

LINEDATA SERVICES

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au Capital de 7.825.025 euros
Siège Social 19, rue d'Orléans - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE
414 945 089 RCS NANTERRE

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RELATIF A L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2012

Etabli en application de l'article L.225-68 du Code de Commerce, ce rapport est destiné à exposer à l'Assemblée Générale la composition du Conseil de Surveillance de Linedata Services S.A. et les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et par le Groupe.

1 - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Ce chapitre a été rédigé à partir d'une compilation des statuts de la Société et des procès-verbaux ou comptes rendus des réunions des organes sociaux. Il s'appuie également sur les éléments collectés et suivis par le Président, le secrétaire du Conseil et la Direction Juridique de l'entreprise ainsi que sur les résultats de l'auto-évaluation à laquelle le Conseil a procédé au cours de l'année 2010.

Linedata Services est une société à Directoire et Conseil de Surveillance. Le Groupe Linedata Services s'est construit initialement par un LBO à partir d'une division d'un groupe de services informatiques, puis par acquisitions successives de sociétés ou fonds de commerce. Il se dote progressivement des structures et procédures de gouvernement d'entreprise qu'il juge adaptées à sa taille et à son mode de fonctionnement.

La Société a analysé ses pratiques de gouvernement d'entreprise au regard des stipulations du code de gouvernement d'entreprise publié par l'AFEP et le MEDEF dans sa version d'avril 2010, ci-après le "code AFEP-MEDEF". Elle considère que ce code correspond pour sa majeure partie à ses principes actuels et aux processus existants à ce jour ou dont la mise en place est envisagée, et en conséquence a décidé de s'y référer. Dans la suite de ce chapitre, les écarts principaux par rapport au code sont indiqués au regard de la description des différents éléments.

Le code AFEP-MEDEF est consultable sur le site :

<http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/article/code-de-gouvernement-entreprise-des-societes-cotees.html>

1.1 - Composition du Conseil de Surveillance

Pendant l'exercice 2012, la composition du Conseil de Surveillance a été la suivante :

Fonction	Nom	1ère nomination	Echéance du mandat	Age au 31/12/2012	Nb. actions détenues au 31/12/2012	Indépendant
Président	Mr Jacques Bentz	A.G. du 16 février 1999	A.G. 2013	71 ans	7 330	Oui
Vice-président	Mr Vivien Levy-Garboua	Conseil du 7 février 2008, ratification A.G. du 20 juin 2008. Vice-président à compter du 23 juillet 2009	A.G. 2014	65 ans	500	Oui
Membres	Mme Lise Fauconnier	A.G. du 12 mai 2011	A.G. 2013	47 ans	682	Oui
	Mr Jean-Philippe Peugeot	A.G. du 28 juin 2004	5 décembre 2012	59 ans	1	Oui
	Mr Francis Rubaudo	A.G. du 16 février 1999	A.G. 2013	61 ans	2 510	Oui

Les autres fonctions exercées par les membres du Conseil au cours de l'exercice sont détaillées dans le rapport de gestion du Directoire, de même que les rémunérations qu'ils ont perçues de la Société ou du Groupe.

Le Conseil ne comprend pas de membres désignés par les salariés, les salariés de la Société et du Groupe détenant moins de 3% du capital de la Société dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe et du FCPE LDS Actionnariat.

D'après les statuts de la Société, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, et chaque membre du Conseil doit détenir au moins 1 action de la Société. Les membres sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de deux années. Ils sont rééligibles. Le nombre de membres ayant plus de 70 ans ne peut dépasser le tiers du nombre total des membres.

Depuis l'Assemblée Générale du 12 mai 2011 qui a procédé à la nomination de Madame Lise Fauconnier, le Conseil de Surveillance est en conformité avec la recommandation du code AFEP-MEDEF relative à l'équilibre dans la représentation entre les femmes et les hommes, ainsi qu'avec la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 sur le même sujet.

Tous les membres du Conseil sont de nationalité française, disposent d'une large pratique de la gestion des Groupes internationaux que ce soit par leur emploi actuel ou leurs expériences passées et exercent une totale liberté de jugement dans leur participation au Conseil.

Les membres du Conseil indiqués comme indépendants dans le tableau ci-dessus satisfont aux critères qui définissent un administrateur indépendant d'après le code AFEP-MEDEF, à l'exception de celui relatif à la durée globale des mandats successifs en ce qui concerne Messieurs Bentz et Rubaudo.

Le Conseil de Surveillance a délibéré au cours de l'exercice 2012 sur la qualification d'administrateur indépendant de ses membres. D'une manière générale, le Conseil estime que l'indépendance d'un administrateur n'est pas uniquement définie par les critères fixés par le code, mais repose principalement sur les qualités personnelles et le comportement individuel de l'administrateur, sur son indépendance d'esprit et son courage pour juger et décider en fonction de l'intérêt de la Société et non de sa propre situation, et sur sa capacité à s'abstenir en cas de conflit d'intérêt potentiel. Elle doit donc être essentiellement appréciée au regard de ces critères. De plus, Linedata exerce un métier dans lequel la durée de vie des produits est longue et où les relations commerciales avec les clients peuvent s'établir sur de nombreuses années ; en conséquence, le Conseil considère que la connaissance des métiers et des marchés de la Société et le suivi de l'évolution de celle-ci constituent pour les membres du Conseil un avantage et que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne remet pas en cause leur indépendance.

