vérifications qu'il juge opportun.

Il veille également à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

Conformément aux dispositions de l'article 2 de son règlement intérieur, le Conseil d'Administration doit approuver préalablement les opérations d'importance stratégique, les opérations significatives de réorganisation juridique et les opérations de croissance externe réalisées par la société.

Il doit également obligatoirement, conformément aux dispositions de l'article L 225-35 du Code de commerce, autoriser préalablement toute caution, aval ou garantie délivrée par la société.

4.3.1.5 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur convocation de son Président. Les convocations peuvent être faites par tous moyens et même verbalement.

Le calendrier prévisionnel des réunions du Conseil d'Administration pour l'année à venir est établi en fin d'exercice précédent. Les réunions programmées sont au nombre de six, les autres réunions sont décidées en fonction des sujets à traiter et des décisions à prendre.

Si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil, ou le Directeur Général, peuvent demander au Président de le convoquer sur un ordre du jour déterminé.

Au cours de l'exercice écoulé, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 94,4 % (contre 93 % au cours de l'exercice 2015)

Le Conseil d'Administration se réunit sous la présidence de son Président, ou en cas d'empêchement, du membre désigné par le Conseil pour le présider.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés. En cas de partage de voix, la voix du Président est prépondérante.

Dans le cadre des dispositions de l'article L 225-37 alinéa 3 du Code de commerce, les administrateurs ont également la possibilité de participer aux délibérations du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice écoulé.

Tout administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil. Chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration. Au cours de l'exercice écoulé, cette faculté de représentation a été utilisée une seule fois, par deux administrateurs.

Les réunions du Conseil d'Administration se sont toutes déroulées au siège social. Comme le permettent les statuts, les réunions peuvent également se tenir en tout autre lieu sous réserve de l'accord de la majorité des administrateurs.

Pour permettre aux membres du Conseil de préparer utilement les réunions et leur assurer une information de qualité dans le respect du règlement intérieur du Conseil d'Administration et de la recommandation n°4 du Code Middlednext, le Président leur communique dans un délai suffisant avant chaque réunion, tous les documents et informations relatifs aux questions inscrites à l'ordre du jour et nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Conformément aux dispositions de l'article L 823-17 du Code de commerce, les Commissaires aux Comptes ont été convoqués aux réunions du Conseil qui ont examiné et arrêté les comptes annuels ainsi que les comptes semestriels.

Les procès-verbaux résumant les débats des réunions du Conseil d'Administration sont établis à l'issue de chaque réunion et approuvés lors de la réunion du Conseil suivante.

D'une manière habituelle, après relecture et approbation du procès-verbal relatant les délibérations et décisions de la précédente réunion, le Conseil délibère et statue sur les questions proposées à son ordre du jour. Le Président veille à ce que l'intégralité des points portés à l'ordre du jour soit examinée par les membres du Conseil.

En fonction des sujets traités, les administrateurs peuvent inviter aux réunions du Conseil les directeurs ou fonctionnels exerçant leurs responsabilités au sein de la société ou des sociétés du groupe. Ces derniers sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'Administration s'est réuni à 10 reprises. Il a été appelé à délibérer notamment sur les sujets suivants :

- La présentation de l'activité de l'exercice écoulé,
- L'examen et l'arrêtés des comptes sociaux et consolidés annuels et la préparation de l'Assemblée Générale annuelle,
- L'examen et l'arrêtés des comptes semestriels,
- La présentation de l'activité des 1^{er} et 3^e trimestres de l'exercice en cours,

- Le suivi des sujets de gouvernance d'entreprise (Fixation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, examen du fonctionnement du Conseil, évaluation du Conseil),
- La mise en œuvre du programme de rachat d'actions propres voté par l'Assemblée Générale,
- L'octroi, par la société, de garanties au profit de sociétés filiales du groupe.

Conformément aux dispositions statutaires, le Conseil d'Administration peut décider la création de Comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe, conformément aux dispositions prévues par le règlement intérieur du conseil, la composition et les attributions des Comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Il fixe également la rémunération des personnes les composant.

