

Rapport du président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur le contrôle interne et la gestion des risques

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, j'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de président du Conseil de surveillance, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par votre société. Ce rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa réunion du 02/06/14.

Ce rapport permet ainsi au Conseil de rendre compte aux actionnaires de sa mission de surveillance.

Vos Commissaires aux comptes, de leur côté, exposeront dans un rapport joint à leur rapport sur les comptes annuels, leurs observations sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et leur attestation que le présent rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce.

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

1.1. Organisation générale et constitution des organes d'administration et de contrôle

Il est tout d'abord utile de rappeler que Solucom a adopté la forme de gestion et de direction « à Directoire et Conseil de surveillance » depuis l'Assemblée générale mixte du 30/09/02. Le Conseil d'administration qui avait proposé cette modification à l'Assemblée considérait, en effet, que l'organisation la mieux adaptée pour Solucom était de séparer les fonctions de direction et de contrôle, et que, pour ce faire, la structure qui semblait la plus appropriée, parce que largement validée par l'expérience, était celle du Directoire et du Conseil de surveillance.

Cette séparation des fonctions de direction et de contrôle, complétée par la nomination de membres indépendants au Conseil de surveillance, répond par ailleurs à la volonté de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé comme suit :

- Michel Dancoisne : président ;
- Jean-Claude Malraison : vice-président ;
- Jacques Pansard : membre ;
- Jean-François Perret : membre ;
- Marie-Ange Verdickt : membre.

Les membres du Conseil de surveillance ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies présentées ci-après.



Biographie des membres du Conseil de surveillance

Michel Dancoisne

Né le 13/03/47, diplômé de l'Institut Supérieur d'Électronique du Nord et de l'Executive MBA du groupe HEC, Michel Dancoisne rejoint Télésystèmes, filiale de France Télécom en 1971 en tant qu'ingénieur technico-commercial. En 1974, il devient ingénieur commercial au sein de la société CII-Honeywell Bull. En 1979, il participe à la création de l'activité Questel (serveur de bases de données) au sein de Télésystèmes en prenant la direction commerciale de cette activité, puis la direction de l'activité. Il est ensuite, en 1985, directeur de la Division réseaux et membre du Comité de direction de Télésystèmes. En 1990 il co-fonde la société Solucom, dont il était le co-président avant d'être nommé président du Conseil de surveillance en 2002.

Jean-Claude Malraison

Né le 13/08/46, diplômé de l'Institut Supérieur d'Électronique du Nord, Jean-Claude Malraison intègre la société IBM en tant qu'ingénieur commercial en 1971; en charge des grandes institutions financières il prend ensuite la direction de l'agence sur le même secteur. En 1987 il est nommé en tant que consultant au Département *Corporate Marketing* d'IBM Armonk (USA), et en 1989 il prend la direction de la Division PC en France, puis Espagne et Suisse. En 1993 il devient *General manager* en charge de la création de la Division Unix d'IBM EMEA (Europe, Middle East, Africa), puis est nommé vice-président *distribution and general business* d'IBM EMEA en 1996. Durant cette période il est également membre du Conseil de surveillance d'IBM France et membre du Comité exécutif d'IBM EMEA. De 1999 à 2003 il est *Managing director* de Plantronics EMEA. Jean-Claude Malraison est actuellement vice-président du Conseil de surveillance de Solucom, administrateur de *BO partner* Belgique et gérant de la société Kervillen SARL. Il est par ailleurs auteur du livre « *Optimiser votre stratégie commerciale* » édité chez Eyrolles en 2006 et du livre « *Building routes to customers* » édité chez Springer en 2009.

Jacques Pansard

Né le 27/02/50, diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne et de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris, Jacques Pansard intègre le groupe SG2, SSII filiale de la Société Générale en 1974. Il rejoint ensuite le cabinet Coopers & Lybrand en 1981 dont il devient un des associés de la firme française en 1988. En 1990, il prend la direction de l'agence parisienne de la société de conseil Cesia. En 1993, il devient président directeur général de Cesys, société de conseil en organisation et système d'information du groupe Eurisys (réseau de filiales de Cogema).

Il rejoint ensuite Orgaconseil comme directeur associé au sein du pôle Industrie et Services en 1997.

Depuis l'année 2000, il intervient comme consultant indépendant et expert en nouvelles technologies de l'information (Oseo Innovation, APM). Professeur affilié à l'ESCP-Europe de 2003 à 2012, il y crée notamment l'Executive Mastère spécialisé en *Business consulting* (programme de formation continue pour cadres expérimentés à la direction de projets de changement) dont il est le directeur scientifique jusqu'au début de l'année 2012.

Jean-François Perret

Né le 05/06/42, diplômé de l'École Nationale Supérieure d'Électronique, Électrotechnique, Informatique, Hydraulique et Télécommunications de Toulouse (ENSEEIH) et de l'IAE de Paris, Jean-François Perret intègre la Société Anonyme de Télécommunications (SAT) en 1967 en tant qu'ingénieur d'études. En 1969, il devient ingénieur d'affaires à ELECMA (Division Électronique de la SNECMA).

En 1970, il devient chargé de mission à la Délégation à l'Informatique auprès du Premier Ministre et participe aux études relatives à l'émergence de l'industrie du logiciel et au plan stratégique visant à la création d'une industrie européenne de l'informatique (UNIDATA). En 1974, il devient chef de service économique et financier à la Direction des Industries Électroniques et de l'informatique (DIELI) au Ministère de l'Industrie.



En 1977, il rejoint Pierre Audoin Consultants (PAC) où il effectuera le reste de sa carrière, successivement comme directeur général adjoint, directeur général et président du Directoire. À ce titre, il a contribué à établir PAC en leader reconnu en matière de conseil et études stratégiques et marketing dans les marchés du logiciel et des services informatiques. Il a également pris une part essentielle dans le développement international de PAC. Jean-François Perret est actuellement Vice-Président du Conseil de surveillance de Pierre Audoin Consultants, gérant de CVMP Conseil et il est également très actif dans la communauté des ingénieurs : animateur et président de comités (TIC, réseaux sociaux), à l'IESF (Ingénieurs et scientifiques de France), à l'Institut G9+ et à l'Association des ingénieurs ENSEEIHT.