Le Conseil a par ailleurs considéré que :

- le montant des revenus générés pour la société Tecnet Participations, dont Monsieur Bentz est le gérant, par le contrat de prestations de services conclu avec Linedata Services n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance de Monsieur Bentz ;
- les fonctions exercées par Monsieur Levy-Garboua au sein d'un important client du Groupe ne sont pas en relation avec les directions opérationnelles concernées par les contrats signés avec Linedata, et ne remettent pas en cause l'indépendance d'esprit manifestée par Monsieur Levy-Garboua dans les débats au sein du Conseil ; si un cas de conflit d'intérêt se présente, Monsieur Levy-Garboua s'abstient de participer aux débats du Conseil portant sur les relations commerciales avec ce client ;
- Monsieur Peugeot exerce des fonctions dans FFP (anciennement Société Foncière, Financière et de Participations - FFP), actionnaire de la Société à plus de 10% du capital ; cependant, ni FFP ni lui-même n'ont participé au contrôle de la Société depuis que FFP a mis fin à sa participation au pacte d'actionnaires le 30 juin 2009, et il n'a pas été identifié de conflit d'intérêts potentiel ; Monsieur Peugeot a donc été considéré comme indépendant depuis l'exercice 2010 ;
- la part du chiffre d'affaires réalisé avec Linedata Services par la société Invegendo dont Monsieur Rubaudo est le gérant n'est pas suffisamment significative pour mettre en cause l'indépendance de Monsieur Rubaudo vis-à-vis de Linedata Services.

1.2 - Organes de direction du Groupe

Le Directoire est constitué de trois membres depuis son renouvellement à effet du 16 février 2011. Il a d'ailleurs été renouvelé à l'identique à effet du 16 février 2013. Sa composition au cours de l'exercice 2012 a été la suivante :

Fonction	Nom	1ère nomination	Echéance du mandat	Age au 31/12/2012	Nb. actions détenues au 31/12/2012
Président	Mr Anvaraly Jiva	16 février 1999	16 février 2015	60 ans	909 312
Membres	Mr Denis Bley	16 février 2009	16 février 2015	47 ans	5.000
	Mr Michael de Verteuil	25 septembre 2006	16 février 2015	58 ans	71.400

Le Directoire est nommé pour une durée de deux ans. Ses membres sont toujours rééligibles.

Les autres mandats exercés par les membres du Directoire en fonction au cours de l'exercice sont détaillés dans le rapport de gestion du Directoire, de même que les rémunérations qu'ils ont perçues de la Société ou du Groupe. Il est précisé que le Président du Directoire n'est pas salarié de la Société ni d'une société du Groupe.

Le Directoire exerce les fonctions de direction générale de la Société conformément à la législation en vigueur, et sous le contrôle du Conseil de Surveillance. En dehors des pouvoirs attribués spécifiquement au Conseil de Surveillance et à l'Assemblée Générale par la législation, ni les statuts de la Société ni le Conseil n'ont fixé de limites particulières aux pouvoirs du Président du Directoire ni du Directoire dans son ensemble, mais comme indiqué ci-après, le Directoire consulte régulièrement le Conseil sur tous les événements et décisions importants concernant la Société ou le Groupe.

Le Président du Directoire a délégué certains de ses pouvoirs en ce qui concerne la gestion des affaires, et a désigné dans ce cadre des responsables opérationnels par région. Ces responsables opérationnels sont pleinement responsables (opérations et gestion) des activités qu'ils supervisent et répondent devant le Président du Directoire de la performance de ces dernières.

Compte tenu de l'organisation opérationnelle régionale associée à des fonctions supports transversales, le Comité Exécutif du Groupe regroupe, autour du Président du Directoire, les Responsables opérationnels des régions et les responsables des directions fonctionnelles. Il se réunit en tant que de besoin, et traite à la fois des sujets stratégiques (Plan Produit, Recherche et Développement, croissance externe, ...), opérationnels (projets, plans d'actions commerciales et plans d'économies) et transverses (revues financières, coordination Ressources Humaines, harmonisation des pratiques).

Par ailleurs, des comités sont organisés dans chaque division opérationnelle pour traiter les sujets opérationnels et commerciaux propres à ces divisions.

1.3 - Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance

Le fonctionnement du Conseil s'appuie sur les statuts de la Société et sur la législation et la réglementation, ainsi que sur les règles établies au fil du temps avec le Directoire.

Le Conseil se réunit régulièrement dans les cas prévus par les missions qui lui sont attribuées par la loi, telles que la revue des comptes annuels et semestriels et l'examen du rapport d'activité trimestriel du Directoire. Il statue à cette occasion (ou dans des séances spécifiques si besoin est) sur les autorisations de conventions réglementées ou d'octroi de garanties, ainsi que la nomination des membres du Directoire et la fixation de leur rémunération.

