

SQLI
Société anonyme
Au capital de 2.948.732,80 euros
Siège social : Immeuble Le Pressenssé
268, avenue du Président Wilson
93210 La Plaine Saint-Denis
RCS Bobigny 353 861 909
SIRET : 353 861 909 00094

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Exercice 2015

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de Commerce, je vous rends compte, en ma qualité de Président du Conseil d'administration, 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 d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par SQLI (« *SQLI* » et la « *Société* »).

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext, qui peut être consulté sur le site de la Société et sur le site de MiddleNext. Conformément à l'article L.225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le présent rapport précise les dispositions de ce Code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Le présent rapport a été établi avec l'aide du Guide d'élaboration des documents de référence adapté aux valeurs moyennes publié par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 2 décembre 2014 (DOC-2014-14), de la recommandation de l'AMF DOC-2013-20 du 18 novembre 2013 - Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des valeurs moyennes et petites dites VaMPs, et de la recommandation AMF DOC-2015-01 du 12 janvier 2015 sur le rapport des présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques – adapté aux émetteurs de valeurs moyennes. Les diligences mises en place pour l'élaboration du présent rapport comprennent des entretiens avec la Direction administrative et financière du Groupe, des entretiens avec les directeurs d'agence, l'intervention d'un conseil juridique extérieur, la revue par le Comité d'audit et le Conseil d'administration.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de la réunion du 17 mars 2016 et sera joint au rapport de gestion et au rapport sur le Groupe établi par le Conseil d'administration au titre de l'exercice 2015. Il sera rendu public dans les conditions fixées par la Loi et les Règlements.

Il contient une description sur l'adéquation et l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dont il rend compte.

Conformément aux dispositions du Préambule du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext, le Conseil d'administration a pris connaissance de l'ensemble des « points de vigilance » visés dans le Code MiddleNext.

Les informations prévues par l'article L.225-100-3 du Code de commerce concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont publiées dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, conformément audit article.

Les Commissaires aux comptes vous présenteront un rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et attestant que le présent rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de Commerce.

I COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A la date d'établissement du présent rapport, le Conseil d'administration de SQLI est composé de la manière suivante :

Mandat	Titulaire	Début mandat	du	Fin du mandat	Indépendance*
Administrateur Président du Conseil d'Administration	Roland Fitoussi	Renouvelé dans son mandat le 25 juin 2014		Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Non indépendant en raison de sa position d'actionnaire de référence
Administrateur	Véronique Reille-Soult de Dalmatie	25 juin 2014		Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Indépendante
Administrateur	Hervé de Beublain	14 juin 2011		Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Indépendant
Administrateur	Bernard Jacon	14 juin 2011		Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Indépendant
Administrateur	Didier Fauque	Renouvelé dans son mandat le 25 juin 2014		Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Non indépendant en raison de son mandat de Directeur Général de SQLI

Le Conseil d'administration a décidé le 7 juillet 2010 de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général.

Monsieur Roland Fitoussi assume les fonctions de Président du Conseil d'administration depuis le 14 juin 2011. Il a été renouvelé dans son mandat par décision du Conseil d'administration en date du 25 juin 2014.

Monsieur Didier Fauque assume les fonctions de Directeur Général depuis le 7 mai 2013.

Le Directeur Général est assisté de deux Directeurs Généraux Délégués : (i) Monsieur Nicolas Rebours qui avait été nommé par le Conseil d'administration du 30 juin 2008, puis renouvelé dans son mandat par décision du Conseil d'administration du 25 juin 2014 et (ii) Monsieur Thierry Chemla qui a été nommé par le Conseil d'administration du 14 janvier 2014.

Le Conseil d'administration a décidé que Messieurs Rebours et Chemla cumuleraient leur mandat de Directeur Général Délégué avec leur contrat de travail pour les raisons suivantes :

- Ils bénéficiaient tous deux de contrats de travail avant d'être nommés mandataires sociaux
- leurs mandats sociaux sont indépendants des fonctions techniques réalisées dans le cadre de leur contrat de travail.

En effet, Monsieur Rebours est Directeur Administratif et Financier et Monsieur Chemla est directeur de la Stratégie et du développement. Ils exercent tous les deux des fonctions techniques (directeur financier pour l'un et directeur de la stratégie et du développement pour l'autre) indépendantes de leur mandat social et ayant fait objet d'un contrat de travail préalablement au mandat social de Directeur Général Délégué qui leur a été confié ; ils exercent tous les deux leur mandat social sous l'autorité du Directeur Général et avec des limites à leur pouvoir (non opposables aux tiers) définies lors de leur nomination.

L'indépendance des administrateurs a été appréciée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 17 mars 2016, notamment au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Définition de l'indépendance MiddleNext (Recommandation n°8) :

Il est recommandé que le conseil accueille au moins 2 membres indépendants. Ce nombre pourra être ramené à 1 membre dans l'hypothèse où le conseil est composé de 5 membres ou moins. Il pourra être augmenté dans les conseils dont l'effectif est important. Quatre critères permettent de justifier l'indépendance des membres du conseil, qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :

- *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 trois dernières années ;*
- *ne pas être client, fournisseur ou banquier significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;*
- *ne pas être actionnaire de référence de la société ;*
- *ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;*
- *ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois dernières années.*

La situation de chaque administrateur au regard de ces critères est la suivante :

- Monsieur Roland Fitoussi : non indépendant à raison de sa position d'actionnaire de référence ;
- Véronique Reille-Soult de Dalmatie : indépendante ;
- Monsieur Hervé de Beublain : indépendant ;
- Monsieur Bernard Jacon : indépendant ;
- Monsieur Didier Fauque: non indépendant à raison de sa qualité de mandataire social dirigeant.