Marie-Ange Verdickt

Née le 24/10/1962, diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux et membre de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers), Marie-Ange Verdickt a commencé sa carrière professionnelle comme auditeur chez Deloitte-Touche en 1984, puis comme contrôleur de gestion au sein du groupe informatique Wang en 1987. Elle rejoint Euronext en 1990 en tant qu'analyste financier, puis devient responsable du bureau d'analyse financière d'Euronext où elle a plus particulièrement étudié les dossiers d'introduction en bourse et les opérations financières sur les sociétés cotées. Elle rejoint Financière de l'Echiquier en 1998 comme gérante de fonds actions spécialisés sur les valeurs moyennes françaises et européennes. En 2008 elle devient directrice de la Recherche et de l'ISR (Investissement Socialement Responsable). Depuis mai 2013, Marie-Ange Verdickt est administrateur au sein du Conseil d'Administration d'ABC arbitrage et membre de l'IFA, Institut Français des Administrateurs. Elle est également membre du Conseil de Surveillance du fonds de Private Equity, CapHorn Invest, depuis avril 2013.

Mandats et fonctions des membres du Conseil de surveillance

Les mandats et fonctions exercés sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

Durée des mandats

L'Assemblée générale du 28/09/11 a décidé de réduire la durée des mandats des membres du Conseil de surveillance à 4 ans, étant toutefois précisé que cette modification n'affecte pas la durée des mandats en cours des membres du Conseil de surveillance nommés préalablement à la date de cette Assemblée générale.

Obligation de détention d'actions Solucom

Les membres du Conseil doivent être actionnaires à hauteur d'au moins 500 titres Solucom, ces 500 titres devant être détenus au nominatif et en possession de chaque membre du Conseil dans l'année suivant la prise de fonction.

Membres indépendants du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a examiné, dans sa réunion du 24/03/14, la situation de chacun de ses membres au regard de l'indépendance telle que définie par le « Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites » de MiddleNext publié en décembre 2009, en utilisant la liste de critères proposée par ledit Code (cette liste de critères permet de justifier l'indépendance qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement).



Le résultat de cette analyse est présenté dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Critères indépendance MiddleNext	Ni (ex) salarié, ni (ex) mandataire	Ni client, fournisseur ou banquier significatif	Non actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Non ancien auditeur
Michel Dancoisne	O	X	O	X	X
Jean-Claude Malraison	X	X	X	X	X
Jacques Pansard	X	X	X	X	X
Jean-François Perret	X	X	X	X	X
Marie-Ange Verdickt	X	X	X	X	X

O : critère d'indépendance non respecté

X : critère d'indépendance respecté

Le Conseil a conclu que 4 membres sur 5 (soit 80% du Conseil) peuvent être considérés comme indépendants : Jean-Claude Malraison, Jacques Pansard, Jean-François Perret et Marie-Ange Verdickt.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance

À ce jour, le Conseil de surveillance est constitué de quatre hommes et une femme, soit une représentation de 20% de membres de sexe féminin, et se trouve ainsi en conformité avec les obligations légales, à savoir une proportion de membres de chaque sexe ne pouvant être inférieure à 20% à la date de l'Assemblée générale suivant le 01/01/14.

Il est bien entendu prévu de rechercher une représentation plus équilibrée lors de la nomination de nouveaux membres.

Composition du Directoire

Le Directoire est composé comme suit :

- Pascal Imbert : président ;
- Patrick Hirigoyen : membre.

Biographie des membres du Directoire

Pascal Imbert

Né le 12/08/58, Pascal Imbert est diplômé de l'École Polytechnique et de Télécom ParisTech.

Il débute sa carrière dans la société de services informatiques Télésystèmes en 1980, où il participe à plusieurs projets liés au démarrage du service Télétel en France, avant de prendre des responsabilités de management. En 1988, il rejoint Cirel Systèmes, constructeur de produits de télécommunications, dont il devient directeur général adjoint. Il conduit dans ce cadre la mise au point d'une nouvelle génération de produits de télécommunications.

Il fonde Solucom avec Michel Dancoisne en 1990, et pilote conjointement avec ce dernier le développement de l'entreprise pendant 12 ans. Il devient président du Directoire de Solucom en 2002, tandis que Michel Dancoisne devient président du Conseil de surveillance.

Pascal Imbert est président de MiddleNext, association représentative des valeurs moyennes cotées en France, depuis mai 2010, et administrateur de la société Axway depuis avril 2011.



Patrick Hirigoyen

Né le 06/08/63, ingénieur diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécoms de Bretagne, Patrick Hirigoyen possède une longue expérience dans le domaine du service informatique. Il débute sa carrière en tant qu'ingénieur d'affaires au sein de la société INFI, une SSII spécialisée dans les nouvelles technologies. Il rejoint Solucom en 1993 en tant que directeur commercial. Il y développe la direction commerciale avant d'être nommé directeur général adjoint en charge des opérations et membre du Directoire en septembre 2002.

Mandats et fonctions des membres du Directoire

Les mandats et fonctions exercés sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

1.2. Préparation et organisation des travaux

Fonctionnement et travaux du Conseil

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire.

À toute époque de l'année, le Conseil de surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil de surveillance se voit également communiquer, à tout moment de la vie de la société entre les séances du Conseil, toute information pertinente, y compris critique, notamment à travers les rapports d'analyse financière.

