



Société anonyme au capital de 51 511 971 €  
Siège social : 192, Avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly sur Seine  
317 218 758 R.C.S. Nanterre.

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION  
DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
ET LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

*Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration vous présente son rapport au titre de l'exercice 2010 sur la composition du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société.*

*Pour les besoins du présent rapport le terme « Société » désigne Ingenico et le terme « Groupe » désigne la Société ainsi que les entités juridiques (« filiales ») pour lesquelles la Société a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, ce qui s'accompagne, généralement, de la détention de la moitié au moins des droits de vote.*

*Le présent rapport a été soumis à l'approbation du Conseil d'administration du 25 février 2011 et transmis aux commissaires aux comptes.*

**I- COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMNISTRATION**

**1.1 Règlement intérieur, règles de déontologie et code de gouvernement d'entreprise**

Le Conseil d'administration a souhaité regrouper, préciser et compléter les règles d'organisation et de fonctionnement qui lui sont applicables de par la loi, les règlements et les statuts de la Société, ainsi qu'apporter un complément d'information sur les règles déontologiques qui concernent l'ensemble de ses membres.

A cet effet, le Conseil d'administration a établi en 2005 un document comportant un règlement intérieur et des règles de déontologie. Ce document permet, entre autres, d'intégrer les règles de gouvernement d'entreprise auxquelles le Conseil adhère et, notamment, celles relatives au fonctionnement et missions du Conseil et des comités ou, encore, à la déontologie des membres du Conseil, par exemple en matière de transactions sur titres de la Société.

Par ailleurs, le 17 décembre 2008, le Conseil d'administration de la Société a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société et il les appliquera.

En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, tel que rendu public par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 et mis à jour en avril 2010, est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du présent rapport.

La Société a publié un communiqué en ce sens le 19 décembre 2008.

Ce code est consultable sur le site [www.code-afep-medef.com](http://www.code-afep-medef.com).

La Société s'écarte néanmoins des recommandations contenues dans ce code sur trois points qui sont décrits et justifiés aux paragraphes « Administrateurs indépendants », « Représentation hommes / femmes au Conseil d'administration » et « Durée des fonctions » ci-après.

## 1.2 Composition du Conseil d'administration

### 1.2.1 Membres du Conseil d'administration

La Société est dirigée par un Conseil d'administration qui est composé, conformément à l'article 12 des statuts, de trois à treize membres.

Les propositions de nomination de membres du Conseil d'administration sont préalablement examinées par le comité rémunérations et nominations et par le comité de gouvernement d'entreprise et d'éthique.

Au 31 décembre 2010, la composition du Conseil d'administration était la suivante :

Nom	Age	Fonction	Première nomination / Dernier renouvellement	Expiration du mandat à l'issue de l'assemblée statuant sur les comptes de l'année
Philippe LAZARE	54 ans	Président-Directeur Général et Administrateur	15 mars 2006 / 11 mai 2010	2015
Allan GREEN	49 ans	Administrateur	18 octobre 2004 / 11 mai 2010	2015
Jean-Paul JAINSKY	60 ans	Administrateur	14 mars 2008	2013
Michel MALHOUITRE	62 ans	Administrateur	15 février 1980 / 10 mai 2007	2012
Alain MARCHETEAU	66 ans	Administrateur	14 mars 2008	2013
Xavier MORENO	62 ans	Administrateur	14 mars 2008	2013
Emmanuel MOUNIER	37 ans	Administrateur	11 mars 2009	2013
Jean-Jacques POUTREL	76 ans	Administrateur	19 avril 2005	2010
Thibault POUTREL	33 ans	Administrateur	6 février 2002 / 5 mai 2006	2011
Thierry SEIZILLES DE MAZANCOURT	52 ans	Administrateur	14 mars 2008	2013
Jacques STERN	61 ans	Administrateur	19 avril 2005	2010
Elie VANNIER	61 ans	Administrateur	14 mars 2008	2013
CONSELLIOR SAS	-	Administrateur	31 octobre 2006	2010

\* Les fonctions de Directeur Général de Philippe LAZARE prennent fin à l'échéance de son mandat d'administrateur

Les fonctions de Président et de Directeur Général, dissociées depuis 2004, ont été réunies par décision du Conseil d'administration du 20 janvier 2010. Depuis cette date, Philippe Lazare est Président-Directeur Général de la Société. Cette évolution vise à permettre à la Société de simplifier son processus décisionnel et de renforcer son efficacité opérationnelle. Suite à la réunion de ces fonctions, Jacques STERN est demeuré administrateur.

L'adresse professionnelle des administrateurs est celle de la Société.

Tous les administrateurs sont de nationalité française.

La liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des administrateurs durant l'exercice figure dans le rapport de gestion, conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### 1.2.2 Administrateurs indépendants

Le code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées prévoit que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins un tiers dans les sociétés pourvues d'un actionariat de contrôle et de la moitié dans les autres.

Aux termes de son règlement intérieur, le Conseil d'administration s'efforce de compter en son sein au moins trois membres indépendants, selon les critères d'indépendance prévus dans le code de référence.

Il est rappelé que ces critères sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - o significatif de la société ou de son groupe ;
  - o ou pour lequel la société ou le groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours de 5 années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit potentiel d'intérêt potentiel.

A ce jour cependant, et suite aux conclusions du Conseil après avis du Comité Gouvernement d'Entreprise et Ethique du 22 février 2011, le Conseil comprend uniquement deux membres considérés comme indépendants, selon ces critères, à savoir M. Elie VANNIER et M. Xavier MORENO.

La Société n'est donc pas conforme sur ce point aux dispositions de son Code de référence et à son Règlement Intérieur.

Cette non-conformité s'explique essentiellement par des raisons liées aux opérations ayant affecté le capital et à la structure capitalistique actuelle de la Société.

En effet, en 2008, l'entrée d'un nouvel actionnaire au capital, Sagem Sécurité désormais dénommé Morpho, a modifié l'environnement actionnarial de la Société. Des postes au Conseil d'administration ont ainsi été réservés à ce nouvel actionnaire.

Par ailleurs, les mandats soumis à renouvellement au cours de l'assemblée générale du 11 mai 2010, concernaient le mandat du Président-Directeur Général et l'un des actionnaires majoritaires actuels.