Il se réunit également à l'occasion de tous les événements importants concernant la Société ou le Groupe. En particulier, il est consulté par le Directoire à l'occasion de la préparation des budgets et de l'organisation de toutes les assemblées générales, dans les projets de croissance externe, d'augmentation de capital et de conclusions d'emprunts, lors de la prise de décisions stratégiques.

Les convocations sont en général envoyées par courrier, après consultation des membres quant à leurs disponibilités, et transmises par le secrétaire du Conseil. En cas d'urgence, elles peuvent être transmises par voie électronique.

Les documents utiles aux délibérations sont communiqués dans la mesure du possible quelques jours avant la séance afin de permettre aux membres du Conseil de demander d'éventuels compléments d'information. Indépendamment des réunions du Conseil, ses membres sont destinataires des communications publiques effectuées par la Société et ont accès sur demande à toute information souhaitée. Selon leurs centres d'intérêt et compétences particulières, certains membres du Conseil sont

associés par la Direction du Groupe à des présentations d'études préliminaires, par exemple lors des acquisitions externes ou de la préparation des plans stratégiques.

Selon les sujets à traiter, le Conseil invite à ses réunions les personnes qu'il juge utiles. Outre les membres du Directoire, peuvent ainsi être invités certains dirigeants du Groupe ou des personnes extérieures. Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux séances dans les conditions prévues par la loi. Les délégués désignés par le Comité d'Entreprise de l'Unité Economique et Sociale (CE-UES) dont fait partie la Société sont convoqués à toutes les séances pour y assister avec voix consultative.

Le Conseil a constitué en son sein trois comités, un Comité d'audit, un Comité des rémunérations et un Comité stratégique, qui lui rendent compte de leurs travaux après chacune de leurs séances. Du fait de la taille restreinte du Conseil, celui-ci a décidé de ne pas constituer de Comité de sélection et des nominations, les fonctions qui seraient dévolues à ce Comité d'après le code AFEP-MEDEF étant exercées par le Conseil lui-même dans sa totalité sous l'impulsion de son Président.

1.4 - Travaux du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2012

Le Conseil s'est réuni six fois pendant l'année 2012. Le taux de participation de ses membres aux réunions a été de 86% (97% en incluant les membres représentés par pouvoir).

Lors de ces réunions, le Conseil a notamment procédé à :

- la revue des comptes sociaux et consolidés et des rapports corrélatifs pour l'année 2011 et le 1er semestre 2012, ainsi que des projets de communication financière préparés par le Directoire, et l'approbation du rapport du Président du Conseil (sur les travaux du Conseil et le contrôle interne) ; à ces occasions, les Commissaires aux comptes ont rendu compte de l'exécution de leur mission et le Comité d'audit a exposé ses propres remarques sur les comptes et les procédures ;
- l'examen des rapports trimestriels du Directoire ainsi que des éléments de reporting et de prévision présentés par le Directoire et notamment du chiffre d'affaires ;
- la revue du budget 2012 préparé par le Directoire ;
- la revue des résolutions proposées par le Directoire à l'Assemblée Générale annuelle, notamment de celles relatives aux autorisations financières, et des documents mis à disposition des actionnaires ;
- l'autorisation des conventions réglementées nouvelles citées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes ;
- le renouvellement ou l'octroi d'autorisation de diverses garanties ;
- la constitution du Comité stratégique.

Le Conseil a régulièrement entendu le compte-rendu des séances du Comité d'audit.

Le Conseil a par ailleurs fixé la rémunération du Président du Directoire et autorisé les modifications de rémunérations salariales pour les membres du Directoire détenteurs d'un contrat de travail avec la Société, et décidé la répartition des jetons de présence pour l'exercice 2011. Il a statué sur l'indépendance des membres du Conseil au titre tant de l'exercice 2011 que de l'exercice 2012.

Enfin, le Conseil de Surveillance a consacré une partie importante de ses séances en début d'année à l'étude du projet d'OPRA initié par la Société et à la prise des décisions lui incombant dans le processus. Il a ainsi procédé au choix de l'expert indépendant chargé de l'évaluation, analysé les conditions de l'offre et de son financement, approuvé le principe de l'offre et autorisé la conclusion du contrat d'emprunt et des contrats de sûretés correspondants (nantissement d'actions de filiales), examiné le rapport de l'expert indépendant, émis son avis motivé sur l'offre et autorisé son dépôt. Il a également procédé à la revue des communications financières relatives à l'offre.

1.5 - Comités constitués dans le cadre du gouvernement d'entreprise

Comité d'audit

Le Comité d'audit était composé en 2012 de Monsieur Rubaudo, Président du Comité, et de Monsieur Levy-Garboua.