Durant l'exercice clos le 31/03/14, le Conseil de surveillance s'est réuni 6 fois, les 27/05/13, 22/07/13, 25/09/13, 25/11/13, 27/01/14 et 24/03/14, avec un taux de présence de 100%. Le planning des réunions du Conseil de surveillance est défini à chaque Conseil de surveillance pour au moins les deux réunions suivantes, et peut aller jusqu'à couvrir les 12 mois suivants.

Les convocations à ces Conseils sont confirmées par messagerie électronique et par courrier environ une semaine avant la réunion. L'ordre du jour accompagne systématiquement la convocation. Par ailleurs, les comptes qui doivent être examinés lors des réunions d'arrêté semestriel ou de clôture des comptes annuels sont adressés aux membres du Conseil environ une semaine avant la réunion. Les représentants du Comité d'entreprise au Conseil de surveillance sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Directoire portant sur l'arrêté semestriel des comptes et sur leur clôture annuelle ainsi qu'aux réunions du Conseil de surveillance ayant le même objet. Durant le dernier exercice clôturé le 31/03/14, le Conseil de surveillance a notamment traité des points suivants :

- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels et du rapport du Directoire ;
- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels et du rapport du Directoire ;
- présentation par le Directoire des documents de gestion prévisionnelle ;
- présentation par le Directoire du plan d'action et du budget de l'exercice 2013/14, en ce compris la stratégie de développement de Solucom par opération de croissance externe et approbation de cette politique ;
- proposition de nomination de Commissaires aux comptes titulaires et suppléants ;
- examen des rapports trimestriels du Directoire ;
- rémunérations des mandataires sociaux ;
- examen de la situation des membres du Conseil de surveillance par rapport à la qualification de membre indépendant ;
- examen de la conformité des règles de gouvernement d'entreprise par rapport au code MiddleNext (recommandations et points de vigilance) ;



- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- politique de la société en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) ;
- analyse des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur dans la société ;
- auto évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil de surveillance.

Le Directoire peut assister à tout ou partie des réunions du Conseil de surveillance, selon décision des membres de ce Conseil de surveillance.

Le point concernant la rémunération des mandataires sociaux est traité hors la présence du Directoire.

Les projets de procès-verbaux du Conseil sont adressés à l'ensemble des membres pour accord, avant leur signature qui a lieu en général lors de la réunion du Conseil qui suit celle objet du procès-verbal.

Évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil

Le Conseil de surveillance procède chaque année à une auto évaluation de son fonctionnement et de ses travaux, de façon formalisée tous les 3 ans.

Le Conseil de surveillance du 18/03/13 avait procédé à cette évaluation formalisée ayant pour objet :

- de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- de passer en revue la composition du Conseil et les apports de ses membres.

Pour ce faire, un questionnaire avait été envoyé aux membres du Conseil leur permettant ainsi d'exprimer leurs appréciations et leurs suggestions, et la synthèse de ces auto-évaluations avait été discutée lors du Conseil du 18/03/13.

Le Conseil de surveillance du 27/01/14 a fait le point sur la mise en place des points d'amélioration identifiés.

Comités

Le Conseil de surveillance dans son ensemble s'est constitué en tant que Comité d'audit.

Il a été constaté, que madame Marie-Ange Verdickt et messieurs Jean-Claude Malraison et Jean-François Perret répondent aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière de par leur expérience professionnelle.

Le Comité d'audit se réfère, pour son fonctionnement et ses travaux, au rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'audit.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent de manière distincte du Conseil de surveillance et sont présidées par le président du Conseil qui n'est pas un membre exécutif.

Le Directoire peut assister à tout ou partie des réunions du Comité d'audit, selon décision des membres de ce Comité d'audit.

L'audition des Commissaires aux comptes lors du contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels ou annuels, le suivi de leur indépendance, et la proposition de leur nomination lors du renouvellement de leurs mandats sont traités hors la présence du Directoire.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité d'audit dans une section spécifique du procès-verbal du Conseil de surveillance.

Durant l'exercice clos le 31/03/14, le Comité d'audit s'est réuni 4 fois, les 27/05/13, 25/11/13, 27/01/14, et 24/03/14.



Les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur les points suivants :

- examen et vérification des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31/03/13 présentés et arrêtés par le Directoire, audition du directeur financier, audition des Commissaires aux comptes; examen des rapports et documents annexes établis par le Directoire en vue de l'Assemblée générale; examen, vérification et contrôle du rapport financier annuel établi par le Directoire ;
- examen du rapport du président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- examen et vérification des comptes semestriels arrêtés par le Directoire; examen, vérification et contrôle du rapport financier semestriel élaboré par le Directoire; audition du directeur financier, audition des Commissaires aux comptes ;
- analyse du plan d'audit interne pluriannuel et des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur dans la société. Ce point fait l'objet d'un examen annuel portant sur le cadre général du dispositif en s'assurant de son efficacité, notamment à partir de la cartographie des risques, et d'un examen approfondi des dispositions concernant un ou plusieurs risques en particulier, en vérifiant à cette occasion l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle. En cas de défaut ou de dysfonctionnement, le Comité d'audit demande à la société d'entreprendre les actions correctrices nécessaires ;
- proposition de nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un suppléant.

Règlement intérieur

Il traite de façon la plus exhaustive possible, les règles de fonctionnement du Conseil et comporte les rubriques suivantes :

Rôle du Conseil de surveillance

- mission générale de contrôle permanent;
- rôle de vérification du bon exercice du pouvoir exécutif;
- limitation des pouvoirs du Directoire.

Composition du Conseil de surveillance et critères d'indépendance des membres

- conditions de nomination des membres du Conseil de surveillance;
- indépendance des membres du Conseil de surveillance.

Devoirs des membres du Conseil de surveillance

- devoir de loyauté et de respect des lois et des statuts,
- devoir de confidentialité;
- assiduité;
- règles d'intervention sur les titres de la société, y compris information privilégiée;
- révélation des conflits d'intérêt et devoir d'abstention.