Par voie de conséquence, la Société n'est pas en mesure de respecter les recommandations de même nature, relatives à la composition du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Cela étant :

- Le Comité Rémunérations et Nominations est présidé par Xavier MORENO, un des administrateurs indépendants et Elie VANNIER, le second administrateur indépendant, est également membre de ce Comité;

- La présidence du Comité d'Audit est assumée par Elie VANNIER, administrateur indépendant, qui dispose, par ailleurs, de compétences particulières en matière financière ou comptable, telles que requises par

l'Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008, ayant notamment exercé le poste de Directeur Général Finance au sein de la société GrandVision ;

- Le Comité Stratégique et le Comité Gouvernement d'Entreprise et Ethique comportent en leur sein un administrateur indépendant, ce qui reflète le rôle important attendu de leur part.

### **1.2.3 Représentation hommes / femmes au Conseil d'administration**

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration ne comporte aucune femme en son sein.

Toutefois, en vue de se conformer à ses obligations légales et recommandations du Code de Référence, il sera proposé à la prochaine Assemblée de nommer une candidate. Ainsi, la Société respectera les recommandations du Code AFEP / MEDEF applicables dans l'immédiat sur ce point.

### **1.2.4 Censeurs**

Le Conseil d'administration peut accueillir en son sein un ou plusieurs censeurs qu'il désigne sur proposition de son Président, ayant pour mission, de par leur expérience et compétences particulières, d'éclairer le Conseil d'administration sur les choix et orientations à donner. Le ou les censeurs ne peuvent participer aux délibérations du Conseil d'administration qu'avec voix consultative.

A cet égard, le Conseil examine la qualité des nominations proposées au regard de la compétence et des expertises nécessaires aux travaux du Conseil d'administration.

Il existe, à ce jour, un censeur en fonction, M. William NAHUM, nommé par le Conseil d'administration du 15 mars 2006 pour une durée de six ans, conforme à celle prévue au règlement intérieur.

## **1.3 Nomination des administrateurs**

Les administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'assemblée générale des actionnaires. Ils sont rééligibles au terme de leur mandat.

## **1.4 Durée de fonctions**

La durée des fonctions des administrateurs est de six ans ; leur mandat expire à l'issue de l'assemblée générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le code AFEP / MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008 recommande que la durée du mandat des administrateurs n'excède pas quatre ans, essentiellement, afin que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection.

Pour des raisons liées à son actionariat et à la composition actuelle de son Conseil d'administration, la Société ne juge pas opportun de proposer une modification des statuts sur ce point. En tout état de cause, la Société estime que la durée actuelle des fonctions n'est pas une entrave au fonctionnement régulier des organes d'administration et au renouvellement échelonné du mandat des membres.

L'ancienneté moyenne des membres actuels du Conseil, en tenant compte de la date de leur première nomination, est de 6,6 ans.

## **1.5 Limite d'âge**

Le nombre d'administrateurs (personnes physiques ou représentants de personnes morales) âgés de plus de 75 ans, ne peut pas dépasser, à la date de l'assemblée générale d'approbation des comptes annuels, le tiers arrondi au chiffre immédiatement supérieur des administrateurs en fonctions. Lorsque cette proportion est dépassée, le plus âgé des administrateurs, exception faite du Président, est réputé démissionnaire d'office.

L'âge moyen des membres actuel du Conseil d'administration est de 56 ans.

## 1.6 Actions des administrateurs

Outre les dix (10) actions mentionnées à l'article 12 des statuts, chaque administrateur s'engage, conformément au règlement intérieur, à détenir dès sa nomination, mille (1 000) actions.

Selon ce même règlement intérieur, chaque censeur prend l'engagement de détenir, dès sa nomination, cinq cents (500) actions.

Ces actions sont nominatives et doivent être entièrement libérées.

Cette disposition ne s'applique pas aux actionnaires salariés qui seraient nommés administrateurs en application de l'article L.225-23 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2010, les administrateurs détenaient, directement, les participations suivantes sur la base d'un capital de 51 511 971 euros divisé en 51 511 971 actions représentant 70 254 746 droits de vote théoriques.

	<b>Nombre d'actions</b>	<b>% Actions</b>	<b>Nombre DDV</b>	<b>% DDV</b>
Philippe Lazare	229 475	0,45 %	231 050	0,33%
Jacques Stern	28 620	0,05 %	30 744	0,04%
Allan Green	40 190	0,08 %	80 380	0,11 %
Jean-Paul Jainsky	1079	0,002 %	2 140	0,003%
Michel Malhouitre	670 779*	1,30%	1 341 558	1,91%
Alain Marcheteau	1 096	0,002 %	2 157	0,003%
Xavier Moreno	2 102	0,004%	2 102	0,002 %
Emmanuel Mounier	1 010	0,001%	1 010	0,001%
Jean-Jacques Poutrel	294 697	0,57 %	553 837	0,79%
Thibault Poutrel	831 519	1,61 %	1 663 038	2,37 %
Elie Vannier	2 155	0,004 %	3 216	0,004%
Thierry Seizilles de Mazancourt	1 060	0,002%	2 120	0,003%
Consellior SAS	10 619	0,02 %	21 238	0,03%
<b>Nombre total</b>	<b>2 114 401</b>	<b>4,10%</b>	<b>3 934 590</b>	<b>5,60 %</b>

\* dont 38 627 titres en indivision avec son épouse

## 1.7 Fonctionnement du Conseil d'administration

### 1.7.1 Présidence des séances

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui doit être, obligatoirement, une personne physique à peine de nullité de sa nomination.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Les fonctions du Président du Conseil d'administration prennent fin de plein droit lors de la première assemblée générale ordinaire tenue dans l'année où il atteint 75 ans.

### 1.7.2 Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et, au moins, une fois par trimestre.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration s'est réuni treize fois.

### **1.7.3 Convocations**

Les convocations sont faites par tous moyens par le Président, ou en son nom, par toute personne qu'il désigne, ou bien encore par la moitié des membres du Conseil d'administration.

A chaque convocation est joint l'ordre du jour du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2010, les convocations à assister au Conseil et les documents en support ont été adressés dans un délai moyen de 8 jours précédant la date du Conseil.