Jusqu'à présent, la société a considéré que son organisation et sa taille ne nécessitent pas la création de Comités spécialisés *ad hoc*. Eu égard à la composition strictement familiale du Conseil, aux conditions de rémunérations allouées aux mandataires sociaux, à la souplesse de fonctionnement et à la réactivité du Conseil, la société n'a pas jugé utile de constituer de Comités des nominations et des rémunérations.

La société n'a pas créé de Comité d'audit, considérant que la mise en place d'un tel comité spécialisé n'apporterait rien de significatif en matière de suivi de l'élaboration de l'information financière ou de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Elle a choisi de se placer dans le régime des exemptions d'institution d'un tel comité défini à l'article L 823-20 4° du Code de commerce (fonctions du comité d'audit assurées par le Conseil d'Administration) dont elle respecte les conditions.

Aussi, le Conseil d'Administration de la société s'est réuni deux fois au cours de l'exercice écoulé, en formation de comité d'audit, avec la présence de trois de ses membres ; Il assure les missions dévolues au comité d'audit telles que présentées au rapport du groupe de travail présidé par M. Poupard Lafarge sur le comité d'audit.

Le Conseil d'Administration de la société ne comprenant pas de membre pouvant être qualifié d'administrateur indépendant, la société ne se réfère pas, sur la présence au Comité d'audit d'un membre indépendant, aux recommandations du rapport du groupe de travail précité ; en revanche, la parfaite connaissance par l'ensemble de ses membres des activités du groupe, la formation et l'expérience professionnelle acquise par Madame Nathalie Jaoui apportent au comité la compétence nécessaire en matière financière et comptable.

Conformément aux recommandations du rapport du groupe de travail précité, le Président du Conseil exerçant des fonctions exécutives, il s'abstient d'assister aux séances du conseil réuni en comité d'audit, même s'il peut être invité à participer à une partie de la réunion.

Le Conseil d'Administration a établi son règlement intérieur. Il détermine le rôle du conseil et les opérations soumises à son autorisation préalable, ses règles de fonctionnement et rappelle aux administrateurs les règles de déontologie à observer dans le cadre de l'exercice de leur mandat et leurs différentes obligations (telles que notamment leur obligation de loyauté, de non concurrence ou d'abstention d'intervention sur les titres de la société en cas de détention d'informations privilégiées). Chaque administrateur signe le règlement intérieur.

Ce règlement intérieur, établi le 14 avril 2009 et modifié lors des séances du Conseil en date du 14 avril 2010 et 28 mars 2017, est disponible sur le site internet de la société (www.groupe-crit.com).

En application de son règlement intérieur et de la recommandation n°11 du Code Middlenext, le Conseil d'Administration consacre chaque année un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement. Ce point est inscrit chaque année à l'ordre du jour du Conseil d'Administration appelé à arrêter les comptes de l'exercice écoulé.

Au regard de la composition et de la taille du Conseil d'Administration, la société n'a pas jugé opportun de procéder à une évaluation externe formelle, privilégiant l'autoévaluation par les administrateurs.

Lors de sa dernière réunion en date du 28 mars 2017, les membres du Conseil d'Administration ont été invités par le Président à procéder, au titre de l'exercice écoulé, à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et des conditions de préparation de ses travaux

Il en résulte que pour tous les administrateurs, les réunions du Conseil ont été organisées dans de bonnes conditions durant l'exercice écoulé : les administrateurs ont jugé que les questions importantes ont fait l'objet d'une bonne préparation et que la périodicité et la durée des réunions ont permis une information de qualité et un examen approfondi des thèmes abordés.

4.3.1.6 Mode d'exercice de la direction générale de la société – Missions et pouvoirs du Président Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance en date du 19 juin 2002, a décidé de confier la Direction Générale au Président du Conseil d'Administration et a nommé deux Directeurs Généraux Délégués chargés de l'assister dans sa mission.

Ce mode d'exercice de la Direction Générale, qui a été retenu pour une durée équivalente à celle du mandat d'administrateur du Président du Conseil d'Administration, a fait l'objet de réexamens à l'occasion de chaque séance du Conseil d'Administration appelée à délibérer sur le renouvellement du mandat du Président du Conseil d'Administration.