La part des membres indépendants s'élève ainsi à trois sur cinq, proportion supérieure à celle requise par le Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Le rapport de gestion mentionne la liste des mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés. La Société respecte la recommandation MiddleNext sur le cumul des mandats.

Il est par ailleurs rappelé qu'au moment de sa nomination, chaque administrateur a été sensibilisé aux responsabilités qui lui incombent et est encouragé à observer les règles de déontologie relatives aux obligations résultant de son mandat et se conformer aux règles légales du cumul des mandats, informer le Conseil en cas de conflit d'intérêt survenant après l'obtention de son mandat, faire preuve d'assiduité aux réunions du Conseil et d'assemblée générale, s'assurer qu'il possède toutes les informations nécessaires sur l'ordre du jour des réunions du Conseil avant de prendre toute décision et respecter le secret professionnel.

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext, le Conseil d'administration a procédé à son évaluation lors de sa séance du 17 mars 2016 et estime que sa composition est équilibrée et propre à assurer aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

SQLI tient compte du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein de son Conseil d'administration, Madame Véronique Reille-Soult de Dalmatie ayant été nommée administrateur par l'Assemblée Générale du 25 juin 2014, en remplacement de Madame Fabienne Conte.

Les statuts de la Société prévoient une durée de fonction des administrateurs de six années. Le Conseil considère que cette durée est adaptée aux spécificités de la Société. Ainsi, la durée de fonction des administrateurs prévue par les statuts de la Société est conforme aux dispositions légales et aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext. Il a en effet été estimé que la stabilité des administrateurs était le gage de la compréhension par chacun du fonctionnement de l'entreprise et constituait donc un facteur déterminant de la qualité des débats en son sein.

Par ailleurs, du fait des changements intervenus lors de l'assemblée générale du 14 juin 2011, les mandats sont désormais échelonnés, ce qui permet d'éviter un renouvellement en bloc du Conseil et de favoriser un renouvellement harmonieux.

II CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Mission du Conseil d'administration

Conformément à la Loi, 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 par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'administration remplit les principales missions suivantes : il définit la stratégie de l'entreprise, désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie, fixe leur rémunération et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou unicité de ces fonctions), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

2. Mission du Président Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration est un président non exécutif. Conformément à la loi, il organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'assemblée, et veille au bon fonctionnement des organes sociaux.

Aucune autre mission particulière ne lui a été confiée par le Conseil d'administration à l'exception de sa participation de membre du comité d'audit et au Comité Stratégique.

3. Limitations de pouvoirs du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

Le Conseil d'administration a adopté le 22 septembre 2011 un nouveau règlement intérieur aux termes duquel les décisions et actes suivants doivent lui être soumis pour autorisation préalable

- Toute opération de croissance externe ;
- L'approbation et la modification du budget annuel (comprenant un volet « investissement »);
- Tout investissement non compris dans le budget annuel et excédant un montant global de 500 000 euros ; et toute dépense non comprise dans le budget annuel et excédant un montant global de 500 000 euros (à l'exclusion des recrutements) ;
- Toute création de filiale ou tout accord de joint-venture ;
- Tout accord ou acte de disposition ou de cession, à titre gratuit ou onéreux, d'actifs essentiels de la Société et/ou de ses filiales ;
- La conclusion de tout emprunt ou toute émission d'obligations qui ne serait pas incluse dans le budget annuel et la conclusion de tout engagement hors-bilan dont le montant excèderait 1 000 000 euros (y compris les garanties de passif) ;
- L'octroi de toute sûreté affectant les actifs de la Société et/ou de ses filiales en dehors de son activité normale au-delà de l'enveloppe annuelle ;
- Toute décision qui entraînerait la modification des statuts de la Société incluant sans limitation aucune le changement de forme sociale, de mode de gouvernance, d'objet social et/ou d'activité ;
- Toute opération d'augmentation ou de réduction de capital, toute émission de valeurs mobilières de quelque catégorie que ce soit, toute opération de fusion, apport partiel d'actifs ou de scission concernant une société du groupe ;
- Toute décision impactant la marque SQLI par extension ou restriction de son usage ;
- La mise en œuvre ou la modification de tout plan de participation, d'intéressement, de stock-option, d'attribution d'actions gratuites ou de BSAAR détenus en portage.
- Toute décision qui serait relative au changement de lieu de cotation des titres de la Société, incluant le changement de place de cotation ou le retrait de la cote ;
- Toute modification de méthodes comptables ;

Le règlement intérieur prévoit également que les points suivants feront l'objet d'une information régulière au Conseil :

- La situation de la trésorerie
- Toute modification de la première ligne de management (directeurs d'agence) et toute modification des termes d'un accord avec l'un de ces membres (en ce compris, son contrat de travail).
- Pour les directeurs de filiales, toute modification concernant :
 - Leur nomination et leur révocation ;
 - La nomination des administrateurs des filiales ;
 - Les pouvoirs des Conseils d'Administration des filiales.
- Toute décision qui entraînerait la modification des statuts d'une filiale incluant sans limitation aucune le changement de forme sociale, de mode de gouvernance, d'objet social et/ou d'activité.

4. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, tel qu'adopté le 22 septembre 2011, est disponible au siège social et sur le site de la Société : <http://www.sqli.com>.