Constitué le 14 décembre 2004, ce Comité dispose d'un règlement intérieur écrit approuvé par le Conseil de Surveillance. Les missions qui lui ont été dévolues par le Conseil au titre de ce règlement intérieur - rédigé avant la parution de l'ordonnance et du décret de décembre 2008 et avant prise en compte du code AFEP-MEDEF - sont :

- d'examiner et commenter si nécessaire l'organisation, les procédures et les méthodes d'arrêté des comptes, y compris le reporting, le contrôle interne, les prévisions et la vérification par les Commissaires aux comptes (avec ces derniers, d'examiner les remarques qu'ils pourraient formuler) ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, de leur respect et de la conformité aux standards retenus pour l'établissement des comptes ;
- d'analyser les comptes préparés par le Directoire ;
- d'examiner au préalable les documents financiers publiés périodiquement par la Société, en veillant à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires ;
- d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs ;
- de donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux comptes et sur la qualité de leurs travaux.

Conformément aux évolutions de la législation, le Comité assure désormais également le suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Comité rend compte en temps utile au Conseil chaque fois qu'il l'estime nécessaire ou que le Conseil lui en fait la demande, et au moins deux fois par an. En pratique, il a tenu le Conseil informé de ses travaux après chacune de ses séances.

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100%. Des représentants de la Direction Financière du Groupe participent aux réunions de même que l'Auditeur Interne Groupe depuis sa nomination. Les Commissaires aux comptes y participent lorsque l'ordre du jour comporte des sujets liés à l'arrêté des comptes, selon un planning établi en début d'année. Le Comité a également entendu certains responsables opérationnels et le Président du Directoire selon les besoins de ses travaux.

Au cours de l'année, le Comité a procédé à l'examen des comptes de l'exercice 2011, incluant la revue des options de clôture et notamment des tests d'impairment, puis à l'examen des comptes du premier semestre 2012, et enfin à la préparation de la clôture des comptes 2012 avec la revue des options de clôture et des tests d'impairment. Lors de l'examen des comptes, il a entendu et discuté les conclusions et recommandations des Commissaires aux comptes.

Il s'est régulièrement tenu au courant de l'avancement des grands projets de développement et des difficultés rencontrées dans leur gestion et de l'évolution des encaissements clients.

Enfin, il a suivi l'avancement des actions relatives au renforcement du contrôle interne. Il a participé au recrutement de l'Auditeur Interne Groupe, puis a entendu et commenté le résultat des travaux de celui-ci, et notamment validé la Charte de l'Audit Interne et son plan de travail. Il a également entendu la synthèse des conclusions des Commissaires aux comptes sur leur audit préliminaire relatif au contrôle interne et aux procédures.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour rôle de proposer au Conseil les éléments de rémunération du Président du Directoire, de donner un avis sur les modifications de salaires des membres salariés du Directoire, et d'examiner les propositions d'attribution de stock-options et d'attribution gratuite d'actions formulées par le Directoire. Il est également consulté par le Directoire sur ses projets de rémunération

des Responsables opérationnels du Groupe non mandataires sociaux. La formalisation d'un règlement intérieur écrit est en cours afin de mettre la Société en conformité avec le code AFEP-MEDEF.

Le Comité était composé en 2012 de Messieurs Jacques Bentz et Jean-Philippe Peugeot. Il s'est réuni une fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100%. Ses travaux ont porté sur la rémunération du Président du Directoire, des membres salariés du Directoire et des Responsables opérationnels du Groupe.

Comité stratégique

Le Comité stratégique est en charge de l'examen des grandes options stratégiques, que ce soit sur le plan opérationnel ou sur les aspects des éventuelles opérations capitalistiques. Constitué en 2012, il ne dispose pas encore d'un règlement intérieur écrit tel que prescrit par le code AFEP-MEDEF.

Le Comité était composé en 2012 de Madame Lise Fauconnier et Monsieur Jean-Philippe Peugeot. Il s'est réuni trois fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100%. Ses travaux ont porté principalement sur l'analyse de la revue stratégique opérationnelle menée par un cabinet externe et le plan d'actions qui en a découlé.

1.6 - Modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale

Elles sont données par l'article 28 des statuts de la Société reproduit ci-après.

L'actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement, par mandataire en donnant procuration, ou en votant par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut participer aux assemblées, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement comptable des titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 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, et le cas échéant de fournir à la société tout élément permettant son identification.

Ces formalités doivent être accomplies au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, sauf dispositions légales ou réglementaires contraires.

1.7 - Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

La répartition des jetons de présence 2011 a été effectuée, en conformité avec la loi et les statuts, par délibération du Conseil. Les jetons de présence sont constitués :

- d'une partie fixe, différente selon les membres, pour la participation au Conseil ; compte tenu du taux très élevé de participation de tous les membres aux séances, il n'a pas été appliqué de variabilité liée à l'assiduité tel que recommandé par le code AFEP-MEDEF ;
- et d'une partie variable liée à la présence effective aux réunions des Comités ; le Président du Conseil ne perçoit pas de partie variable.