Ainsi, lors de sa séance en date du 20 juin 2014, le Conseil d'Administration, appelé à se prononcer sur le renouvellement du mandat du Président, a opté pour le renouvellement du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général ; il a renouvelé Monsieur Claude GUEDJ dans ses fonctions de Président Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Sur sa proposition, le Conseil d'Administration, lors de la même séance, a renouvelé les mandats de Directeurs Généraux Délégués de Mesdames Nathalie Jaoui et Karine GUEDJ ; ce renouvellement a été consenti pour la durée du mandat du Directeur Général, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, Monsieur Claude GUEDJ organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il

veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

En sa qualité de Directeur Général, Monsieur Claude GUEDJ est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Les Directeurs Généraux Délégués disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués qui sont toutefois exercés dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

4.3.1.7 Principes et réglés de détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont détaillés au chapitre 4 section 4.2 du présent document de référence.

Les principes et les critères de détermination des éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (président directeur général et directeurs généraux délégués) sont décrits au chapitre 4 section 4.2.2 du présent document de référence étant précisé qu'aucun mandataire ne cumule l'exercice de son mandat avec un contrat de travail conformément à la recommandation n°15 du Code Middlenext et qu'en conséquence, aucun mandataire ne perçoit de rémunération au titre d'un contrat de travail.

4.3.2 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les informations détaillées concernant les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent aux statuts de la société (titre V – Assemblées Générales) et font également l'objet d'un rappel au chapitre 5 section 5.1 du présent document de référence.

En application de l'article 30 alinéas 1 et 2 des statuts, tout actionnaire, quel que soit le nombre de ses actions, a le droit de participer aux Assemblées Générales sur justification de son identité, sous la condition d'une inscription en compte des titres, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure (heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ».

4.3.3 La gestion des risques

Les principaux risques, leur gestion et leur couverture sont présentés au chapitre 1 section 1.6 du présent document de référence.

Ces risques concernent principalement le risque de réputation, les risques de marché (principalement le risque de taux et de change), les risques de liquidité liés pour l'essentiel à la politique d'endettement du groupe, les risques juridiques, les risques économiques (saisonnalité de l'activité, importance relative de certains clients) et les risques opérationnels (y compris risques de contrepartie). En revanche, compte tenu de son activité, le groupe n'est pas significativement exposé aux risques environnementaux et n'a pas identifié de risques financiers liés aux effets du changement climatique.

Néanmoins conscient de l'impact environnemental même faible qu'engendrent ses activités de services, le groupe décrit les mesures prises pour maîtriser et réduire les effets de son activité sur l'environnement au rapport de responsabilité sociale, sociétale et environnementale au chapitre 3.2 du présent document de référence.

Pour faire face à ces principaux risques, le groupe a mis en œuvre une politique de gestion de ces risques fondée sur leur identification mise à jour régulièrement, leur prévention et leur couverture financière éventuelle.

Ces missions d'identification, de prévention et de couverture sont notamment assurées par la direction générale (risque de réputation), la direction financière (risques de liquidité et de marché), la direction juridique (risques juridiques), les directeurs opérationnels et les responsables qualité du groupe (risques économiques et opérationnels).

Ainsi, le groupe a en particulier mis en place un programme annuel d'audit interne qui est détaillé dans le présent rapport et qui revoit sur la base de missions menées en agence, la bonne gestion de ces risques.

4.3.4 Procédures de contrôle interne mises en place

4.3.4.1 Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est défini dans le groupe comme un dispositif mis en œuvre par la Direction et le personnel tendant à la réalisation des objectifs suivants :

- la fiabilité des informations comptables et financières communiquées ;
- la conformité des actes de gestion et de décision aux instructions et aux orientations définies par la Direction Générale ; leur conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- la protection des actifs et de la réputation du groupe ;
- l'optimisation des activités opérationnelles.