Ce règlement intérieur est susceptible d'être modifié par le Conseil d'administration à tout moment compte tenu de l'évolution des lois et règlements et de son propre mode de fonctionnement.

Le règlement intérieur a notamment pour objet de :

- Préciser la composition, l'organisation, le rôle et les pouvoirs du Conseil d'administration vis-à-vis de l'assemblée Générale en complétant certaines dispositions légales et statutaires existantes ;
- Optimiser l'efficacité des réunions, des débats et servir de référence pour l'évaluation périodique que le Conseil d'administration fera de son fonctionnement ;
- Et de manière plus générale, inscrire la conduite de la direction de la société dans le cadre des règles garantissant le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise.

Dans cette perspective, le règlement intérieur prévoit que le Président ou les Directeurs Généraux sont tenus de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Les membres du Conseil d'administration sont informés préalablement à la réunion de ce dernier des éléments indispensables à l'examen des points sur lesquels est appelé à débattre le Conseil d'administration.

Il est rappelé que le règlement intérieur a été adopté le 22 septembre 2011, soit antérieurement à la décision du Conseil d'administration du 21 mars 2013 de se référer au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext à compter du 1^{er} juillet 2013.

Aussi, il conviendra, à l'occasion d'une prochaine modification du règlement intérieur du Conseil d'administration, de procéder aux adaptations nécessaires afin que le règlement soit conforme au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext.

Règlement intérieur (Recommandation n°6 du Code Middledenext) :

Il est recommandé de se doter d'un règlement intérieur du conseil comportant au moins les cinq rubriques suivantes :

- ✓ *rôle du conseil et, le cas échéant, opérations soumises à autorisation préalable du conseil ;*
- ✓ *composition du conseil /critères d'indépendance des membres ;*
- ✓ *devoirs des membres (déontologie : loyauté, non concurrence, révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention, confidentialité etc.) ;*
- ✓ *fonctionnement du conseil (fréquence, convocation, information des membres, utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication) et le cas échéant, des comités ;*
- ✓ *règles de détermination de la rémunération des membres.*

Il est également recommandé que le règlement intérieur ou des extraits substantiels soit rendu public.

Le Conseil d'administration s'est réuni 13 fois en 2015 et ses décisions ou délibérations ont fait l'objet de procès-verbaux. Le taux de participation de ses membres a été de 97%. Le Président du Conseil d'administration a présidé l'ensemble des réunions. Chacune des réunions a été précédée des communications et informations prévues par le règlement intérieur.

Lors de ces réunions, le Conseil a notamment débattu des points suivants : stratégie de développement du groupe, projets de croissance externe, arrêté des comptes semestriels et annuels, arrêté du chiffre d'affaires trimestriel et information trimestrielle au marché, gestion financière, examen de l'évolution des indicateurs de gestion, augmentation de capital réservée aux salariés, rémunération des dirigeants, modification d'organisation mises au point par la direction générale, présentation par les principaux managers du groupe de leur activité, présentation de l'activité de recherche et développement et du crédit d'impôt y afférant, intégration des sociétés acquises, préparation de l'assemblée annuelle.

Comités

Les Comités ont un rôle strictement consultatif. Ils agissent sous la responsabilité exclusive et collective des membres du Conseil d'administration. Ils rendent compte de leurs missions au Conseil d'administration, lequel apprécie souverainement les suites qu'il entend donner aux avis présentés.

Comité d'audit

Conformément à l'article L.823-19 du Code de commerce, le Conseil d'administration a mis en place, à compter du 1^{er} septembre 2009, un Comité d'audit chargé du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Plus particulièrement, le Comité assure le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;

- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le Comité émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation.

Le Comité d'audit est actuellement composé de :

- Monsieur Roland Fitoussi, administrateur et Président du Conseil d'administration ;
- Monsieur Hervé de Beublain, administrateur indépendant au regard des critères fixés dans le Code Middlednext et disposant de compétences particulières en matière financière et comptable.

Monsieur Hervé de Beublain exerce également les fonctions de Président du Comité d'Audit.

Le Comité d'audit s'est réuni 2 fois en 2015 et le taux de participation de ses membres a été de 100%.

Comité des rémunérations

Le Conseil d'administration a décidé, le 8 novembre 2011, la constitution d'un Comité des rémunérations dont la mission est de formuler des recommandations sur la rémunération des mandataires sociaux et de la direction générale.

Messieurs Bernard Jacon et Hervé de Beublain, administrateurs indépendants, ont été désignés membres de ce comité. Le Comité des rémunérations s'est réuni 4 fois en 2015 et le taux de participation de ses membres a été de 100%.

Comité Stratégique

Le Comité stratégique a pour mission d'étudier la ou les stratégies de la Société que le Directeur Général souhaite mettre en œuvre, notamment dans le domaine des investissements et de la revue des activités actuelles du groupe, et évaluer l'avancement des développements décidés.

A ce jour, le Comité stratégique est composé comme suit : Madame Véronique Reille-Soult de Dalmatie, Messieurs Bernard Jacon et Roland Fitoussi.

Le Comité stratégique s'est réuni 10 fois en 2015 et le taux de participation de ses membres a été de 95%

Monsieur Roland Fitoussi est Président du Comité Stratégique.

III DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et notamment la fixation annuelle de leur rémunération proportionnelle et de l'octroi d'avantages de toute nature est examinée et décidée par le Conseil d'administration en fonction du travail effectué, des résultats obtenus et de la responsabilité assumée avec pour objectif de retenir et motiver les dirigeants de l'entreprise jugés performants.

Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Recommandation n°2 du Code Middenext) :

Il est recommandé que le conseil d'administration de chaque entreprise détermine le niveau de rémunération de ses dirigeants ainsi que l'information communiquée à ce propos, conformément aux exigences légales et réglementaires et en se fondant sur les sept principes suivants :

- ✓ **Exhaustivité** : la détermination des rémunérations des mandataires dirigeants doit être exhaustive : partie fixe, partie variable (bonus), stock options, actions gratuites, jetons de présence, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.
- ✓ **Équilibre entre les éléments de la rémunération** : chaque élément de la rémunération doit être motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.
- ✓ **Benchmark** : cette rémunération doit être appréciée, dans la mesure du possible, dans le contexte d'un métier et du marché de référence et proportionnée à la situation de la société, tout en prêtant attention à son effet inflationniste.
- ✓ **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- ✓ **Lisibilité des règles** : les règles doivent être simples et transparentes; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération ou, le cas échéant, pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicables et, autant que possible, pérennes.
- ✓ **Mesure** : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions gratuites doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.
- ✓ **Transparence** : l'information annuelle des actionnaires sur les rémunérations perçues par les dirigeants est effectuée conformément à la réglementation applicable.

Les paragraphes suivants décrivent la politique de SQLI en matière de rémunération des mandataires sociaux :

- a) **Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
M. Roland Fitoussi Président du Conseil d'administration	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations versées durant l'exercice (<i>détaillées au tableau b</i>)	159.500	105.000
Valorisation des options attribuées durant l'exercice (<i>détaillées au tableau e</i>) ¹	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
TOTAL	159.500	105.000
M. Didier Fauque Directeur Général depuis le 07/05/2013	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations versées durant l'exercice (<i>détaillées au tableau b</i>)	579.970	564.068
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau e</i>)	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
TOTAL	579.970	564.068
M. Nicolas Rebours Directeur Général Délégué depuis le 30 juin 2008, renouvelé par le Conseil d'administration du 25 juin 2014	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations versées durant l'exercice (<i>détaillées au tableau b</i>)	212.549	229.288
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau e</i>)	6.211	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
TOTAL	218.760	229.288
M. Thierry Chemla Directeur Général Délégué depuis le 14 janvier 2014	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations versées durant l'exercice (<i>détaillées au tableau b</i>)	233.107	307.525
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau e</i>)	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
TOTAL	233.107	307.525

b) Tableaux récapitulatifs des rémunérations versées par la Société à chaque dirigeant mandataire social

- Rémunérations de M. Roland Fitoussi :

¹ L'Annexe 2 de la Position-Recommandation AMF n°2014-14 (guide d'élaboration des documents de référence adapté aux valeurs moyennes) précise que cette case doit être complétée par la « valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant l'effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition. »

	Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social			
M. Roland Fitoussi Président du Conseil d'administration	Exercice N-1		Exercice N	
	Montants dus	Montants versés ²	Montants dus ³	Montants versés
rémunération fixe	70.000	70.000	70.000	70.000
rémunération variable	22.500	74.500	94.000	22.500
rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
jetons de présence	15.000	15.000	12.500	12.500
avantages en nature	NA	NA	NA	NA
TOTAL	105.000	159.500	176.500	105.000

S'agissant de la rémunération variable de Monsieur Roland Fitoussi au titre de l'exercice 2015, nous vous informons que celle-ci a été déterminée par décision du Conseil d'administration en date du 19 mars 2015 et correspond à un quart de la rémunération du Directeur Général (partie fixe et variable) au titre de 2015, avec application d'une formule d'*incentive* liée au cours de bourse, déterminée par ledit Conseil. Elle a été fixée, sur la base de ces critères, à 94.000 euros par le Conseil d'administration du 17 mars 2016.

- **Rémunérations de M. Didier Fauque :**

	Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social			
M. Didier Fauque Directeur Général	Exercice N-1		Exercice N	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
rémunération fixe	266.448	266.448	266.448	266.448
rémunération variable	190.000	306.000	167.600	190.000 ⁴
rémunération exceptionnelle	NA	NA	186.222	NA
jetons de présence	5.000	5.000	12.500	12.500
avantages en nature	2.522	2.522	95.120	95.120
TOTAL	463.970	579.970	727.890	564.068

Le Conseil d'administration en date du 7 mai 2013 a décidé que la rémunération variable du Directeur Général serait arrêtée en fonction de l'atteinte du budget annuel et d'objectifs spécifiques à fixer chaque année par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du 19 mars 2015 a fixé, pour l'exercice 2015, des objectifs relatifs au montant du chiffre d'affaires et de l'EBIT opérationnel (ROC) réalisés par SQLI et à la réalisation du plan stratégique 2016.

Le Conseil d'administration en date du 17 mars 2016 a arrêté, sur la base des objectifs susvisés, la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à 167.600 euros.

² Intégralité des rémunérations versées au mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

³ Rémunérations attribuées au mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

⁴ La rémunération variable de M.Fauque versée au titre de l'exercice N correspond à la rémunération variable due à ce dernier au titre de l'exercice N-1

Le Conseil d'administration du 7 mai 2013 a également fixé des bonus exceptionnels à verser entre 2013 et 2015 (plafonnés à un montant global de 600.000 euros sur les trois années) en fonction de la performance du cours de bourse de SQLI par rapport à la moyenne arithmétique d'un panel de comparables.

Le Conseil d'administration en date du 17 mars 2016 a ainsi arrêté le bonus du Directeur Général à 186.222 euros.