Fonctionnement du Conseil de surveillance

- fréquence des réunions;
- convocation des membres du Conseil;
- information des membres du Conseil;
- utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication;
- délibérations du Conseil de surveillance;



- évaluation des travaux du Conseil;
- Comité d'audit.

Règles de détermination de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

Le règlement intérieur dans son intégralité peut être consulté sur le site internet www.solucom.fr.

Principes des rémunérations des mandataires sociaux

En ce qui concerne les rémunérations des mandataires sociaux, Solucom se conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext. Ainsi les principes de détermination de ces rémunérations répondent aux critères d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence.

La répartition des jetons de présence est traitée une fois par an, lors d'une réunion suivant l'Assemblée générale des actionnaires. Les rémunérations du président du Conseil de surveillance et du Directoire sont examinées également une fois par an par le Conseil de surveillance, lors de la réunion portant sur l'examen du budget.

Les membres du Conseil de surveillance, à l'exception du président, reçoivent des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée générale des actionnaires. Le montant versé à chaque membre du Conseil tient compte de son assiduité.

Le président du Conseil de surveillance reçoit une rémunération fixe au titre de son mandat et bénéficie, par ailleurs, d'une rémunération fixe au titre d'un contrat de travail pour des fonctions d'expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe. La rémunération au titre du mandat est décidée par le Conseil, qui est par ailleurs informé du montant de la rémunération au titre du contrat de travail.

Le président du Directoire reçoit, au titre de son mandat, une rémunération comportant une partie fixe et une partie variable, basée exclusivement sur des critères quantitatifs, en fonction de la réalisation de certains objectifs budgétaires. Cette rémunération est fixée par le Conseil lors de la réunion de présentation du budget qui sert de base à la définition des objectifs budgétaires de la partie variable.

L'autre membre du Directoire reçoit une rémunération fixe au titre de son mandat, et il bénéficie par ailleurs d'une rémunération au titre d'un contrat de travail en tant que directeur général adjoint en charge des opérations. Cette dernière rémunération comporte une partie fixe et une partie variable, basée exclusivement sur des critères quantitatifs, en fonction de la réalisation de certains objectifs budgétaires. Enfin il s'est vu attribuer deux plans d'attribution gratuite d'actions, sous conditions de présence et d'investissement personnel en actions Solucom, et sous critères de performance, respectivement le 15/09/06 et le 15/10/10. La rémunération au titre du mandat est décidée par le Conseil, lors de la réunion de présentation du budget, Conseil qui est par ailleurs informé de tous les autres éléments de rémunération.

Les mandataires sociaux ne reçoivent aucun avantage en nature, il n'a pas été mis en place de mécanisme de prime de départ ou d'arrivée, ni de partie variable liée à la responsabilité sociale et environnementale, et ils ne bénéficient pas non plus de régime complémentaire de retraite spécifique.

Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont décrites aux articles 24 à 33 des statuts.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'OPA

Ces éléments sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.



2. Contrôle interne et gestion des risques

2.1. Cadre général

Dans le cadre des obligations prévues par le Code de commerce pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, l'AMF a publié en 2007 un cadre de référence sur le contrôle interne, applicable pour les exercices ouverts à compter du 01/01/07.

Ce cadre de référence prévoit que chaque société est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne et que le cadre de référence n'a pas vocation à être imposé aux sociétés mais à être utilisé par celles-ci pour superviser ou, le cas échéant, développer leur dispositif de contrôle interne, sans cependant constituer des directives sur la façon de concevoir leur organisation.

En janvier 2008, l'AMF a considéré que les spécificités des valeurs moyennes et petites (VaMPs) devaient être davantage prises en compte dans la mise en œuvre de ce cadre de référence, et a, de ce fait, élaboré un guide de mise en œuvre spécifiquement dédié aux VaMPs.

En juillet 2010, l'AMF a mis à jour son cadre de référence sur le contrôle interne à destination des VaMPs, notamment pour le compléter avec une partie relative à la gestion des risques, suite à la transposition en droit français des directives européennes imposant de nouvelles obligations en la matière aux sociétés cotées, notamment en ce qui concerne les missions du Comité d'audit.

C'est en s'appuyant sur ce cadre de référence et sur le guide de mise en œuvre dans leur application à Solucom, que le présent rapport a été rédigé. Ce rapport a également été établi sur la base d'entretiens avec le président du Directoire et avec le directeur financier, d'un examen des documents internes à la société et de réunions avec les Commissaires aux comptes. Ce rapport a par ailleurs été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa réunion du 02/06/14.

2.2. Principes

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne participe de manière complémentaire à la maîtrise des activités du cabinet.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés le cabinet, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, ni la gestion des risques ni le contrôle interne ne peuvent fournir une garantie absolue que ces objectifs seront atteints.

Gestion des risques

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et à 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.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques est un levier de management de Solucom 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 et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.



Contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif global du cabinet Solucom, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de chaque société, qui comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions qui :

- contribue à la maîtrise des activités du cabinet, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- doit permettre au cabinet de mettre sous contrôle les risques significatifs auquel il est confronté, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques.

Le dispositif de contrôle interne vise notamment à assurer :

- la conformité aux diverses réglementations en vigueur ;
- la correcte application des instructions et orientations fixées par la Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes du cabinet, notamment ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

2.3. Périmètre

Il convient de rappeler que le cabinet Solucom est constitué de la société Solucom SA, maison-mère, et de six filiales, toutes contrôlées exclusivement : Alturia Consulting, Eveho Conseil, Stance Partners, Lumens Consultants, Trend Consultants et SLM Consulting (filiale de droit marocain).

Sur le plan opérationnel, le cabinet Solucom est organisé en *practices* représentant les grands domaines de savoir-faire du cabinet.