En particulier, les procédures de contrôle interne mises en place par la société visent à assurer le contrôle de la société sur le groupe et notamment la fiabilité des comptes consolidés de sorte que ceux-ci reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société et du groupe.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne doit donner une assurance raisonnable quant à la réalisation de ces objectifs. Il ne peut cependant fournir une garantie absolue qu'ils seront atteints.

4.3.4.2 Organisation générale des procédures de contrôle interne - Environnement de contrôle

a - Organisation

La Direction Générale définit les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble des éléments le composant. Elle s'assure de l'existence de mesures effectives de contrôle au sein des filiales du groupe.

La direction financière est plus spécialement chargée de superviser les mesures propres à l'information comptable et financière.

Le contrôle interne du groupe s'articule en fonction du choix de l'organisation du groupe :

- Une organisation décentralisée en pôles d'activité, et, au sein du principal pôle d'activité français, en directions régionales, secteurs et agences, ce qui apporte au groupe réactivité et proximité avec les clients et permet un meilleur développement sur ses marchés ;
- Une décentralisation qui est néanmoins encadrée par des règles de fonctionnement communes, par la mutualisation des services communs tels que la comptabilité, la trésorerie, le juridique, le contentieux, la formation, les achats, l'informatique et la communication et par la mise en place de centres de traitement administratifs, distincts des agences et chargés de la gestion de la paie des intérimaires et de la facturation.

Cet encadrement, allié à la centralisation au siège social des principales décisions, notamment les investissements immobiliers, les prises à bail des nouveaux établissements, permet un contrôle plus efficace sur les postes significatifs ou à risque du groupe.

Le personnel d'encadrement (Directeurs Généraux, Directeurs Régionaux, Responsables de Secteurs, Chefs d'agences) est garant de la bonne application des procédures de contrôle interne du groupe au sein de leurs entités.

Leurs obligations sont clairement stipulées dans les délégations de pouvoirs qui sont définies par la Direction Générale et déclinées dans chaque filiale par le Directeur en charge du pôle d'activité correspondant.

b - Politiques et procédures

Le contrôle interne est également réalisé au travers de la définition et de la mise en œuvre d'un ensemble de politiques et de procédures.

Les politiques sont proposées et définies par le Président Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués et par les Directeurs présents dans l'équipe de direction du groupe.

Elles sont validées par le Président Directeur Général qui autorise par ailleurs les moyens liés à leur mise en œuvre.

Les directions opérationnelles sont responsables de leur diffusion (réunions d'information, notes internes, transcription dans les objectifs), de leur mise en application et du suivi des réalisations associées.

Les procédures relatives aux processus opérationnels sont proposées par les Directeurs Généraux et par les Directeurs présents dans les équipes de direction opérationnelles du groupe et des filiales. Ces procédures sont décrites dans un manuel qualité propre à chaque activité du groupe. Elles couvrent l'ensemble des processus

et méthodes stratégiques ou à risque des métiers du groupe et stipulent notamment les limites d'autorisation en matière d'engagements (concernant par exemple les achats, investissements, frais de déplacement).

Concernant plus spécifiquement le pôle travail temporaire et recrutement, ces procédures couvrent notamment les domaines suivants :

Commercial

- Prise et traitement des commandes clients
- Suivi de la prestation de service
- Gestion de la facturation
- Gestion du risque clients, autorisation d'encours
- Suivi du recouvrement
- Conduite des procédures contentieuses
- Administration des Grands Comptes

Ressources humaines

- Gestion du personnel permanent
- Paiement des acomptes et salaires du personnel intérimaire
- Entretiens annuels, valorisation des compétences et formation du personnel
- Frais de déplacement
- Recrutement du personnel permanent
- Recrutement du personnel intérimaire

Réseau

- Centres de traitement administratifs

Achats et logistiques

- Achats et fournisseurs référencés
- Logistique ouverture d'agences

Informatique

- Règles de gestion informatique agences
- Sauvegardes et Sécurité

Risques et sécurité

- Prévention des risques dans les entreprises clientes
- Manuel de sécurité et certification CEFRI pour les agences spécialisées dans le domaine nucléaire
- Plan d'amélioration sécurité entreprise (PASE) et certification MASE pour les agences spécialisées dans les domaines chimique et pétrochimique

Ces procédures ont été intégrées dans la démarche qualité du groupe afin d'assurer leur application par tous, leur adaptation et leur amélioration face à l'évolution de l'environnement, l'optimisation des moyens mis en œuvre et la pérennisation du savoir-faire.