Monsieur Rubaudo a renoncé à l'attribution de jetons de présence en considération des autres activités qu'il exerce pour Linedata Services.

Seul le Président du Directoire est rémunéré pour ses fonctions de mandataire social ; il n'a pas le statut de salarié de la Société ni d'une société du Groupe. Sa rémunération est fixée par le Conseil de Surveillance sur recommandations émises par le Comité des rémunérations. Les autres membres du Directoire ne sont pas rémunérés pour leur fonction de membre du Directoire. Ceux qui ont perçu une rémunération l'ont perçue en leur qualité de salariés de Linedata Services. Les modifications de leur rémunération sont alors examinées par le Conseil de Surveillance sur avis du Comité des rémunérations, et autorisées par le Conseil dans le cadre d'une procédure de conventions réglementées.

L'attribution des rémunérations variables des membres du Directoire est liée à l'atteinte d'objectifs déterminés en début d'année et qui dépendent des fonctions de l'intéressé : des critères de réalisation

de chiffre d'affaires et/ou de résultat sur son périmètre de responsabilité, la définition de tâches spécifiques qui sont à mener à bonne fin, etc... Les rémunérations exceptionnelles sont fonction de l'accomplissement éventuel d'actions particulières ou de la réalisation de performances financières dépassant l'objectif fixé.

Les membres du Directoire rémunérés par la Société adhèrent aux régimes de retraite et de prévoyance applicables à la Société, laquelle prend en charge les cotisations patronales correspondantes. Aucun régime complémentaire spécifique de retraite n'a été mis en place pour les mandataires sociaux et la Société n'a pas pris d'autres engagements au bénéfice des seuls mandataires sociaux. Les membres du Directoire salariés de la Société bénéficient le cas échéant lors de leur départ de la Société des indemnités de licenciement ou indemnités de fin de carrière prévues dans la Convention Collective et les accords d'entreprise, qui sont limitées respectivement à 12 mois de rémunération pour une indemnité de licenciement et 4,5 mois de rémunération pour une indemnité de fin de carrière. Il n'est pas prévu d'éléments de rémunération, indemnités ou autres avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonction de mandataire social.

S'il y a lieu, le Comité des rémunérations donne son avis sur les propositions d'attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et sur les propositions d'attributions gratuites d'actions. Le Conseil statue sur la levée des options et la conservation d'actions par les membres du Directoire qui ont bénéficié d'une attribution d'options de souscription d'actions, et sur le nombre des actions définitivement attribuées que les membres du Directoire doivent conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leur fonction de mandataire social. Il n'y a pas eu d'attribution d'options ni d'attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice 2012.

1.8 - Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Nous vous informons que ces éléments sont inclus dans le rapport de gestion du Directoire (en annexe 1) en application de l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce.

2 - PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

En 2012, Linedata Services a poursuivi la démarche de renforcement de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques initiée les années précédentes.

Les principales actions réalisées en 2012 concernent :

- le recrutement d'un auditeur interne,
- la mise en place d'une "Charte de l'Audit Interne Groupe",
- l'approfondissement et la formalisation du dispositif d'analyse et de cartographie des risques.

Le résultat de ces actions fait partie intégrante du présent rapport.

2.1 Définition et objectif du contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

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

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

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 et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs. Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.

2.2 Périmètre

Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à la société mère et à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale c'est-à-dire les sociétés que le Groupe contrôle de manière exclusive, directement ou indirectement.

Le présent chapitre a été rédigé avec les contributions du Directoire et du Comité d'audit, ainsi qu'avec la collaboration des services administratifs et financiers en ce qui concerne les procédures formalisées. Il s'appuie également sur les travaux effectués en cours d'année par le Comité d'audit relativement au contrôle interne, par les remarques des Commissaires aux comptes à l'occasion de leur revue des procédures et par les travaux réalisés par l'Auditeur Interne.

2.3 Les composantes du contrôle interne

2.3.1 Organisation du Groupe

Le Groupe est organisé par zone géographique, chacune des zones étant placée sous la responsabilité d'un membre du Comité Exécutif. Une même zone géographique - ou région - peut inclure une ou plusieurs entités juridiques dans un ou plusieurs pays.

Le siège du Groupe (le "Corporate") a quatre rôles principaux :

- définir et diriger les orientations stratégiques du Groupe,
- vérifier les progrès et les résultats,
- définir et contrôler l'application de règles pour garantir l'intégrité du Groupe ; ces règles s'imposent à toutes les régions,
- diffuser le savoir-faire et les innovations pour développer les avantages compétitifs du Groupe.

2.3.2 Organisation du système de contrôle interne

Linedata Services a organisé ses systèmes de contrôle autour des principes suivants :

- une Direction Financière Groupe, un Responsable du contrôle financier Groupe rattaché à la Direction Financière et des contrôleurs de gestion par région ;
- un "reporting" financier par région et consolidé au niveau du Groupe ;
- un suivi opérationnel formalisé à un niveau très fin, permettant une vision détaillée par la Direction de chacun des métiers et de chacune des régions du Groupe, de leurs performances et de leurs perspectives, ainsi qu'un contrôle de la fiabilité des informations comptables ;
- l'amélioration permanente de la formalisation de procédures au niveau du Groupe, tant sur les aspects de contrôle opérationnel que dans les domaines comptables, financiers, administratifs ;
- un processus de gestion de la croissance externe portant tant sur les études préalables aux acquisitions que sur l'intégration des entités après l'acquisition.