Alturia Consulting, Eveho Conseil, Stance Partners et SLM Consulting ont d'ores et déjà intégré cette organisation opérationnelle. À l'inverse, Lumens Consultants et Trend Consultants n'ont pas intégré pour l'instant cette organisation. Les deux sociétés continuent à ce jour à fonctionner comme des entités indépendantes, sous le contrôle du Directoire. Lumens Consultants et Trend Consultants intégreront l'organisation en *practices* du cabinet au 1^{er} avril 2015 au terme de leur période d'intégration.

Le cabinet Solucom a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation.

- Les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière sont systématiquement identiques pour l'ensemble du cabinet.
- Les procédures relatives au dispositif de gestion des risques, en particulier concernant le contrôle des activités opérationnelles, ont également désormais une portée pour l'ensemble du cabinet, dans la mesure où ce contrôle est suivi au niveau des *practices*, de manière complètement homogène.
 - ▶ Pour ce qui concerne les filiales du cabinet récemment acquises, les procédures relatives à la gestion des risques du cabinet sont déployées progressivement, la gestion des risques restant du ressort direct de la direction générale de chacune des sociétés jusqu'au terme de la période d'intégration ;
 - ▶ La direction générale s'assure pendant la période d'intégration, de l'efficacité de la gestion des risques au sein de ces filiales
 - ▶ Pour ce qui concerne la filiale marocaine, compte tenu de sa petite taille et de ses spécificités, la gestion des risques est du ressort direct de sa Direction.

2.4. Composantes du dispositif

Le processus de gestion des risques chez Solucom s'articule de la manière suivante :

- Identification des risques



- ▶ entretiens individuels menés par le responsable des opérations financières avec les responsables des risques les plus significatifs du cabinet
- ▶ propositions de modifications de la cartographie faites par le comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » au Comité directeur
- ▶ réactualisation annuelle par le Comité directeur, avant présentation au Comité d'audit
- Analyse des risques
 - ▶ examen des conséquences potentielles des principaux risques et appréciation de leur probabilité d'occurrence
- Traitement du risque
 - ▶ choix des dispositifs de prévention et/ou de traitement des risques les plus adaptés à la société.

L'organisation mise en place au sein du cabinet et le pilotage régulier du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques doit permettre l'amélioration continue de ce dispositif ; l'objectif étant d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Directoire de Solucom conçoit les grandes lignes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Comité directeur du cabinet Solucom valide ensuite les règles de conduite afférentes et détermine le périmètre de ces dernières.

Les dispositions ainsi arrêtées font ensuite l'objet d'une communication adéquate en vue de leur mise en œuvre par les équipes concernées.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi adapté aux caractéristiques de chaque société, prévoit effectivement :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, et s'appuyant sur des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- un recensement des principaux risques identifiables ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables, notamment à travers un référentiel d'entreprise qui recueille les processus formalisés destinés à prévenir et détecter les principaux risques opérationnels et financiers.

Des activités d'audit interne sont déployées au niveau cabinet et ont pour objectif de vérifier que le dispositif de contrôle interne du cabinet est correctement appliqué par l'ensemble des entités et qu'il est pertinent.

Elles contribuent également au processus d'identification et de traitement des risques du cabinet.

Un plan d'audit interne pluriannuel construit sur 3 ans a été déployé courant décembre 2013, sous la responsabilité de la direction financière, et couvre :

- tous les processus du cabinet jugés auditables de par leur nature, de par le caractère significatif de ces processus en tant que tels et/ou des risques qu'ils recouvrent ;
- toutes les sociétés du cabinet acquises depuis plus de 12 mois.

L'audit d'un processus suit le cheminement suivant :

- identification des étapes clés du processus et analyse de leur fonctionnement ;
- identification des risques ou dysfonctionnements potentiels attachés à chaque étape ;
- identification des contrôles en place sur chacune des étapes ;
- audit des contrôles ;
- recommandations et actions correctives sur les défaillances de contrôle interne identifiées.



2.5. Les acteurs

Le Conseil de surveillance

Chaque année, le Directoire rend compte au Conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne et du système de gestion des risques.

Son périmètre de surveillance des risques est large : risques stratégiques, opérationnels, comptables et financiers - en s'appuyant pour ces derniers sur les travaux du Comité d'audit.

En tant que de besoin, le Conseil de surveillance peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Le Comité d'audit

Le Conseil de surveillance peut décider la création en son sein d'un Comité d'audit *ad hoc* ou se constituer, dans sa formation plénière, en Comité d'audit. C'est cette deuxième option qui est en vigueur au sein de Solucom.

Le Comité d'audit comprend au moins un membre indépendant, doté de compétences particulières en matière comptable ou financière.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an lors des réunions pendant lesquelles le Conseil de surveillance examine les comptes consolidés annuels et semestriels du cabinet.

Le Comité d'audit est chargé d'assurer 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, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

En tant qu'émanation du Conseil de surveillance, il se concentre en priorité sur les risques comptables et financiers.

En ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques, le Comité d'audit examine annuellement le cadre général du dispositif en s'assurant de son efficacité, notamment à partir de la cartographie des risques, et examine en détail les dispositions concernant un ou plusieurs risques en particulier, en vérifiant à cette occasion l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle.

En cas de défaut ou de dysfonctionnements, le Comité d'audit demande à la société d'entreprendre les actions correctrices nécessaires.

Le Directoire et le Comité directeur

Le Directoire est chargé de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de Solucom. Le Directoire est régulièrement informé des éventuelles insuffisances du dispositif et en réfère, le cas échéant, au Conseil de surveillance.

Le Comité directeur rassemble les membres du Directoire de Solucom, les directeurs opérationnels en charge des *practices* et du *business development* et les directeurs fonctionnels. Ce Comité directeur fixe les objectifs des activités opérationnelles et suit la réalisation de ces objectifs. Ces travaux sont formalisés sous forme de comptes rendus mensuels, présentant notamment l'état d'avancement des chantiers en cours.