L'application de ces procédures et le processus d'amélioration continue font l'objet d'un programme d'audit interne planifié chaque année dont les résultats sont d'autant plus importants qu'ils garantissent le renouvellement de la certification ISO 9001 des différents pôles d'activité.

Les rapports d'audit mentionnent des observations (faibles risques induits) et des points de non-conformité éventuels (risques importants ou procédure non respectée) et inclut les recommandations et actions correctives. Le responsable de l'entité ou du département audité s'engage à procéder aux corrections requises dans un délai donné, le Responsable Régional QSE vérifiant leur mise en place effective.

S'agissant plus particulièrement du pôle travail temporaire et recrutement, les audits opérationnels sont réalisés par les responsables qualité, sécurité, environnement (QSE) et leurs rapports sont communiqués au Responsable d'Agence et au Directeur Régional auquel l'agence est rattachée.

Une synthèse des audits réalisés sur chaque région est transmise trimestriellement au Responsable National QSE par le Responsable Régional QSE concerné.

Le Responsable National QSE présente une synthèse annuelle de l'ensemble des audits réalisés en revue de direction.

c – Veille technique et légale

Le dispositif de contrôle interne est complété par une veille opérationnelle et juridique.

Le groupe est doté de services fonctionnels centraux chargés de veiller au respect des législations en vigueur, d'identifier les risques auxquels le groupe peut être confronté, d'apporter conseil et assistance aux services opérationnels notamment dans les domaines suivants :

- Juridique, législation sociale, hygiène et sécurité
- Comptable et fiscal
- Assurance, Recouvrement.

S'agissant plus spécialement du travail temporaire et recrutement, des interlocuteurs régionaux complètent ce dispositif de support et de contrôle.

Le personnel a en outre accès à toutes informations relatives à l'organisation, aux procédures internes, aux dispositions légales et réglementaires applicables, disponibles sur le réseau intranet du groupe, permettant ainsi la diffusion immédiate des informations à l'ensemble des départements et agences.

Des formations spécialement adaptées aux besoins des sociétés du groupe sont dispensées par deux filiales, RHF (Ressources Humaines Formation) et IFMA (Institut de Formation aux Métiers de l'Aérien), organismes de formation agréés par la Direction Régionale de la Formation Professionnelle et certifiés ISO 9001.

La veille comptable et fiscale est assurée par la direction financière du groupe, celle-ci pouvant recourir à des cabinets de consultants et avocats spécialisés en fonction des sujets traités. Le groupe dispose d'un contrat d'assistance fiscale auprès d'un cabinet réputé afin de s'assurer le concours permanent de praticiens spécialistes dans chacune des grandes branches de la fiscalité.

4.3.4.3 Procédures d'élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Le contrôle interne relatif à l'information comptable et financière du groupe s'organise autour des éléments suivants :

- l'organisation comptable du groupe
- le reporting comptable et de gestion
- le référentiel et les méthodes comptables communs au sein du groupe

a – Organisation comptable du groupe

L'information comptable et financière et son contrôle sont structurés de manière cohérente avec l'organisation opérationnelle du groupe.

L'information comptable et financière de chacune des sociétés du groupe est produite par une équipe dédiée, décentralisée ou basée au siège du groupe.

S'agissant du pôle travail temporaire et recrutement en France, un département comptable est responsable de la production des comptes des sociétés du pôle, la préparation et le traitement des informations et transactions comptables de base étant effectués dans les centres administratifs régionaux.

Pour tous les pôles d'activité, les agences ou sites d'exploitation sont dotés des logiciels de gestion nécessaires à l'exploitation et à la production des services qu'ils assurent.

Quels que soient les logiciels, toutes les interfaces permettant l'intégration automatique des données générées et saisies par les opérationnels vers les logiciels comptables ont été développées afin d'optimiser et de fiabiliser le transfert en comptabilité.