Les Responsables Financiers des régions (Directeurs Administratifs et Financiers ou Contrôleurs Financiers selon les régions) répondent au Directeur Financier du Groupe. Les contrôleurs de gestion répondent à la fois au Responsable Financier de la région et au Responsable du contrôle financier Groupe, lui-même rattaché au Directeur Administratif et Financier du Groupe. Les fonctions financières "Corporate" incluent un contrôleur de gestion affecté à l'activité transversale Recherche et Développement.

A ce jour, les procédures et descriptions de processus ont été formalisées, et notamment mises en relation avec la cartographie des risques et les systèmes d'informations financières, en Europe du Sud, au Royaume-Uni, aux USA et en Tunisie.

Le Groupe a poursuivi au cours de l'exercice l'amélioration de la formalisation des procédures existantes et du contrôle de leur respect.

2.4 Gestion des risques

Dans un environnement en évolution permanente, une gestion proactive des risques est un élément essentiel de développement durable de l'activité. La gestion des risques est un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la Société. La gestion des risques est un dispositif dynamique de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Le risque représente la possibilité que survienne un événement dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société et sa réputation. La gestion des risques est un levier de management de la Société qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société,
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs,
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société,
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

2.4.1 Cadre organisationnel

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur les responsables locaux, au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent.

La gestion des risques au niveau du Groupe est coordonnée par l'Audit Interne notamment dans le cadre de l'identification, de l'analyse et du traitement des risques.

L'Audit Interne anime et coordonne, pour le compte du management, le processus de cartographie des risques majeurs du Groupe à partir d'une démarche d'identification et d'évaluation des risques (processus de "Risk Assessment").

2.4.2 Cartographie des risques majeurs

L'évaluation des risques est un élément clé du contrôle interne car il est destiné à fournir à la Direction une vue des événements qui pourraient influencer sur la réalisation des objectifs. La capacité à identifier, évaluer et gérer les risques permet notamment à une organisation de réagir et s'adapter au changement.

Un premier recensement des risques opérationnels de l'entreprise a été effectué en 2009 sous l'impulsion du Comité Exécutif, et a abouti, après pondération de l'importance des risques, à l'identification de quelques domaines clés nécessitant des actions à court ou moyen terme.

Sur la base de cette cartographie des risques, l'équipe en charge de la mission de contrôle interne a constitué un recueil des risques identifiés, a défini les grands processus de l'entreprise avec les risques associés à chacun et déterminé les niveaux d'urgence pour la formalisation et la standardisation des procédures correspondantes. Une attention particulière a été portée aux risques de fraudes ou malversations en ce qui concerne les procédures comptables et financières.

En 2012, l'Audit Interne a actualisé cette cartographie des risques avec pour objectif :

- d'obtenir un consensus sur une vision globale des enjeux et se concentrer sur les enjeux majeurs,
- d'organiser la transversalité et formaliser un langage commun au travers d'une approche homogène,
- de hiérarchiser les risques et déterminer les actions prioritaires.

L'analyse des risques repose sur 3 critères de cotation :

- l'impact du risque ;
- la probabilité de survenance du risque ;
- le dispositif de contrôle mis en place pour réduire l'impact ou la probabilité de survenance du risque.

Les analyses réalisées par Région ont été consolidées. La matrice et la cartographie des risques majeurs du Groupe ont contribué à l'élaboration du Plan d'Audit Interne Groupe 2013.

2.5 Activités de contrôle

Les activités de contrôle visent à s'assurer de la bonne mise en œuvre et du respect des procédures de contrôle interne. Le contrôle est exercé en premier lieu par chaque Direction Opérationnelle et Fonctionnelle.

2.5.1 Revue de performance et reporting

Au niveau de chaque région sont établis un budget annuel, des révisions budgétaires trimestrielles et un reporting opérationnel mensuel. Ces éléments sont ensuite consolidés au niveau du Groupe. Chaque mois, le reporting est préparé par le Responsable opérationnel régional assisté du Responsable Financier de sa région, puis présenté au Président du Directoire et à la Direction Financière du Groupe, en présence le cas échéant d'autres membres du Comité Exécutif. Les réunions budgétaires sont organisées selon la même méthodologie.

Le planning des réunions est compatible avec le calendrier des communications financières. Il alterne des revues limitées de l'activité du mois effectuées dans les locaux des entités, et des revues trimestrielles plus approfondies au Siège. Par ailleurs, le Comité Exécutif consacre régulièrement une partie de ses réunions à la revue financière des activités.