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction dont l'avantage en nature est évalué à 3 837€ pour l'exercice 2015.

En outre, il a décidé que le Directeur Général bénéficierait de la couverture de régimes complémentaires de santé, de prévoyance et de retraite souscrite par la Société au profit de ses cadres dirigeants et d'un contrat d'assurance-vie à cotisations définies à l'occasion de sa souscription par SQLI pour le compte de ses salariés (article 83 du Code Général des Impôts). Ce dernier contrat collectif n'a pas été mis en place depuis 2013.

Didier Fauque bénéficie également d'une assurance perte d'emploi de mandataire social dont les primes sont considérées en avantage en nature pour un montant de 45.535€ pour l'exercice 2015 (idem au titre de 2014, prime payée à terme échu et déclarée en avantage en nature en 2015).

Il est enfin précisé que le Conseil d'administration a, le 16 septembre 2014, sur délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014, émis 215.784 bons de souscription d'action (les « BSA »), dont 143.856 BSA ont été attribués à la société Wadi Investment, dont le capital et les droits de vote sont, à ce jour, majoritairement détenus par Monsieur Didier Fauque.

- **Rémunérations de M. Nicolas Rebours :**

		Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social			
		➤ Fonctions exercées dans le cadre du contrat de travail			
M. Nicolas Rebours Directeur Administratif et Financier		Exercice N-1	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N
		Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
	rémunération fixe	151.500	151.500	151.500	151.500
	rémunération variable	51.600	38.250	59.500	53.350
	rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
	avantages en nature	2.799	2.799	4438	4438
	TOTAL	205.899	192.549	215.438	209.288
		➤ Fonctions exercées dans le cadre du mandat de Directeur Général Délégué			
M. Nicolas Rebours Directeur Général Délégué		Exercice N-1	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N
		Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
	rémunération fixe	20.000	20.000	20.000	20.000
	rémunération variable	NA	NA	NA	NA
	rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
	avantages en nature	NA	NA	NA	NA
	TOTAL	20.000	20.000	20.000	20.000

La rémunération de Monsieur Nicolas Rebours pour son mandat de Directeur Général Délégué a été fixée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 29 juillet 2013 et a été confirmée lors du renouvellement de son mandat décidé par le Conseil du 25 juin 2014. Cette rémunération annuelle s'élève à 20.000 euros brut et est payable mensuellement.

Monsieur Nicolas Rebours a conservé le bénéfice de son contrat de travail de Directeur Administratif et Financier du groupe. La rémunération salariée annuelle fixe de Monsieur Nicolas Rebours est de 151.500 (prime de vacances incluse). Le montant de la partie variable à objectif atteint est plafonné à 70.000 euros brut. L'avantage en nature au titre du véhicule s'est élevé à 4.437€.

En outre, sur autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014 et sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer, le 5 novembre 2014, 3.500 options d'achat d'action à Monsieur Nicolas Rebours (Cf. développements figurant au point e/ du rapport de gestion).

- **Rémunération de M. Chemla :**

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
➤ Fonctions exercées dans le cadre du contrat de travail				
M. Thierry Chemla Vice Président Stratégie & Développement	Exercice N-1	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
rémunération fixe	181.642	181.642	181.400	181.800
rémunération variable	121.800	49.000	195.300	121.800
rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
avantages en nature	2.465	2.465	3.925	3.925
TOTAL	305.727	233.107	380.625	307.525
➤ Fonctions exercées dans le cadre du mandat de Directeur Général Délégué				
M. Thierry Chemla Directeur Général Délégué	Exercice N-1	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
rémunération fixe	NA	NA	NA	NA
rémunération variable	NA	NA	NA	NA
rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
avantages en nature	NA	NA	NA	NA
TOTAL	NA	NA	NA	NA

Le Conseil d'administration a décidé, le 14 janvier 2014, que Monsieur Thierry Chemla ne serait pas rémunéré au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Monsieur Thierry Chemla a conservé le bénéfice de son contrat de travail de directeur de la stratégie et du développement. La rémunération de Monsieur Chemla au titre de son contrat de travail est fixée comme suit : salaire fixe 181.642€ (prime de vacances incluse), salaire variable à objectif atteint 90.000€, bonus 120.000€. L'avantage en nature au titre du véhicule s'est élevé à 3925€.

Il est en outre précisé que le Conseil d'administration a, le 16 septembre 2014, sur délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014, émis 71.928 BSA au profit de Monsieur Thierry Chemla (Cf. développements figurant au point g/ du présent rapport).

c) **Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants**

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2015
Mme Reille Sout de Damaltie		
Jetons de présence	NA	14.000
Autres rémunérations	NA	NA
M. Hervé de Beublain		
Jetons de présence	15.000	15.500
Autres rémunérations	NA	NA
M. Bernard Jacon		
Jetons de présence	20.000	15.500
Autres rémunérations	NA	NA
Mme. Fabienne Conte <i>(expiration de son mandat d'administrateur le 25 juin 2014)</i>		
Jetons de présence	15.000	NA
Autres rémunérations	NA	NA

Le montant et la répartition des jetons de présence ont été appréciés en prenant en considération l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil et leur participation à un ou plusieurs comités.

d) **Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux**

Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice 2015 au bénéfice de mandataires sociaux.

e) **Plan d'options d'achat d'action**

En application de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014, le Conseil d'administration, lors de sa réunion en date du 5 novembre 2014, a décidé d'attribuer un nombre global de 48.000 options d'achat d'action à certains des membres du personnel salarié et à Monsieur Nicolas Rebours, salarié et Directeur Général Délégué.