Ainsi, au sein du pôle travail temporaire et recrutement, les informations relatives aux factures clients et aux paies des collaborateurs intérimaires sont saisies en agence et interfacées vers le logiciel de gestion comptable hébergé sur un serveur unique, ces transferts étant assortis des procédures de contrôle nécessaires.

Le contrôle des données à l'origine de l'information comptable est assuré par l'application des règles décrites dans les procédures opérationnelles mentionnées au § 2.b et par le contrôle exercé par la direction comptable au moyen de verrous informatiques sur les paramètres clés de l'activité et de contrôles mensuels effectués sur la base d'états de contrôle portant sur les risques clés de l'activité.

Sous l'autorité de la direction financière, les directions comptables des pôles d'activités et le service de consolidation du groupe assument les missions essentielles de mise en cohérence des données financières, notamment :

- La production des documents d'information comptable et financière de la société et des comptes consolidés dans le respect des normes applicables ; l'élaboration des états financiers consolidés en normes IFRS,
- La production de la documentation nécessaire à la communication financière des résultats,
- La production du reporting mensuel de gestion en assurant la consolidation et la cohérence des données, s'appuyant en cela sur les structures existantes dans les filiales,
- La conception, la mise en place des méthodes, procédures et référentiels comptables et de gestion du groupe, en accord avec la Direction Générale,

- Le contrôle des services comptables des différentes entités du groupe, la vérification de l'application des principes comptables communs au groupe,
- L'identification et la réalisation des évolutions nécessaires des systèmes d'informations comptables et de gestion du groupe.

b – Reporting comptable et de gestion

Le reporting mensuel est une composante majeure du dispositif de contrôle et d'information financière. Il constitue l'outil privilégié de suivi, contrôle et pilotage de la Direction Générale du groupe.

Le reporting du groupe est produit mensuellement sous forme d'états financiers consolidés qui sont analysés par pôle d'activité et par branche à l'intérieur des pôles. Au sein des branches, les états financiers sont déclinés par centre de profits et centre de coûts de façon à ce que chaque responsable opérationnel dispose, à son niveau de responsabilité, des indicateurs clés de son activité.

Le rapprochement des informations comptables et des données prévisionnelles, associé à leur analyse mensuelle à chaque niveau de l'organisation (Direction Générale, Direction financière, Direction des pôles, Directions régionales, secteurs, agences), contribue à la qualité et à la fiabilité des informations produites. Il permet par ailleurs de prendre les mesures correctives nécessaires à la poursuite des objectifs du groupe.

Les agences de travail temporaire analysent également leurs performances grâce aux statistiques et indicateurs disponibles à partir du logiciel de gestion d'agence.

c – Référentiel et méthodes comptables communs au sein du groupe

Le processus d'élaboration des comptes consolidés s'appuie sur :

- un référentiel et des méthodes comptables communs (à l'exception des filiales étrangères)
- la normalisation des formats de restitution
- l'utilisation d'un outil de reporting commun des liasses fiscales adossé à un « manuel des procédures comptables pour l'établissement des situations »
- l'utilisation d'un logiciel de consolidation.

L'établissement des liasses fiscales est placé sous la responsabilité des équipes comptables de chaque filiale. Le service de comptabilité de la holding en assure un contrôle individuel et exhaustif avant de procéder à la consolidation des données.

Consciente des enjeux liés au contrôle interne et de son importance pour le bon développement du groupe, la Direction Générale apporte tout son soutien aux démarches d'amélioration du contrôle interne et à son adaptation aux exigences imposées par l'évolution des législations et de l'environnement économique. Dans ce cadre, soucieuse de l'efficacité du dispositif mis en place au sein du groupe, la Direction Générale s'attache à renforcer de façon permanente les contrôles en vigueur et ce, notamment par le biais de son système d'information agences, opérationnel sur l'ensemble du réseau travail temporaire français depuis 2006 et régulièrement mis à jour. Ce système d'information fait l'objet d'un processus d'amélioration continue, notamment en termes de contrôles.