Le taux de présence des membres du Conseil d'administration, incluant les membres participant par moyens de télécommunications, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 a été de 93 %.

Au début de chaque année civile, un calendrier des réunions du Conseil d'administration est arrêté par celui-ci pour l'année en cours, sur proposition de son Président, avec indication des thèmes à traiter.

Sont convoqués aux réunions du Conseil d'administration :

- les membres du Conseil d'administration ;
- le censeur ;
- deux membres du comité d'entreprise délégués par ce comité et appartenant, l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers. Ces membres assistent aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative ;
- les Commissaires aux comptes, uniquement pour les réunions qui examinent ou arrêtent les comptes annuels ou intermédiaires (en particulier les arrêtés de comptes semestriels) ou pour tout autre objet qui nécessiterait leur présence.

Des membres du comité exécutif, notamment le directeur financier, sont régulièrement invités à participer aux réunions en fonction des points de l'ordre du jour.

### **1.7.4 Fonctionnement du Conseil d'administration**

Le Président veille au bon fonctionnement du Conseil d'administration. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et qu'ils disposent, notamment, de toutes les informations nécessaires à cette mission.

Le Président transmet aux administrateurs et aux Commissaires aux comptes les projets de conventions réglementées qui relèvent des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Il informe, également, les Commissaires aux comptes de l'autorisation par le Conseil d'administration de toute convention réglementée devant être approuvée par l'assemblée générale ordinaire.

Une fois par trimestre au moins, le Directeur Général présente un rapport au Conseil d'administration qui comprend, notamment, un état de l'activité des principales sociétés du Groupe, le chiffre d'affaires, l'évolution du résultat et les variations par rapport aux prévisions.

Le Directeur Général présente régulièrement au Conseil les événements et opérations significatifs relatifs à la stratégie de la Société.

En outre, il communique à chaque Conseil d'administration et, au minimum, les éléments d'activité suivants :

- le tableau d'endettement et l'état des lignes de crédit dont disposent la Société et les principales filiales du Groupe ainsi que l'état des liquidités ;
- la masse salariale brute (hors charges sociales) ;
- le stock brut avec marge ;
- le chiffre d'affaires.

Le Conseil d'administration examine, une fois par semestre, l'état des engagements hors bilan souscrits par le Groupe qui lui est présenté par le directeur financier.

Egalement, le Conseil d'administration est tenu informé par le Directeur Général de toute décision visant à la réorganisation interne, les opérations de croissance et les cessions envisagées.

Par ailleurs, les principes comptables retenus, qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers, sont formellement validés par le Directeur Général, revus par le comité d'audit en présence des Commissaires aux comptes et, si nécessaire, portés à la connaissance du Conseil d'administration via le comité d'audit.

Pour les arrêtés correspondant à des comptes publiés, les principales options comptables ainsi que les choix effectués sont expliqués et justifiés par le Directeur Général et la direction financière au comité d'audit en présence des Commissaires aux comptes et portés à la connaissance du Conseil d'administration via le comité d'audit.

#### **1.7.5 Information du Conseil d'administration**

L'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale du bon exercice de leur mission.

A toute époque de l'année, le Conseil d'administration opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns. Dans ce cadre, chaque administrateur peut se faire communiquer les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission; à cet effet, il en adresse la demande au Président du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration sont informés, dans la mesure du possible au plus tard huit jours avant la date de la réunion du Conseil d'administration, des questions sur lesquelles est appelé à débattre le Conseil d'administration et reçoivent dans les mêmes délais les éléments nécessaires à l'examen et à la compréhension de ces questions, de manière à être à même d'exercer leur mandat dans les meilleures conditions. Cette obligation d'information diligente, pertinente et exhaustive, incombe au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général.

Préalablement à la tenue de la réunion, un dossier comprenant les documents afférents aux principaux sujets est remis à chaque administrateur.

De même, les administrateurs doivent s'assurer qu'ils disposent de l'information nécessaire à l'exercice de leur fonction et, le cas échéant, ont le devoir de demander des informations complémentaires.

#### **1.7.6 Représentation des membres du Conseil d'administration**

Tout administrateur peut donner, par écrit (par exemple, lettre, télécopie ou télégramme), mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil d'administration. Chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration.

Cette faculté a été utilisée neuf fois au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2010.

#### **1.7.7 Moyens de visioconférence ou de télécommunication**

Les statuts de la Société stipulent que, sauf lorsque le Conseil est réuni pour procéder aux opérations visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, le règlement intérieur du Conseil d'administration pourra prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence, ou de télécommunication, permettant leur identification et garantissant leur participation effective dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par décret en Conseil d'Etat.

En 2006, le règlement intérieur du Conseil a été adapté sur ce point et au cours de l'exercice 2010, sept séances du Conseil ont donné lieu à l'utilisation de tels moyens.

### 1.7.8 Prises de décision

Les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, avec, selon les termes du règlement intérieur, les exceptions suivantes :

- (a) les décisions qui doivent être prises à une majorité qualifiée en application de délégations de pouvoirs consentie par l'assemblée générale des actionnaires, et
- (b) les décisions qui concernent les matières suivantes (qu'il s'agisse de décisions d'autorisation préalable données au Directeur Général et/ou, le cas échéant au(x) Directeur(s) Général(aux) Délégué(s), ou de toute autre décision du Conseil d'administration relative à ces matières) :
  - 1. toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle la stratégie et le périmètre d'activité du Groupe Ingenico, dont l'enjeu financier est supérieur à 50 millions d'euros ;
  - 2. toute opération dont l'enjeu financier est supérieur à 100 millions d'euros ;
  - 3. toute augmentation de capital ou série d'augmentations de capital susceptible d'affecter le capital et/ou les droits de vote d'Ingenico dans une proportion supérieure à 10% du nombre total des titres de capital ou des droits de vote d'Ingenico en moins de douze mois consécutifs et ne comportant pas de droit préférentiel au profit des actionnaires existants ; et
  - 4. toute augmentation de capital, ou série d'augmentations de capital, susceptible d'affecter le capital et/ou les droits de vote d'Ingenico dans une proportion supérieure à 20% du nombre total des titres de capital ou des droits de vote d'Ingenico en moins de douze mois consécutifs et ce, même avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires existants.
- (c) les décisions qui concernent les matières suivantes :
  - 1. reconduction, nomination ou révocation du Président du Conseil d'administration et/ou du Directeur Général d'Ingenico ;
  - 2. modification du règlement intérieur du Conseil d'administration qui pourrait avoir pour effet de modifier les règles de majorité qualifiée et/ou la liste des décisions devant être adoptées à la majorité qualifiée ;
  - 3. proposition par le Conseil d'administration d'Ingenico d'un projet de résolution d'assemblée générale qui pourrait avoir pour effet de modifier les règles de majorité qualifiée au sein du Conseil d'administration d'Ingenico et/ou la liste des décisions devant être adoptées à la majorité qualifiée au sein du Conseil d'administration d'Ingenico.