Le tableau ci-dessous décrit les options d'achat d'action attribuées à Monsieur Nicolas Rebours durant l'exercice 2014 :

Options d'achat d'action attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur

Nom du dirigeant mandataire social	N° et Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Conditions de performance	Période d'exercice
M. Nicolas Rebours	Plan 2014 05/11/2014	Options d'achat	6.211€	3.500	16€	sans	01/01/2017 - 06/11/2019

Le Conseil d'administration n'a pas conditionné l'exercice, par Monsieur Nicolas Rebours, de tout ou partie des options d'achat d'actions à une condition de performance, nonobstant les dispositions de la cinquième recommandation du Code MiddleNext pour les raisons suivantes : les options consenties l'ont été en raison du contrat de travail de Monsieur Nicolas Rebours et non eu égard à son mandat social ; il a donc bénéficié du même régime que les stocks options accordées aux salariés.

Le Conseil d'administration du 5 novembre 2014 a décidé que l'ensemble des bénéficiaires des options d'achat d'actions, ayant exercé leurs options, devront mettre au nominatif leurs actions acquises suite à l'exercice de leurs options.

f) Rémunérations et avantages de Monsieur Yahya El Mir, Président du Conseil d'administration de SQLI jusqu'en mars 2011

Il est rappelé que Monsieur Yahya El Mir a démissionné de tous ses mandats exercés au sein du groupe SQLI lors du Conseil d'administration réuni le 29 mars 2011. L'indemnité financière à verser à Monsieur Yahya El Mir au titre de son engagement de non concurrence s'élève aux montants suivants :

- Paiement immédiat : 604.310 euros (intervenu en 2011) ;
- Paiement différé : 151.078€ en 60 mensualités de 2.518 € d'avril 2011 à mars 2016.

g) Bons de souscription d'action

En vertu de la délégation de compétence consentie dans sa douzième résolution par l'Assemblée Générale en date du 25 juin 2014, le Conseil d'administration a, le 16 septembre 2014, décidé d'émettre 215.784 BSA, dont 71.928 appartiennent à la Tranche BSA 1 (les « BSA 1 »), 71.928 appartiennent à la Tranche BSA 2 (les « BSA 2 ») et 71.928 appartiennent à la Tranche BSA 3 (les « BSA 3 »), répartis comme suit entre les Bénéficiaires :

- **Monsieur Thierry Chemla** : 23.976 BSA 1 au prix de souscription unitaire de 1,33 euros, 23.976 BSA 2 au prix de souscription unitaire de 1,14 euros et 23.976 BSA 3 au prix de souscription unitaire de 0,88 euros ;
- la **société Wadi Investment**, société privée à responsabilité de droit belge, immatriculée sous le numéro 0536.878.865, dont le capital et les droits de vote sont, à ce jour, majoritairement détenus par Monsieur Didier Fauque : 47.952 BSA 1 au prix de souscription unitaire de 1,33 euros, 47.952 BSA 2 au prix de souscription unitaire de 1,14 euros et 47.952 BSA 3 au prix de souscription unitaire de 0,88 euros.

Ces 215.784 BSA ont été souscrits par leurs bénéficiaires le 16 septembre 2014.

Les principales caractéristiques des 215.784 BSA figurent dans le rapport de gestion.

IV MODALITES RELATIVES A LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE

Les statuts de la Société⁵ ne prévoient pas de modalités particulières de participation aux Assemblées Générales. Les assemblées sont réunies dans les conditions prévues par la Loi et les Règlements, au siège social de la Société.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la Loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom au troisième 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.

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées par l'avis de convocation à l'Assemblée Générale.

Un actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, un autre actionnaire, et toute personne physique ou morale de son choix justifiant d'un mandat dans les conditions prévues par la Loi et les Règlements.

Afin de faciliter la participation des actionnaires aux Assemblées, et conformément aux recommandations de l'AMF, à la Loi et aux Règlements, la Société publie sur un site internet dédié l'ensemble de la documentation d'assemblée au moins 21 jours avant celle-ci.

Une Assemblée Générale Mixte, ordinaire et extraordinaire, est généralement réunie au mois de juin de chaque année. La participation à ces assemblées pour les trois dernières années a été la suivante :

- Assemblée Générale Mixte du 26 juin 2013 : les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance représentaient 44,96% des actions ayant le droit de vote et 50,36% du nombre total de voix.
- Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014 : les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance représentaient 48,36% % des actions ayant le droit de vote et 52,41 % du nombre total de voix.
- Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2015 : les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance représentaient 54.5% des actions ayant le droit de vote et 55.7% du nombre total de voix.

⁵ Disponibles au siège social, au greffe du tribunal de commerce de Bobigny et sur le site de la Société : <http://www.sqli.com>

V PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

1. Objectifs poursuivis par le contrôle interne et la gestion des risques de SQLI

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur dans la Société ont pour objet :

- d'une part de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que des comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par la loi les règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

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

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

2. Présentation de l'organisation du contrôle interne et la gestion des risques mis en place

Le groupe SQLI a mis en œuvre une organisation et un système d'information adaptés à son activité de prestataire de service informatique implanté sur plusieurs pays, plusieurs sites et au travers de plusieurs entités juridiques.

Cette configuration a conduit à accorder une autonomie importante aux directions opérationnelles pour assurer une bonne gestion du personnel et de la relation client. Cette autonomie est toutefois associée à une centralisation au siège des fonctions comptabilité, paie, achat et trésorerie ainsi que du contrôle de gestion. Par ailleurs l'ensemble du groupe est fédéré au travers d'un système d'information « centralisé-décentralisé », chaque acteur de l'entreprise peut ainsi accéder aux informations qui lui sont nécessaires pour l'exercice de sa mission et mettre à jour les données dont il est responsable.