Le comité de pilotage « audit interne et gestion des risques »

Un comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » composé du Président du directoire, du Directeur financier, du Responsable des opérations financières et d'un directeur opérationnel supervise la mise en œuvre du dispositif d'audit interne et de gestion des risques. Il a pour mission de :



- superviser la mise en œuvre du plan d’audit interne ;
- valider les recommandations et actions correctives au regard des résultats des audits ;
- superviser la mise en œuvre des recommandations et actions correctives ;
- valider les rapports d’activité d’audit ;
- proposer des audits à la demande ;
- proposer des mises à jour annuelles de la cartographie des risques.

La direction financière

La direction financière supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet.

Elle pilote l’élaboration des données et indicateurs de gestion fournis aux responsables opérationnels ainsi qu’au Comité directeur du cabinet.

Les fonctions comptables sont remplies par un service comptable unique au sein du cabinet, appuyé par un cabinet comptable externe. Ce cabinet comptable externe a en charge la production des comptes sociaux de Solucom SA et de ses trois filiales ainsi que les travaux de consolidation du cabinet.

Actuellement, la direction financière rédige et / ou consolide l’ensemble des procédures internes en vigueur au sein de Solucom.

Il n’y a pas à proprement parler de gestionnaire des risques ni de département d’audit interne au sein de Solucom.

Cette fonction est placée sous la responsabilité du responsable des opérations financières rattaché à la direction financière, en charge notamment d’animer la mise en œuvre du processus de contrôle interne et de gestion des risques tel que défini par le Directoire.

Le responsable des opérations financières a plus spécifiquement pour mission de :

- proposer des mises à jour de la cartographie des risques au comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » sur la base des entrevues avec les responsables des principaux risques du cabinet ;
- piloter la production des procédures écrites mises à disposition dans le référentiel d’entreprise ;
- organiser et piloter les activités d’audit interne ;
- présenter les résultats des audits, les recommandations et actions correctives au comité de pilotage « audit interne et gestion des risques ».

Le personnel de la société

Le référentiel d’entreprise du cabinet Solucom qui intègre l’ensemble des procédures applicables, est accessible à tous les collaborateurs du cabinet, via le portail intranet Comm’*unilink*.

Chaque collaborateur concerné a par ailleurs connaissance de l’information nécessaire pour faire fonctionner à son niveau le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, au regard des objectifs qui lui ont été assignés, via le même support.

Il n’a pour autant pas la charge de surveiller sa mise en application effective.

Dans le cadre des activités d’audit interne, des ressources internes sont mobilisées au cas par cas pour la réalisation des audits.



Les Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'il existe, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence.

Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière. Ils présentent leurs observations sur le rapport du président, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent l'établissement des autres informations requises par la loi.

2.6 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques relatif aux aspects comptables et financiers a une portée pour l'ensemble du cabinet.

Les procédures en la matière sont formalisées puis recueillies au sein du référentiel d'entreprise et sont publiées sur le portail intranet du cabinet.

Élaboration des budgets prévisionnels

Un budget annuel, mensualisé, est établi en début d'année par chacune des sociétés du cabinet et en consolidé. Une révision budgétaire est établie en décembre, à l'issue de l'arrêté des comptes semestriels. Le budget, une fois élaboré, est présenté au Conseil de surveillance.

Suivi des affaires

Dans le métier qui est celui de Solucom, le point clé du suivi de l'activité est constitué par la gestion d'affaires. Un logiciel de gestion d'affaires (ActiveSys), outil ERP open source, a débuté son déploiement en 2013.

Ce logiciel comprend les fonctionnalités suivantes :

- gestion des affaires et de la prise de commande ;
- imputations mensuelles des temps passés ;
- réestimations mensuelles des projets (charges et planning prévisionnels déterminés par le chef de projet) ;
- facturation.

Ce logiciel est accessible, à des niveaux variables selon les responsabilités, en mode intranet et extranet, par l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Le suivi des projets est donc réalisé par l'intermédiaire de ce logiciel, qui offre à tout moment une vision consolidée de toutes les informations relatives à chaque projet, en particulier :

- données commerciales et contractuelles ;
- jours consommés au titre du projet, charges prévisionnelles, planning prévisionnel, dépassement sur projet ;
- facturation et reste à facturer, factures à établir ou produits constatés d'avance.

Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et reporting

Les données issues du logiciel ActiveSys, exploitées via un outil décisionnel, permettent au contrôle de gestion de procéder mensuellement au suivi de la réalisation budgétaire et à une réactualisation du budget prévisionnel, compte tenu des derniers éléments budgétaires connus et de la vision prévisionnelle des affaires.



Ces données sont synthétisées dans un tableau de bord mensuel pour chaque practice, et pour le cabinet Solucom dans son ensemble, fournissant des indicateurs de gestion intégrant réalisé / prévision en regard du budget, et relatifs aux rubriques suivantes :

- chiffre d'affaires ;
- résultat opérationnel courant ;
- taux de production des consultants ;
- effectif ;
- prise de commande ;
- prix de vente ;
- carnet de commande ;
- trésorerie ;
- poste clients (suivi des factures en retard de paiement et des factures à établir).

Les tableaux de bord sont examinés mensuellement par la direction de chaque practice, et par le Comité directeur sur le plan consolidé, permettant ainsi la prise de décision d'actions correctrices le cas échéant.

Par ailleurs, un rapport trimestriel sur l'activité de Solucom est élaboré et présenté par le Directoire au Conseil de surveillance.

Arrêtés et clôtures comptables

Il est procédé à des arrêtés trimestriels à usage interne au premier et au troisième trimestre, non audités, permettant de faire un rapprochement entre les données comptables et les données de gestion. Par ailleurs l'arrêté semestriel et la clôture annuelle sont audités par les Commissaires aux comptes, revus par le Comité d'audit, approuvés par le Conseil de surveillance et publiés dans le respect des procédures légales et réglementaires. Les Commissaires aux comptes de Solucom sont présents à la réunion du Comité d'audit et à la réunion du Conseil de surveillance contrôlant les comptes sociaux et consolidés de l'exercice et du semestre.