Les décisions visées aux points b) et c) doivent être prises à une majorité qualifiée devant inclure un nombre entier de voix immédiatement supérieur aux deux tiers du nombre total de voix des membres présents ou représentés (chaque administrateur disposant d'une voix).

En cas de rejet d'une proposition de reconduction ou de nomination du Président du Conseil d'administration et/ou du Directeur Général, un nouveau candidat devra être présenté au Conseil dans les cinq jours ouvrés suivant la date de rejet de la proposition. Dans ce cas, la décision sera, par exception à ce qui précède, prise à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

### 1.7.9 Délibérations

Pour que les délibérations soient valables, le Conseil d'administration doit réunir au moins la moitié des administrateurs en fonction.



Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial, signés par le Président et un administrateur au moins.

Les extraits ou copies de ces procès-verbaux seront valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués, ou l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président.

## **1.8 Missions du Conseil d'administration et des comités**

### **1.8.1 Les missions du Conseil d'administration**

Dans le cadre de ses prérogatives légales, le Conseil d'administration exerce notamment les missions suivantes :

- déterminer les orientations stratégiques de la Société et veille à leur mise en œuvre ;
- gérer toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- examiner les opérations de financement, d'aval, de caution données aux différentes entités du Groupe ;
- étudier toute opération interne ou externe susceptible d'affecter significativement les résultats ou de modifier sensiblement la structure du bilan ;
- procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les cautions, avals ou garanties au nom de la Société ne peuvent être consentis par le Directeur Général qu'après avoir recueilli l'autorisation préalable du Conseil d'administration. En pratique, le Conseil d'administration fixe annuellement un montant global, et par engagement, en deçà duquel son autorisation n'est pas nécessaire.

Le Conseil d'administration autorise également, selon la procédure de l'article L.225-38 du Code de commerce, les conventions passées entre la Société et l'un de ses dirigeants, administrateurs ou actionnaires disposant de plus de 10 % des droits de vote de la Société, ainsi que tout engagement pris au bénéfice du Président ou du Directeur Général, correspondant à des rémunérations ou avantages dus du fait en raison de la cessation de leurs fonctions, ou postérieurement à celles-ci.

Il prend également les décisions dans les domaines précités au paragraphe 1.7.8.

### **1.8.2 Les comités**

Le Conseil d'administration a constitué en son sein des comités destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions.

Les comités sont composés essentiellement d'administrateurs, personnes physiques ou représentants permanents, nommés par le Conseil d'administration.

Toutefois, les comités peuvent également comprendre un ou plusieurs censeurs ou un ou plusieurs membres extérieurs choisis en raison de leurs compétences particulières. Ces membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter.

Le Président du Conseil d'administration assiste à toutes les réunions des comités.

Chaque comité rend compte, par la voix de son Président, de ses missions à la prochaine séance du Conseil d'administration.

Un procès-verbal de chaque réunion d'un comité est établi par le secrétaire du Conseil d'administration, transmis aux membres du comité pour approbation à l'occasion de la réunion suivante et communiqué au

Président du Conseil d'administration. Il est tenu au siège de la société un registre des délibérations de chaque comité.

Dans son domaine de compétence tel que décrit ci-dessous, chaque comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas. A cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'administration. Le comité a également la possibilité d'interroger les collaborateurs du Groupe, dans le strict cadre de l'exécution de sa mission, en vue de procéder aux contrôles et vérifications auxquels il est tenu.

- **Le comité stratégique**

Au 31 décembre 2010, ce Comité était composé de huit membres, dont un Président, nommés par le Conseil d'administration : Allan GREEN, Président, Jean-Paul JAINSKY, Michel MALHOUITRE, Xavier MORENO, Emmanuel MOUNIER, Jean-Jacques POUTREL, Thibault POUTREL et Jacques STERN.

Le comité stratégique a, notamment, pour attributions :

- d'examiner les projets de nouveaux investissements, en France ou à l'étranger, ou de développement des implantations existantes ainsi que tout projet de cession d'actifs ou de participations, afin de permettre au Conseil d'administration de donner les autorisations nécessaires ;
- d'effectuer périodiquement un suivi des investissements réalisés et de procéder à toute étude ou toute mission appropriée ;
- d'examiner les propositions de prises de participation éventuelles dans le capital de la Société, formulées par des investisseurs financiers ou par des groupes industriels, notamment dans le cadre de rapprochement d'activités.

A cet effet, le comité stratégique dispose, en relation avec le Président ou le Directeur Général, de la collaboration des directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe.

Il peut, également, faire appel, sur autorisation du Conseil d'administration, à tout conseil ou expert extérieur.

Le comité rend compte périodiquement au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entend y donner.

Le comité se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent.

Le comité stratégique s'est réuni 9 fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et a, entre autres, examiné les projets d'acquisitions des sociétés Korvac à Singapour, FDI en Espagne, Payzone en France, le renforcement de la participation au sein de la société Fixed & Mobile Pte à Singapour ainsi que le financement de ces opérations. Le Comité a également été très impliqué dans le cadre de l'offre portant sur le capital de la société au courant du 2<sup>ème</sup> semestre 2010.

Le taux de présence des membres du comité au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2010 a été de 87 %.

- **Le comité audit et financement**

La Société n'a pas expressément indiqué adhérer au rapport Poupert-Lafarge sur le Comité d'audit du 22 juillet 2010. En pratique cependant, la Société respecte les recommandations du rapport.