Le contrôle de gestion dispose des niveaux d'accès les plus étendus afin de pouvoir contrôler l'ensemble des opérations du groupe.

Le présent rapport expose les points clefs du contrôle interne au sein du groupe SQLI, à savoir :

- a) les délégations données par le Directeur Général
- b) l'organisation administrative de la Société, en particulier concernant l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable ;
- c) le contrôle interne.

a) **Délégations données par le Directeur Général**

Seuls le Directeur Général et le ou les Directeur(s) Général(aux) Délégué(s) (la « Direction Générale ») représentent SQLI dans ses rapports avec les tiers.

Les Directeurs d'agences qui assument les fonctions locales de responsable d'établissement se sont vus déléguer les pouvoirs suivants :

Pouvoirs délégués à chaque Directeur d'agence⁶

Relations avec les clients :

Délégation pour négocier et signer les contrats standards en vigueur au sein de la société SQLI avec les clients dans une limite unitaire de 500.000 Euros hors-taxes.

Représenter la Société pour les audiences auprès des tribunaux de commerce.

Relations avec les fournisseurs :

Délégation pour négocier et signer les contrats avec les fournisseurs dans une limite unitaire de 5.000 Euros hors taxes, après accord préalable du Président ou d'un directeur général délégué sur l'engagement d'achat.

Représenter la Société pour les audiences auprès des tribunaux de commerce.

Relations avec les salariés :

Dans le cadre des directives données par le représentant de la Société, délégation pour :

- (i) *Assurer la gestion du personnel placé sous sa responsabilité dans le respect de la loi et des règlements en vigueur,*
- (ii) *Prendre toute sanction disciplinaire ou autre mesure nécessaire concernant les salariés de la Société,*
- (iii) *Représenter la Société dans les procédures de licenciement concernant les salariés (entretien préalable et signature de la lettre de licenciement)*
- (iv) *Représenter la Société dans les conflits concernant les salariés devant la juridiction des prud'hommes.*
- (v) *Signer les contrats de travail des nouveaux salariés embauchés et les*

⁶ Il est rappelé que l'activité du groupe SQLI est répartie en 8 agences (Paris, Lyon, Toulouse, Nantes, Bordeaux, Benelux, Suisse, Maroc) couvrant 16 points géographiques (Toulouse, Bordeaux, Nantes, Lyon, Paris, Boulogne, Bagnaux, Saint Denis, Rouen, Lausanne, Genève, Bruxelles, Luxembourg, Rabat, Casablanca, Oujda).

avenants au contrat de travail du personnel placé sous sa responsabilité après accord préalable du Président ou d'un directeur général délégué,

Divers :

Signer la correspondance et tout acte entrant dans l'objet de la délégation.

b) Organisation administrative, en particulier concernant l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable

Les fonctions suivantes sont assurées par le siège pour la Société et l'ensemble de ses filiales françaises :

- Gestion de la trésorerie et moyens de paiement
- Comptabilité
- Contrôle de gestion
- Delivery excellence
- Achats
- Direction des Ressources Humaines
- Paie

Au sein des filiales étrangères la paie et la comptabilité au format local sont assurées par un cabinet comptable extérieur mais les services administratifs du siège assurent la révision régulière des comptes de ces filiales et le contrôle de gestion.

Moyens mis en œuvre : 30 personnes

Les agences gèrent les fonctions suivantes :

- Administration des ventes
- Administration du personnel

Moyens mis en œuvre : 25 assistantes

Les systèmes utilisés sont les suivants :

- ERP Agresso pour Comptabilité/Facturation groupe
- CCMX pour la paie France
- Application Web interne (intitulée APP) pour assurer le suivi des éléments suivants :
 - gestion du personnel (contrats de travail, entrée, sortie, congés...)
 - gestion des éléments de paie
 - suivi des temps passés
 - contrôle de gestion
 - gestion du parc informatique.
- Application de suivi et de facturation de la formation (intitulée BD)
- Module BW de SAP pour le reporting opérationnel

Le groupe Eozen (Belgique, Luxembourg) gère l'ensemble de son activité avec un ERP SAP ;

La communication financière et comptable est assurée par la Direction Générale. La Société dispose d'un échéancier récapitulatif ses obligations périodiques en matière de communication comptable et financière.

c) Contrôle interne et gestion des risques

Le présent paragraphe présente des informations synthétiques sur les procédures de contrôle interne et la gestion des risques en se focalisant sur les éléments les plus significatifs :

Procédures :

Les principales procédures établies par la Société sont listées ci-après :

- Guide du manager
- Procédure note de frais
- Guide d'utilisation des véhicules
- Procédure de suivi de l'application de gestion
- Procédure d'achat
- Procédure de vente et Contrats types
- Procédure d'acceptation des projets au forfait

L'identification des principaux risques, le contrôle juridique et opérationnel des filiales est assuré par la Direction Générale sous le contrôle du Conseil d'administration et en relation permanente avec les responsables d'agences.

Reporting :

Un reporting mensuel comportant tant les résultats de chaque agence que l'évolution des indicateurs de gestion est produit chaque mois et fait l'objet d'échanges réguliers entre la direction du groupe et chaque responsable d'agence.