Les membres du Comité d'audit et du Conseil peuvent ainsi faire le point directement avec les Commissaires aux comptes sur :

- les principes comptables retenus ;
- la vérification qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment s'agissant des filiales consolidées ;
- l'avancement de leurs travaux, sachant que la pratique montre qu'à la date de contrôle des comptes par le Conseil, les Commissaires aux comptes ont achevé l'intégralité de leurs diligences.

Ces arrêtés et clôtures sont réalisés suivant des procédures comptables harmonisées au sein du cabinet (reconnaissance du chiffre d'affaires, règles de provisionnement, calcul du coût de revient, règles de séparation des périodes, calcul de la participation, calcul de l'impôt).

Lors des réunions du Comité d'audit portant sur l'arrêté semestriel ou la clôture annuelle, le Directoire présente et commente les points suivants :

- le compte de résultat ;
- un tableau d'analyse « gestion » de ce compte de résultat, détaillé par société ;
- les indicateurs opérationnels qui sous-tendent ce compte de résultat ;
- le bilan ;
- le tableau de flux.



Méthodes de provisionnement sur risques et litiges

À chaque arrêté semestriel et à chaque clôture annuelle, le contrôle de gestion effectue une revue de l'ensemble des projets en cours pour déterminer en cas de dépassement du budget prévisionnel les éventuelles provisions à constituer.

Ces provisions sont constituées sur la base de la dernière réestimation mensuelle du budget total du projet effectuée par le chef de projet.

La direction financière est par ailleurs informée de tous les événements susceptibles de donner lieu à constitution de provision, dès qu'ils se produisent :

- risque de défaillance d'un client (cas exceptionnel compte tenu de la clientèle très grands comptes du cabinet) ;
- difficulté anormale de recouvrement via un suivi mensuel de la balance âgée ;
- litige avec un tiers, notamment avec un client, grâce à un mécanisme de détection des incidents qualité déployé à l'ensemble des entités du cabinet.

Les risques en matière de qualité, de facturation ou de recouvrement sont passés en revue à chaque clôture trimestrielle par le responsable comptable, le responsable administration des ventes et le responsable des opérations financières, avec l'aide du contrôle de gestion, et présentés au directeur financier et au Directoire de Solucom afin de déterminer les éventuelles provisions à constituer.

Consolidation des comptes

L'organisation en place et les procédures existantes, décrites dans les paragraphes précédents, permettent d'assurer le contrôle, par la maison mère, sur les comptes de ses filiales.

Dans ce cadre on peut notamment citer :

- la direction financière qui supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet ;
- le Comité directeur qui suit la réalisation des objectifs du cabinet et de chacune de ses entités, notamment à travers l'examen d'un tableau de bord mensuel élaboré par le contrôle de gestion ;
- le rapprochement entre les données comptables et les données de gestion de chacune des entités du cabinet, à chaque arrêté trimestriel ou semestriel, sous la responsabilité du contrôle de gestion.

Le processus de consolidation des comptes est réalisé par un cabinet comptable externe, en liaison avec la direction financière, et comporte notamment les contrôles et vérifications suivants :

- vérification de la réciprocité des soldes inter-sociétés devant être éliminés ;
- vérification de la cohérence des comptabilités sociales prises en compte ;
- remontée des comptes par chacune des sociétés dans un format défini par le cabinet ;
- revue des provisions des engagements de retraite estimées par un actuair indépendant ;
- justification et analyse de l'ensemble des retraitements de consolidation selon les règles comptables en vigueur.

Trésorerie

Un mécanisme de centralisation de la trésorerie du cabinet, mis en place en s'appuyant sur un partenaire bancaire, permet :

- d'optimiser la gestion de la trésorerie excédentaire du cabinet ;
- de disposer en temps réel d'une vision centralisée de la position de trésorerie de chacune des sociétés du cabinet.



Le Conseil de surveillance est informé trimestriellement des niveaux de trésorerie du cabinet Solucom par le rapport trimestriel que lui communique le Directoire.

Suivi des engagements hors bilan

À chaque arrêté ou clôture, un recensement systématique des engagements hors bilan est réalisé par la direction financière auprès de chacune des sociétés du cabinet.

Contrôle de la qualité des informations financières et comptables communiquées

Toute la communication financière est élaborée sous le contrôle direct du Directoire de Solucom.

La direction financière est par ailleurs chargée d'identifier les évolutions en termes de communication financière, susceptibles d'impacter les obligations de Solucom en la matière.

Les obligations périodiques en matière de communication comptable et financière au marché sont explicitées dans le référentiel d'entreprise.

2.7. Procédures relatives aux activités opérationnelles

Le dispositif de prévention des risques relatifs aux activités opérationnelles traite tout particulièrement des processus clés dans le cadre du métier de Solucom, notamment concernant :

- la conduite et le suivi des projets, et la qualité des prestations ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le suivi de l'activité commerciale et la gestion du poste client ;
- la sécurité du système d'information ;
- la gestion du circuit fournisseurs.

Il est à rappeler que le Directoire tient à jour une cartographie des principaux risques identifiés.

Cette analyse est présentée annuellement au Comité d'audit et au Conseil de surveillance lors de la réunion traitant des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques. En ce qui concerne les procédures, on peut notamment citer les suivantes :

Procédures du domaine de la conduite et du suivi des projets, et de la qualité des prestations

- Réunion mensuelle de l'équipe de management de chacune des *practices* et entités du cabinet pour assurer le suivi opérationnel :
 - ▶ des projets (dépassements),
 - ▶ des inter-contrats,
 - ▶ des difficultés de facturation ou d'obtention des pièces permettant de facturer (commande ou procès-verbal de recette),
 - ▶ du prix de vente par affaire.

Cette réunion mensuelle permet la mise en place d'actions correctrices en cas de dérive de fonctionnement sur tel ou tel aspect.