Aux termes du Règlement Intérieur de la société, le Comité audit et financement doit être composé de trois membres au minimum et de sept membres au maximum. Il doit être présidé par un administrateur indépendant et tant le Président que les membres sont désignés par le Conseil d'administration parmi les membres expérimentés en matière financière et comptable.

En pratique, au 31 décembre 2010, ce Comité était composé de cinq membres, dont un Président, nommés par le Conseil d'administration : Elie VANNIER, Président, Guillaume CERUTTI, Alain MARCHETEAU, William NAHUM et Thibault POUTREL.

Le Président, Elie VANNIER, est membre indépendant du Conseil. Son expérience et son expertise notamment en matière financière sont décrites dans le rapport de gestion et sont également rappelées au paragraphe 1.2.2 ci-dessus.

Les autres membres du Comité disposent également de compétences en matière financière et comptable, notamment au regard de leur expérience professionnelle, tel que rappelé dans le rapport de gestion.

Le Comité Audit et Financement, a pour mission d'apporter son assistance au Conseil dans sa mission de contrôle permanent de la gestion de la société telle que prévue par la loi et les statuts de la Société, et le cas échéant un devoir d'alerte en cas d'irrégularité ou d'anomalie identifiées dans les états financiers ou les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société.

Il est chargé d'assurer le suivi et d'apporter son avis au Conseil d'administration sur les sujets suivants :

- le contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes ;
- les conditions d'arrêté et le contenu des résultats annuels et semestriels ;
- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- les opérations financières (endettement, fonds propres, quasi fonds propres...) significatives proposées par la Société ;
- l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le Comité dispose de la collaboration et de la participation de l'ensemble des directions fonctionnelles de la société et de ses filiales. Il peut faire appel dans l'accomplissement de sa mission et suivant autorisation du Conseil d'administration, à tout conseil ou expert extérieur qu'il jugera utile.

Par ailleurs, certains sujets comme le traitement comptable ou les aspects financiers d'opérations significatives doivent être examinés en liaison avec différents Comités et dans ce contexte, le Comité Audit et Financement peut requérir la collaboration du Président des Comités concernés selon des modalités que ces Présidents fixeront entre eux, en accord avec le Président du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice écoulé, outre les comptes sociaux et consolidés 2009 et les comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2010, les sujets suivants ont notamment été examinés par le Comité : le budget 2010, la procédure de renouvellement des commissaires aux comptes, le bilan 2009 de l'audit interne et le programme 2010, la stratégie de financement et les couvertures de change et un certain nombre de sujets de nature fiscale.

Le Comité Audit et Financement se réunit au moins trois fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent.

Le comité d'audit s'est réuni 9 fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Le taux de présence des membres du comité au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2010 a été de 91%.

#### • **Le comité rémunérations et nominations**

Au 31 décembre 2010, ce Comité était composé de six membres, dont un Président, nommés par le Conseil d'administration : Xavier MORENO, Président, Allan GREEN, Jean-Jacques POUTREL, Michel MALHOUITRE, Thierry SEIZILLES de MAZANCOURT et Elie VANNIER.

Le comité des rémunérations et nominations présente des recommandations au Conseil d'administration en matière de rémunération des mandataires sociaux, en matière de plans d'attribution d'actions gratuites et de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice tant des salariés que des dirigeants du Groupe et, plus généralement, en matière d'actionnariat salarié.

Il est également chargé de formuler des recommandations en matière de candidatures aux organes de direction et de contrôle et au Conseil d'administration en qualité d'administrateur ou de censeur.

Le comité rend compte périodiquement au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entend y donner.

Le comité se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent.

Le comité des rémunérations et nominations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et a également été consulté une fois par voie électronique.

Il a, notamment, été saisi des sujets suivants :

- la réunion des fonctions de Directeur Général et de Président ;
- la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre de 2009 et la fixation des conditions de sa rémunération variable pour 2010 et dans ce contexte, le renouvellement de l'indemnité de départ prise à son profit dans le cadre du renouvellement de son mandat ;
- la répartition de jetons de présence au titre de 2009 et le montant de cette enveloppe pour 2010 ;
- le plan d'actionnariat salarié ;
- le plan de co-investissement ;
- un plan d'attribution d'actions gratuites.

Le taux de présence des membres du comité au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2010 a été de 100%.

• **Le comité de gouvernement d'entreprise et d'éthique**

Au 31 décembre 2010, ce Comité était composé de trois membres, dont un Président, nommé par le Conseil d'administration : William NAHUM, Président, Alain MARCHETEAU et Emmanuel MOUNIER.

Par ailleurs, Elie VANNIER a été nommé membre de ce Comité par décision du Conseil d'administration du 18 janvier 2011.

Ce comité statue sur toute question relative à la gouvernance d'entreprise et à l'éthique au sein du Groupe.

Le comité rend compte périodiquement au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entend y donner.

Aux termes du règlement intérieur, le comité se réunit au moins trois fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent.

En pratique, le comité de gouvernement d'entreprise et d'éthique s'est réuni deux fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010. Le taux de présence des membres du comité au cours de cet exercice a été de 67%.

Il a, notamment, procédé à l'évaluation des travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2009 sur la base d'un questionnaire dont les résultats ont été présentés par le Comité au Conseil du 17 mars 2010. Le Conseil a pris acte de certaines suggestions d'amélioration, notamment s'agissant du nombre d'administrateurs indépendants.

Il a, par ailleurs, examiné le guide de l'AMF du 3 novembre 2010 portant sur la prévention des manquements d'initiés et ce, en le mettant en relation avec les dispositifs existants au sein de la société et a étudié sur la recommandation de l'AFEP / MEDEF d'avril 2010 en matière de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils d'administration.

L'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2010 a eu lieu au cours de la séance du Comité du 22 février 2011, dont il a été rendu compte au Conseil du 25 février 2011.

- **Le comité des opérations**

Au 31 décembre 2010, ce Comité était composé de trois membres, dont un Président, nommé par le Conseil d'administration : Jean-Paul JAINSKY, Président, Allan GREEN et Thibault POUTREL.

Ce Comité a pour mission d'assurer le suivi de la réalisation et de l'évolution des opérations significatives en cours.

En pratique, le comité des opérations s'est réuni 5 fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et a notamment examiné l'état des synergies et de l'intégration au sein du Groupe.