Un système de prévision de l'évolution d'activité des agences a été mis en place afin de mieux anticiper les difficultés et piloter les actions à mettre en œuvre. Depuis 2013 ont été instituées des réunions bi-mensuelles BMR (Business Management Review) entre la direction Générale et les Directeurs d'agence. Le système de reporting opérationnel BW constitue le référentiel des données communes de gestion.

Consolidation :

La consolidation des données financières est réalisée par les services comptables du siège au moyen d'un logiciel spécialisé de consolidation reconnu. La remontée des informations des sociétés entrant dans le périmètre de consolidation est réalisée grâce à l'ERP Agresso pour SQLI et ses filiales françaises et Suisse et sur la base des éléments financiers préparés par les cabinets comptables locaux pour les autres filiales étrangères.

Cycle vente client :

- Reconnaissance du chiffre d'affaires

L'application Web de suivi de projet est au centre du système d'information de la Société. Chaque collaborateur renseigne les temps passés par projet dans l'application ; ces temps sont validés par le responsable de projet et le manager direct de chaque collaborateur. La détermination du chiffre d'affaires est faite à l'avancement sur les forfaits en comparant les

temps passés aux temps budgétés. Les projets importants ou dont les marges prévisionnelles ne sont pas conformes aux objectifs requièrent une validation par la Direction Générale.

Les coûts prévisionnels des forfaits font l'objet d'une révision régulière par les responsables de projet. Le contrôle de gestion vérifie la cohérence de ces révisions et valide régulièrement les informations détaillées. Le service Delivery excellence intervient sur tous les projets au forfait dès l'avant-vente au travers d'une procédure de revue préalable de risques puis lors de la vie des projets dès que des indices de difficulté apparaissent.

Par ailleurs, le risque de mauvaise exécution des contrats est contrôlé par une fonction de Delivery excellence qui surveille centralement et assiste les agences dans le respect des budgets et conditions des contrats.

- Risque client

La quasi totalité du chiffre d'affaires France est cédée à une société d'affacturage qui assume le risque de solvabilité ; des procédures spécifiques de crédit sont le cas échéant mises en œuvre lorsque la société d'affacturage refuse une ligne d'encours pour un client.

- Suivi des délais de règlement

Les factures client sont émises par les assistantes d'agence lorsque le dossier est complet (commande, recette ou feuille de temps émarginée). La gestion des comptes clients est assurée par le siège. Les créances sur les clients en retard de paiement font l'objet de relances et donnent lieu le cas échéant à une procédure contentieuse. Le délai de règlement client et les créances ayant dépassé l'échéance de paiement font l'objet d'un reporting mensuel par agence communiqué à la Direction Générale et aux directeurs d'agence concernés. La société d'affacturage procède à la relance et gère les éventuelles procédures contentieuses relatives aux factures cédées par SQLI.

Cycle achat fournisseur :

Chaque achat est soumis à une procédure d'autorisation préalable par le responsable d'agence et la Direction Générale. Les engagements d'achat font l'objet d'un suivi centralisé permettant de s'assurer du respect du principe de rattachement des charges à l'exercice.

Les règlements des fournisseurs sont réalisés par le siège après vérification des « bons à payer » communiqués par les directeurs d'agence.

Cycle paie personnel :

Les embauches sont réalisées par les directeurs d'agence après accord de la Direction Générale. Les entrées et sorties de personnel sont suivies dans une application Web temps réel. Les éléments variables de paie sont proposés par les directeurs d'agences et font l'objet d'une validation par la Direction des Ressources Humaines. La paie est gérée au siège et fait l'objet d'une validation mensuelle par chaque responsable de département (Les agences sont divisées en « Business Unit », départements constituant des centres de profit élémentaires sous la responsabilité d'un manager qui rapporte au directeur d'agence)

Trésorerie :

Une séparation des fonctions comptables et de gestion des moyens de paiement est clairement établie. La sécurité physique (accès aux locaux, télésurveillance, protection des moyens de paiement) est prise en compte. La Société ne réalise pas d'opération spéculative sur les taux ou les devises mais peut être amenée à réaliser des opérations de couverture.

Autres risques :

- Risque informatique

Le groupe a mis en œuvre les moyens destinés à couvrir les principaux risques en matière informatique : sécurité d'accès physique aux locaux, sécurité d'accès informatique, sauvegarde des données. Une assurance a été souscrite pour couvrir le vol et le bris des matériels informatiques.

- Responsabilité civile de l'entreprise et de ses dirigeants

La Société dispose d'assurances couvrant la responsabilité civile de la Société mais également celle de ses dirigeants mandataires sociaux et directeurs généraux délégués.

Acteurs de l'audit interne :

La Direction Générale, sous le contrôle du Conseil d'administration, s'assure du respect des procédures par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Le Comité d'audit assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il examine les risques et engagements hors bilan significatifs, entend le responsable des services financiers, donne son avis sur l'organisation de son service et est informé des évolutions envisagées. Il doit être destinataire des rapports d'évaluation en matière de contrôle interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Relation avec les commissaires aux comptes :

Les commissaires aux comptes effectuent leur mission en relation étroite avec les services administratifs et financiers de la Société. Une réunion de fin de mission est usuellement organisée avec la Direction Générale. Dans la réalisation de leur mission, l'accès à tout collaborateur du groupe leur est ouvert.

La Conseil d'administration s'assure que les commissaires aux comptes ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

3. Adéquation et efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

En ma qualité de Président du Conseil d'administration, j'estime que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-avant sont adaptées à l'entreprise et efficaces.

Le Président du Conseil d'administration
Roland Fitoussi