- Procédure de conduite des affaires forfaitaires

Cette procédure a pour objet de définir les principes de conduite d'une affaire forfaitaire, et notamment les règles de fonctionnement pour chacune des grandes étapes du cycle de vie d'une telle affaire, ainsi que les responsabilités dans la conduite des opérations.

- Charte qualité

Elle définit :

- ▶ la qualité des prestations délivrées au client,



- ▶ les points de mesure à travers le degré de satisfaction du client,
- ▶ les principes et les moyens de la politique qualité de Solucom.

En outre, un processus de remontée auprès du Responsable qualité des défauts qualité ainsi que des satisfactions marquées par les clients est en place. Sur la base de ces informations, ainsi que d'une analyse régulière de la qualité plus générale de la relation avec les clients de Solucom, un ensemble d'indicateurs est présenté aux collaborateurs du cabinet à des fins de sensibilisation.

Procédures du domaine de la gestion des ressources humaines

- Intégration

L'objet de cette procédure est de décrire l'ensemble des modalités mises en œuvre au sein du cabinet pour faciliter l'intégration de tout nouveau collaborateur.

Elle définit notamment les différentes actions ou travaux concourant à une bonne intégration et identifie les personnes en charge du processus d'intégration.

- Entretien annuel et évaluation des collaborateurs

Cette procédure définit les modalités de suivi de chaque collaborateur, par les responsables de départements, à travers un dossier type et une grille d'entretien individuel.

- Recrutement et fidélisation

Ces procédures décrivent l'ensemble des actions mis en œuvre afin de permettre à la société d'atteindre ses objectifs en matière de recrutement et de fidélisation de ses collaborateurs.

Elles définissent, par ailleurs, les tableaux de bord mensuels de suivi du recrutement et du turn-over.

Procédures du domaine du suivi de l'activité commerciale

- Le suivi de l'activité commerciale est favorisé par la mise en place d'indicateurs avancés issus d'un système d'information commercial (Activebiz).

- Propositions commerciales

Notamment pour garantir la nature des engagements pris dans le cadre d'une proposition, celles-ci sont construites à partir d'un format préétabli qui intègre les conditions générales standards : confidentialité, conditions de facturation et de règlement, frais de déplacements, non sollicitation de personnel, responsabilité / assurance, etc.

- Contrats

Ils sont négociés et signés à l'aune du respect de critères internes de conformité, synthétisés dans un formulaire de revue des contrats.

- Facturation

La facturation est gérée par le service Administration des ventes en lien direct avec les équipes commerciales et les chefs de projet sur toute la durée d'une affaire.

- Recouvrement

Une équipe dédiée au recouvrement a été constituée au cours de l'exercice 2012/13. Cette équipe pilote les encaissements du cabinet et gère toutes les problématiques de recouvrement en lien direct avec le service Administration des ventes, les équipes commerciales et les chefs de projet.

Procédures du domaine de la sécurité du système d'information

- Charte sécurité



Cette charte édicte des principes et des règles permettant de garantir un niveau de protection efficace, homogène et adapté à la sensibilité des informations sur l'ensemble du système d'information du cabinet.

- Protection du système d'information

Les dispositions mises en œuvre concernent notamment la confidentialité des données, la protection contre les intrusions et les virus, la redondance des systèmes, la sauvegarde des données.

Un plan de continuité informatique, déployé dans le cadre plus global du plan de continuité d'activités, permet de compléter ce dispositif.

Procédures du domaine de la gestion du circuit fournisseurs

- Engagement d'une dépense

Chaque engagement de dépense fait l'objet d'un bon de commande établi sous un format standard au cabinet et signé par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée.

Les personnes habilitées à valider les bons de commande sont explicitement identifiées dans une note interne.

- Validation d'une facture

Chaque facture est rapprochée du bon de commande correspondant et validée par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée. Une facture n'est comptabilisée que si elle est assortie d'un bon de commande et que ces deux documents ont été préalablement validés.

Les personnes habilitées à valider les factures sont explicitement identifiées dans une note interne.

- Paiement

Toute mise en paiement d'une facture, quel que soit le mode de règlement, est préalablement validée par le responsable comptable ou par le responsable des opérations financières par interim. Sont notamment vérifiés le montant, les coordonnées bancaires du fournisseur et l'absence de double-règlement.

Les habilitations en matière de signataires des paiements sont explicitement communiquées en interne et aux partenaires bancaires du cabinet.

3. Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance a adopté en tant que Code de gouvernement d'entreprise, le « Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites » de MiddleNext publié en décembre 2009. Ce Code peut notamment être consulté sur le site internet de MiddleNext (www.middlenext.com).

Ce Code ne se limite pas à une série de recommandations auxquelles les sociétés qui l'adoptent doivent souscrire, mais propose aussi des points de vigilances, que le Conseil de surveillance a examiné.

Le Conseil de surveillance a par ailleurs constaté que la gouvernance mise en place au sein de Solucom permettait d'appliquer la totalité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Le président du Conseil de surveillance

Le 02/06/14.



SOLUCOM

Société Anonyme

Tour Franklin

100-101, Terrasse Boieldieu

La Défense 8

92042 – PARIS LA DEFENSE CEDEX

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

Exercice clos le 31 mars 2014

DELOITTE & ASSOCIES

*Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes
de Versailles*

185, avenue Charles de Gaulle
92200 – NEUILLY-SUR-SEINE

SLG EXPERTISE

*Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes
de Paris*

10, rue Pergolèse
75016 - PARIS

SOLUCOM

Société Anonyme

Tour Franklin
100-101, Terrasse Boieldieu
La défense 8
92042 – PARIS LA DEFENSE CEDEX

**Rapport des commissaires aux comptes
établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce,
sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance**

Exercice clos le 31 mars 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société SOLUCOM et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2014.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 3 juin 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

SLG EXPERTISE

Dominique LAURENT

Arnaud BERNARD