### **1.9 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2010**

Outre l'examen des travaux spécifiques préparés par les comités tels que décrits ci-dessus, les activités du Conseil d'administration durant les réunions de l'exercice clos au 31 décembre 2010 ont porté, notamment, sur :

- l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2009 et l'affectation du résultat ;
- la préparation de l'assemblée générale mixte annuelle : le Conseil d'administration a arrêté le texte des résolutions devant être soumises à l'assemblée générale mixte annuelle du 11 mai 2010 ainsi que le rapport de gestion et le rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société ;
- la réunion des fonctions de Président et du Directeur Général et le renouvellement des fonctions du Président-Directeur Général ;
- les conventions de l'article L.225-38 du Code de commerce : le détail de ces conventions est présenté dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes ;
- les dispositifs d'association des salariés au capital dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié, d'un plan d'attribution d'actions gratuites et d'un plan de co-investissement ;
- l'augmentation du capital social dans le cadre du paiement du dividende en actions, d'une opération réservée aux salariés, d'une opération d'attribution d'actions gratuites par incorporation de réserves ainsi que la réduction du capital par annulation d'actions auto-détenues ;
- l'opération de transmission universelle de patrimoine de la société Ingenico France (anciennement Sagem Monétel) et l'acquisition des sociétés Payzone, Korvac et FDI ;
- l'offre portant sur le capital de la société intervenue au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2010.

Enfin, il a approuvé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions, faisant ainsi usage de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 11 mai 2010.

## **II- LIMITATIONS QUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION APPORTE AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL**

Les limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général sont précisées à l'article 2 du règlement intérieur du Conseil et rappelées ci-après.

L'assentiment du Conseil d'administration est requis préalablement à la désignation, par le Directeur Général, de toute personne appelée à exercer les fonctions de représentant permanent de la société, ou

des sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce, au Conseil d'administration ou de surveillance d'une société qui n'est pas elle-même directement ou indirectement contrôlée par la société. Le Conseil d'administration statuera sur propositions et avis formulés, le cas échéant, par le Comité des Rémunérations et Nominations.

Par ailleurs, le Conseil doit préalablement autoriser les opérations suivantes :

- (i) fixation du budget consolidé annuel ;
- (ii) fixation du plan d'affaires consolidé ;
- (iii) tout investissement, désinvestissement, prise de participation, acquisition, apport, cession d'actifs, opération de fusion, de scission ou d'apport partiel d'actif d'un montant supérieur à 25 millions d'euros ;
- (iv) toute souscription d'emprunt dès lors que le montant de l'opération en cause excède 35 millions d'euros et toute émission d'emprunts obligataires ou non obligataires d'un montant supérieur à 35 millions d'euros ;
- (v) toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle la stratégie et le périmètre d'activité du Groupe Ingenico, dont l'enjeu financier est supérieur à 50 millions d'euros ;
- (vi) toute opération dont l'enjeu financier est supérieur à 100 millions d'euros ;
- (vii) toute augmentation de capital ou série d'augmentations de capital susceptible d'affecter le capital et/ou les droits de vote d'Ingenico dans une proportion supérieure à 10% du nombre total des titres de capital ou des droits de vote d'Ingenico en moins de douze mois consécutifs et ne comportant pas de droit préférentiel au profit des actionnaires existants ; et
- (viii) toute augmentation de capital ou série d'augmentations de capital susceptible d'affecter le capital et/ou les droits de vote d'Ingenico dans une proportion supérieure à 20% du nombre total des titres de capital ou des droits de vote d'Ingenico en moins de douze mois consécutifs, et ce même avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires existants.

### **III- MODALITES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES**

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 19 des statuts et sont décrites dans la partie Informations Juridiques et Financières du Document de Référence portant sur l'exercice 2010.

### **IV- PRINCIPES ET REGLES ARRETES PAR LE CONSEIL POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX / INFORMATIONS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN MATIERE D'OFFRE PUBLIQUE**

#### **4.1 Principes et règles arrêtés par le Conseil pour déterminer les rémunérations et avantages des mandataires sociaux**

##### **4.1.1 Rémunérations des membres du Conseil d'administration**

Les jetons attribués depuis l'exercice 2009, le sont selon une clef de répartition favorisant les administrateurs indépendants, la Présidence des Comités et tenant compte de la présence tant aux Comités qu'aux Conseils.

#### **4.1.2 Rémunération du mandataire social dirigeant**

- La rémunération fixe de Philippe LAZARE a été déterminée par le Conseil d'administration en tenant compte des rémunérations pratiquées au sein de sociétés ayant une activité identique ou similaire à celle d'Ingenico.
- La rémunération variable de Philippe LAZARE pour 2010 a été fixée par décision du Conseil d'administration du 17 mars 2010. Les critères de détermination de cette rémunération fixés par le Conseil d'administration du 11 mai 2010 comprennent une partie liée aux résultats à hauteur de 70% (soit 350 K€ pouvant atteindre 150% de ce montant, soit 525 K€ en fonction de l'atteinte des résultats -) et une partie liée aux critères qualitatifs à hauteur de 30% (150 K€). Sur la base de ces éléments, le Conseil d'administration du 25 février 2011 a décidé que Philippe Lazare recevrait une somme de 575 520 € en tant que rémunération variable au titre de 2010.
- Philippe LAZARE bénéficie, par ailleurs, des avantages en nature suivants : une voiture en rapport avec la fonction ; une assurance perte de mandat.
- Philippe LAZARE s'est également vu attribuer 46 774 actions gratuites par décision du Conseil d'administration du 11 mai 2010 sur la base de l'autorisation de l'assemblée générale du 14 mars 2008, et ce, dans le cadre d'un programme de co-investissement combinant un investissement de la part de certains salariés et mandataires sociaux du Groupe Ingenico avec une attribution gratuite de sept (7) actions de la Société pour chaque action investie. Les conditions d'attribution définitive sont les suivantes :
  - une condition de présence et
  - des conditions de performance associant des niveaux d'atteinte d'EBITDA et de performance du cours de l'action de la Société.

Philippe LAZARE ne bénéficie pas d'options de souscription ou d'achat d'actions.

- Philippe LAZARE dispose également d'une indemnité de départ dont les modalités sont décrites dans la partie Gouvernement d'Entreprise du Document de Référence.