Le format du reporting opérationnel est défini globalement pour toutes les entités du Groupe, et adapté si nécessaire aux spécificités locales. Le contenu du reporting s'est largement enrichi au fil des années et est désormais étendu à des éléments non strictement financiers, notamment le suivi des effectifs, de la R&D, de l'activité commerciale et des projets. Le reporting intègre également les positions et les prévisions de trésorerie et le suivi du portefeuille de prospects.

Chaque trimestre, une synthèse de ces informations est transmise au Conseil de Surveillance.

Tous les trimestres également, un rapprochement est effectué entre le reporting opérationnel et les comptabilités statutaires des entités juridiques. Ces analyses permettent de fiabiliser tant les informations financières que les informations de gestion.

2.5.2 Manuel des processus

Le manuel des processus est complété au fur et à mesure de l'approfondissement de leur étude et de la formalisation des procédures et contrôles correspondants. Ce manuel a vocation à être diffusé dans l'ensemble du Groupe après revue de l'existant sur toutes les régions, normalisation et standardisation en utilisant les meilleures pratiques identifiées, et aménagements éventuels pour tenir compte de spécificités locales.

Un certain nombre de règles ont été formalisées en tant que processus et procédures concernant les activités au sein de chaque entité et notamment :

- Contrats avec les clients. En sus des validations juridiques, les contrats importants en négociation font l'objet d'une revue par les services financiers en vue de vérifier la rentabilité du contrat et d'anticiper le mode de reconnaissance des revenus et les options financières corrélatives.
- Contrôle des engagements de dépenses et investissements et délégations de signatures. Les processus d'autorisation ont fait l'objet de notes écrites diffusées dans les entités.
- Contrôle des charges salariales. La gestion du personnel et les augmentations de salaires sont des décisions relevant du Responsable opérationnel régional. Le Président du Directoire valide

l'ensemble des augmentations de salaires, le versement des bonus et les primes exceptionnelles avec la Direction Financière du Groupe. Les recrutements s'effectuent sous la responsabilité du Responsable opérationnel régional ; selon la nature du profil, une validation par la Direction Financière du besoin, du profil du candidat retenu et du contrat de travail est nécessaire.

- Procédures de vente, de facturation et de reconnaissance du chiffre d'affaires. Elles ont été formalisées dans le cadre des procédures comptables Groupe diffusées auprès des entités et de leurs responsables financiers. Les règles de reconnaissance du revenu en IFRS ont été largement diffusées dans le cadre de séances de formation organisées dès l'année 2007 sur chaque site du Groupe à l'intention des responsables opérationnels et commerciaux des entités.
- Contrôle de réalisation et de suivi financier des projets de customisation et consulting. Les procédures mises en place avaient permis à Linedata Services d'obtenir dès 2006 une certification CMMI niveau 2 pour les projets de Crédits et Financements.

2.5.3 Les procédures comptables, financières et administratives

Le manuel des procédures comptables, déployé initialement dans les sociétés françaises, détaille notamment les règles relatives aux principes de reconnaissance des revenus, aux immobilisations et à la Recherche et Développement, aux provisions pour créances clients et pour risques et charges, aux écritures d'inventaires. Les règles d'établissement du reporting mensuel ont également été diffusées.

Les procédures de consolidation sont diffusées à toutes les filiales préalablement aux périodes d'arrêtés des comptes et reprennent, en sus des éléments que les filiales doivent élaborer et communiquer au siège pour la consolidation, le planning détaillé de la communication financière du Groupe. La remontée des informations est formalisée par l'utilisation du système de consolidation Magnitude.

Le processus de recouvrement des créances clients et de Credit Management a été mis au point et diffusé dans tout le Groupe en 2009.

Les sociétés françaises du Groupe disposent également de procédures plus spécifiques dont en particulier :

- Les procédures de gestion de trésorerie au sein de chaque entité. Toute émission de paiement ne se réalise qu'au vu de la pièce justificative (facture) approuvée et du bon de commande s'il y a lieu. Les instruments de paiement nécessitent deux signatures conjointes, contrainte donnée vis-à-vis des banques pour toutes les procurations bancaires accordées ; les consignes internes précisent en sus que les deux signataires sont en principe le Responsable opérationnel concerné et son Responsable Financier ou un membre de la Direction Générale.
- La procédure de contrôle du processus de facturation.
- Les procédures de paie, avec organigramme des responsabilités : collecte des éléments variables de paie (augmentations de salaires, attribution de primes), suivi et contrôle des demandes de congés et des autres absences, traitement des avances et acomptes, établissement des déclarations sociales.
- La procédure de notes de frais, avec la mise en place en 2012 d'un outil de traitement et contrôle des déplacements et des notes de frais dans le cadre de la politique de voyages professionnels et de remboursement des frais.

Des processus et procédures similaires ont été formalisés et mis en application dans les entités étrangères qui ont fait l'objet des missions de contrôle interne.

2.5.4 Le processus d'acquisitions externes

Bien que ce processus ne soit pas formalisé dans des procédures écrites, le Groupe a généralisé une démarche lui permettant de fiabiliser tant la validation de l'intérêt de l'acquisition que l'intégration dans le Groupe après réalisation de l'acquisition.