Conformément à la réglementation applicable, l'ensemble des rémunérations dues/versées aux mandataires sociaux sont décrites dans la partie Gouvernement d'Entreprise du Document de Référence et le rapport de gestion.

#### **4.2 Informations susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique**

Les informations susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique sont, le cas échéant, et conformément à l'article L.225-100-3 du Code de commerce, décrites dans le rapport de gestion.

### **V- CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES**

La Société se fonde sur le référentiel de contrôle interne international « COSO » (Committee Of Sponsoring Organization de la Treadway Commission, dont les conclusions ont été publiées en 1992 aux Etats-Unis) et structure la description de son dispositif de contrôle interne dans le cadre du présent rapport selon les principes généraux édictés par ce référentiel.

#### **5.1 Définition et objectifs du contrôle interne**

La Société adopte la définition du contrôle interne proposée par le COSO :

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le système de contrôle interne mis en place au sein de la Société, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut offrir aux actionnaires, aux dirigeants et au Conseil d'administration qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs précités. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse du jugement exercé lors des prises de décisions qui peut être défaillant, de la nécessité d'étudier le rapport coût/bénéfices avant la mise en place de contrôles, ou des dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

## 5.2. Périmètre couvert par le contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en place par la Société a vocation à couvrir l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe.

## 5.3. Description des procédures de contrôle interne

La société structure son approche du contrôle interne autour des cinq composantes prévues par le référentiel COSO :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

**Environnement de contrôle :** *l'environnement de contrôle constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne. Il couvre les thèmes liés à l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, le style de management des dirigeants, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et la formation du personnel et enfin, les règles de gouvernance mises en place à l'initiative du Conseil d'administration.*

Le Conseil d'administration de la Société comprend un Comité audit et financement dont la composition, le nombre de réunions et les principales missions sont décrites dans le présent rapport. Il joue un rôle essentiel dans le pilotage du contrôle interne puisqu'il a notamment pour missions :

- d'examiner et d'évaluer toute question relative à l'établissement, au contrôle et à la publication des documents financiers diffusés par la Société dans le cadre des arrêtés des comptes ;
- de revoir le programme annuel d'audit interne et suivre les recommandations formulées par les Commissaires aux comptes et l'audit interne ;
- de se tenir informé de l'évolution des travaux dans le domaine de la gestion des risques.

La Charte d'éthique mise en place au sein du Groupe reprend et formalise les règles de comportement essentielles attendues dans le Groupe de la part de tous les collaborateurs et constitue un outil important pour maintenir la qualité de l'environnement de contrôle au sein du Groupe.

La démarche d'auto-évaluation de la qualité de l'environnement de contrôle dans les filiales du Groupe initiée en 2009 s'est poursuivie en 2010. Le plan d'audit interne 2011 prend en compte les résultats de l'exercice. Ce processus de mise à jour de l'auto-évaluation est mis en œuvre sur une base annuelle.

**Evaluation des risques :** *toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et qui doivent être maîtrisés, c'est-à-dire identifiés et évalués. Les principaux risques auxquels doit faire face la Société sont décrits dans la partie Activités du Document de Référence 2010.*



La méthode de maîtrise des risques utilisée par Ingenico est fondée, d'une part, sur l'évaluation des risques à l'aide d'une cartographie et, d'autre part, sur l'élaboration de plans d'actions visant à traiter le risque. La méthode d'analyse et de prévention des risques est placée sous la responsabilité de la direction de l'audit interne.

Le Groupe Ingenico met sa cartographie des risques à jour périodiquement. En 2009 elle a mis en évidence une dizaine de risques de nature stratégique, commerciale, opérationnelle, humaine et financière, chaque risque ayant fait l'objet d'une évaluation de sa probabilité d'occurrence, de son impact potentiel et de l'efficacité des moyens de contrôle existants. Des plans d'actions permettant de réduire l'exposition d'Ingenico aux risques identifiés comme étant les plus importants ont été définis pour une mise en place échelonnée sur les années 2010 et 2011. Ces plans d'actions sont conduits par les responsables « propriétaires » de chacun des risques précisément chargés des plans de contrôle et de réduction des risques.

Afin d'assurer la surveillance des risques et du processus de gestion des risques, le Conseil d'administration est informé, par l'intermédiaire du comité gouvernement d'entreprise et éthique et du comité audit et financement des principales actions entreprises pour la surveillance des risques telles que la création de postes de contrôleurs internes en filiale, la mise en place d'une charte d'éthique et de délégations d'autorité, ou encore la réalisation d'un manuel de contrôle interne.

**Activités de contrôle :** *les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.*

Sous l'impulsion de la direction générale de la Société, un corps de règles et de procédures a été mis progressivement en place pour chacune des directions générales, opérationnelles ou fonctionnelles. De plus, le Groupe exerce un suivi rigoureux et dynamique de la performance de chaque unité opérationnelle et de l'application des politiques du Groupe.

Afin d'accroître l'homogénéité des règles et procédures, un manuel de contrôle interne a été réalisé pour l'ensemble du Groupe. Il comprend, pour chaque chapitre, une liste détaillée des objectifs de contrôle à atteindre et des contrôles clé à mettre en place. Ce manuel a également été mis en cohérence avec la cartographie des risques du Groupe.

**Information et communication :** *une information sur le contrôle interne pertinente doit être identifiée, recueillie et chiffrée sous une forme et dans des délais qui permettent à chaque responsable concerné de prendre connaissance des carences identifiées et de suivre les actions correctrices nécessaires.*

La stratégie du Groupe Ingenico consiste à avoir une très forte présence locale dans le monde et notamment dans cinq régions principales. Il est en effet très important d'être proche de nos clients et partenaires afin de leur proposer les meilleures solutions parfaitement adaptées à leurs spécificités régionales. C'est là une des grandes forces commerciales du Groupe. Les circuits d'information et les modalités d'organisation ont été conçus afin que toute carence de contrôle interne, et également toute bonne pratique mise en place par une entité géographique ou fonctionnelle soient remontées et partagées auprès de l'ensemble des responsables concernés.

L'organisation des Régions reflète celle de la Direction du Groupe, permettant ainsi une accélération des prises de décision, une plus grande efficacité et une fluidité accrue dans les échanges entre la direction du Groupe et les Régions.

L'information et la communication autour du contrôle interne sont étroitement liées à l'organisation du Groupe :

- contrôle budgétaire via la réalisation mensuelle d'un rapport sur l'analyse de la performance (reporting). Chaque région réalise un reporting qui est consolidé en central, l'objectif étant de pouvoir comprendre l'origine des ventes et la marge générée, d'analyser le résultat opérationnel dégagé et d'identifier les variations par rapport au budget ;

- chaque mois, une revue entre les responsables de régions / pays et le comité de direction est tenue afin d'analyser, ensemble, la performance et les problèmes opérationnels à traiter.

En outre, les fonctions centrales doivent s'assurer, pour leurs domaines respectifs, du respect de la stratégie opérationnelle du Groupe. Ainsi, la direction des opérations s'assure notamment que la production est effectuée selon les normes définies en central et par les sous-traitants approuvés par cette même direction. De son côté, le marketing détermine et valide les politiques produits et marketing déclinées dans les régions.

**Pilotage :** les systèmes de contrôle interne doivent être supervisés afin qu'en soient évaluées, dans le temps, les performances. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent et de procéder à des évaluations périodiques.

Afin de procéder à des évaluations périodiques, un département audit interne, rattaché au Président - Directeur Général, est en place. Il effectue des missions auprès de l'ensemble des services centraux du Groupe et des filiales et assure le suivi des sujets liés au contrôle interne et à la gestion des risques.

Un plan d'audit interne est défini annuellement, en fonction des résultats des audits internes effectués les années précédentes et de la cartographie des risques mentionnée précédemment et des résultats de la campagne d'auto-évaluation. Ces audits peuvent concerner des filiales, des processus ou porter sur des sujets ponctuels à la demande du Comité de Direction ou du Président-Directeur Général.

En 2010, l'audit interne a réalisé le programme d'audit approuvé par le Comité audit et financement. Il a fait mettre en œuvre les plans d'actions nécessaires pour corriger les insuffisances observées. Les différents travaux effectués en 2010 n'ont pas révélé de défaillances ou d'insuffisances significatives du contrôle interne.

#### **5.4. Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

##### **5.4.1 Organisation comptable et financière**

Au plan humain et organisationnel et, afin de garantir la totale transparence entre les services opérationnels et la direction financière et le meilleur niveau d'information possible sur les opérations, le Groupe a opté pour l'organisation suivante :

- rapport hiérarchique des contrôleurs financiers et/ou directeurs financiers des filiales au directeur financier du Groupe et non au directeur de la filiale ou de la région ;
- réunions plusieurs fois par an entre les membres du comité de direction et les directeurs de régions ;
- mise en place d'un système de gestion comptable commun aux principales entités du Groupe ;
- mise en place d'un plan de compte identique ;
- rédaction d'un « Controllers' Book » compilant toutes les instructions nécessaires au reporting et à l'établissement des liasses de consolidation.

De ce fait, la fonction comptable et financière a accès à toutes les informations nécessaires à l'élaboration des comptes pour le périmètre couvert par l'ensemble des opérations.

##### **5.4.2 Systèmes d'information comptables et financiers**

Comme indiqué précédemment, Ingenico a eu pour objectifs, dans les années précédentes, d'uniformiser les systèmes d'information (SAP, Magnitude).

Le format du reporting de gestion, principal outil d'analyse de performance opérationnelle des entités, a permis de rendre comparable l'analyse des performances des entités du Groupe sur les différentes lignes de produits et de services ainsi que sur les coûts d'exploitation. Pour information, les données de gestion mensuelle sont produites sur la base d'arrêtés de comptes mensuels.

### **5.4.3 Communication de l'information financière et comptable**

Les informations de nature financière et comptable ne sont diffusées qu'après revue et accord du directeur financier.

La Société tient un calendrier de ses obligations en matière de communication comptable et financière au marché.

### **5.4.4 Organisation du contrôle interne au plan financier**

Les principaux outils permettant de contrôler en continu la fiabilité des informations financières sont les suivants :

- diffusion régulière à tous les contrôleurs d'instructions pour la construction des budgets, du reporting et des liasses de consolidation ;
- plan de compte comptable commun à toutes les entités ;
- analyse détaillée mensuelle de la performance de toutes les entités sur la base du reporting : ce processus permet de valider la correcte traduction financière de l'activité de l'entreprise et la prise en compte des éventuels risques d'exploitation (retard dans les encaissements des clients, avoirs à émettre, litiges, stocks excédentaires ...) et permet en même temps de revoir la justification des principaux actifs ;
- réalisation d'un arrêté trimestriel statutaire des entités sociales suivi d'une consolidation et d'un rapprochement avec le reporting pour identification des éventuels écarts ; cet arrêté inclut une revue de la dépréciation des stocks au plan mondial avec le département des opérations ;
- analyse régulière de la trésorerie de toutes les sociétés du Groupe ;
- centralisation, auprès de la trésorerie (sous la responsabilité du directeur financier), de tous les financements du Groupe ;
- centralisation, auprès de la trésorerie, de toutes les opérations de couverture pour toutes les sociétés ;
- centralisation des ouvertures / fermetures des comptes bancaires et de la mise en place de tous les pouvoirs bancaires ;
- mise en place finalisée d'une trésorerie centralisée (système de cash pooling).

## **5.5 Les évolutions**

Le Groupe Ingenico attache la plus grande importance à son dispositif de contrôle interne. Les investissements engagés pour poursuivre l'amélioration de sa structuration décrits dans ce rapport en sont la meilleure illustration. Ainsi, à la fin de l'exercice 2010, le Groupe Ingenico se fixe pour objectif de mettre en avant les principales réalisations suivantes :

- procédure en place pour suivre chaque année l'occurrence et le niveau de maîtrise des risques dans le Groupe ;
- amélioration permanente du fonctionnement de l'audit interne Groupe et du protocole de communication relatif au contrôle interne ;
- poursuite de l'adaptation de la démarche d'accompagnement et de responsabilisation des entités opérationnelles en matière de contrôle interne, notamment pour les entités récemment entrées dans le Groupe ;
- nouveau raccourcissement des délais de publication des résultats.

Philippe LAZARE  
Président-Directeur Général