- Les cibles envisagées sont analysées puis sélectionnées au regard de certains critères qui ont été précisés et revus par le Conseil de Surveillance au cours de l'année 2004 et validés à plusieurs reprises depuis lors.
- Préalablement à l'opération, une phase de "due diligence" menée conjointement par le Groupe Linedata Services et ses conseils extérieurs permet de valider les éléments présentés concernant la cible : comptes, clients et fournisseurs, personnel, analyse des risques et des engagements.

- Dans les mois qui suivent l'opération, il est procédé à la diffusion des procédures et en particulier des règles de suivi opérationnel et de reporting, tant par les circuits de responsabilité opérationnelle que par l'intermédiaire de la ligne financière.

2.6 Pilotage et surveillance du dispositif

2.6.1 Pilotage managérial

Le pilotage du contrôle interne par le management s'effectue en permanence et au quotidien dans la mesure où l'activité commerciale requiert une vigilance de tous les instants. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, il appartient à chaque région de définir et mettre en place l'organisation adaptée à la gestion du dispositif de contrôle interne dans son contexte.

Les revues de performance contribuent à la surveillance régulière du dispositif à chaque niveau de management.

2.6.2 L'Audit Interne Groupe

Les missions et responsabilités de l'Audit Interne sont régies par une charte validée par le Comité d'Audit en 2012.

L'Audit Interne participe à l'évaluation de la maîtrise du contrôle interne de l'ensemble des activités. Cette mission est assurée de manière indépendante vis-à-vis du management. La Direction de l'Audit intervient à tous les niveaux et dans toutes les entités du Groupe. Cette évaluation porte en particulier sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles,
- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- la protection du patrimoine,
- le respect des lois, règlements et contrats.

La fonction d'Audit Interne est exercée à plein-temps par un auditeur interne bénéficiant de la formation et de l'expérience adaptée. L'Audit Interne est rattaché au Président du Directoire.

Organisation des missions de l'Audit Interne

Un projet de Plan d'Audit annuel est établi par l'Auditeur Interne en s'appuyant notamment sur la cartographie des risques du Groupe. Ce projet fait l'objet d'échanges avec les principaux responsables du Groupe. Le plan d'audit annuel prévisionnel ainsi établi est examiné et validé par le Président du Directoire et présenté au Comité d'audit.

L'Audit Interne s'appuie sur les normes et pratiques professionnelles pour mener ses missions. Une grande attention est portée aux spécificités et enjeux de chaque activité du Groupe, de telle sorte que les audits constituent une source de valeur ajoutée pour les entités concernées. Les missions sont toujours coordonnées avec les services audités afin, dans la mesure du possible, de ne pas perturber leur fonctionnement.

Rapports et synthèses de l'Audit Interne :

Pour chaque audit, un rapport détaillé et une synthèse sont établis. Ils sont validés et diffusés dans les conditions suivantes :

- Un projet de synthèse comprenant les principaux constats, analyses et recommandations de l'Audit Interne est présenté aux responsables des entités auditées lors d'une réunion de fin de mission.
- Un document final, comprenant le rapport détaillé d'audit et les éventuelles observations écrites des responsables des entités auditées et les réponses éventuelles de l'Audit Interne à ces observations, est communiqué au management de l'entité auditée. Les plans d'action correctifs précisent les grandes lignes des actions, les responsabilités de mise en place et le calendrier de mise en place.
- Une synthèse de ce rapport est communiquée au Président du Directoire et au Comité d'Audit.

Les audits font l'objet, lors de revues post-audit, d'un suivi de la mise en œuvre des plans d'actions engagés par le management.

3 - PROGRAMME D'AMELIORATION

Les axes d'amélioration envisagés par le Conseil pour l'exercice 2013 concernent les deux domaines ci-après.

Gouvernement d'entreprise, notamment dans le cadre de la mise en conformité avec le code AFEP-MEDEF :

- finalisation et adoption du Règlement intérieur du Conseil de Surveillance et mise à jour du Règlement du Comité d'audit ;
- mise à jour et complément des règles concernant les opérations sur titres Linedata Services et l'exercice des options de souscription d'actions, ainsi que le calendrier des attributions d'options de souscription et d'achat d'actions ;
- réalisation d'une évaluation formalisée du Conseil de Surveillance.

Contrôle interne et gestion des risques :

- mettre en place un mode d'actualisation des procédures ;
- actualiser quand nécessaire les modalités de contrôle du respect des procédures et les acteurs du contrôle ;
- établir une cartographie de l'ensemble des systèmes d'information et des liens entre ces systèmes, en sus des éléments déjà inclus dans l'analyse des processus, afin d'évaluer l'exhaustivité des flux depuis la phase amont d'un processus jusqu'à l'impact dans les états financiers ;
- mise en place et suivi des actions correctives et recommandations issues des missions réalisées en 2013 par l'Audit Interne Groupe.

Jacques Bentz
Président du Conseil de Surveillance

