

**RAPPORT DU PRESIDENT  
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET  
D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL  
ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE  
MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE**

**(articles L. 225-37 et suivants du Code du Commerce)**

Chers actionnaires,

Conformément à la Loi n° 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 de Sécurité Financière qui fait désormais obligation au Président du Conseil d'Administration de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société, je vous présente le rapport établi à cet effet pour l'exercice 2007.

De leur côté, les Commissaires aux Comptes exposeront, dans un rapport joint à leur rapport général, leurs observations sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

## **I. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL**

Ces dispositions sont régies par les articles 17 à 19 des statuts de la société.

### **Article 17 – CONSEIL D'ADMINISTRATION**

*La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de vingt-quatre membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.*

*En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire. Ils sont toujours rééligibles.*

*La durée des fonctions des administrateurs est de six années, elles prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.*

*Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 80 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice au cours duquel le dépassement aura lieu.*

*Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.*

*Les administrateurs personnes physiques ne peuvent appartenir simultanément à plus de huit conseils d'administration ou conseils de surveillance de Société anonyme ayant leur siège en France métropolitaine, sauf exception prévue par la loi.*

*Un salarié de la Société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre d'administrateurs liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction.*

*Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action.*

Les membres du Conseil d'Administration sont :

**Président :**

**Jean-Guy BARBOTEAU**

Nommé par voie statutaire. Mandat renouvelé à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle en date du 30 mai 1990 pour une durée de six années. Mandat proposé au renouvellement une quatrième fois au terme de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle du 07 mai 2008, pour une durée de six années, pour un mandat venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Le montant des rémunérations annuelles versées au Président de la société, intégrant les avantages en nature directs et indirects, s'élève pour l'année 2007 à 196 366, 80.

**Administrateurs :**

**Anne-Marie NANCEY, épouse BARBOTEAU**

Nommée par voie statutaire. Mandat renouvelé à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle en date du 30 mai 1990 pour une durée de six années. Mandat proposé au renouvellement une quatrième fois au terme de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle du 07 mai 2008, pour une durée de six années, pour un mandat venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

**Yvan CHAPELAIN**

Nommé par voie statutaire. Mandat renouvelé à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle en date du 30 mai 1990 pour une durée de six années. Mandat proposé au renouvellement une quatrième fois au terme de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle du 07 mai 2008, pour une durée de six années, pour un mandat venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Les autres mandats et fonctions exercées par les membres du Conseil en dehors de la société sont présentés dans le rapport de gestion sur les comptes annuels 2007.

Aucune rémunération ou avantages n'ont été perçus, de manière directe ou indirecte, au titre de ces mandats.

**Article 18 – ORGANISATION DU CONSEIL**

*Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.*

*Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil peut le révoquer à tout moment.*

*Nul ne peut être nommé Président s'il est âgé de plus de 75 ans. Si le Président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.*

*Le Conseil peut également désigner un ou deux vice-présidents et un secrétaire qui peut être choisi en dehors des administrateurs et des actionnaires.*

*En cas d'absence du Président, la séance du Conseil est présidée par le vice-président le plus âgé. A défaut, le Conseil désigne, parmi ses membres, le président de séance.*

**Article 19 – DELIBERATION DU CONSEIL**

*Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président ou celle du tiers au moins de ses membres, si le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.*

*Les convocations sont faites par tous moyens même verbalement.*

*La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.*

*Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.*

*Le directeur général peut également demander au président de convoquer le conseil sur un ordre du jour déterminé.*

*Le président est lié par les demandes qui lui sont adressées en vertu des trois alinéas précédents. En cas de carence du président, le groupe d'administrateurs ou le directeur général qui auront sollicité la convocation du conseil d'administration, seront compétents pour procéder eux-mêmes à la convocation du conseil et fixer l'ordre du jour.*

*En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.*

*Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.*

*Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.*

Au cours de l'année 2007, le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises.

#### Séance du 16 avril 2007

- Arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006 et toutes décisions à prendre en vue de la préparation et de la convocation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes dudit exercice ;
- Présentation et approbation des documents prévisionnels établis dans le cadre de la loi sur la prévention des difficultés des entreprises (loi 84-148 du 1er mars 1984) ;
- Questions diverses.

#### Séance du 27 avril 2007

- Mise en gage de comptes d'instruments financiers ;
- Questions diverses.

#### Séance du 21 juin 2007

- Projet de cession de la participation dans la société PHENIX ENERGY ;
- Questions diverses.

#### Séance du 10 juillet 2007

- Projet de cession de la filiale VALEXA ;
- Questions diverses.

#### Séance du 14 septembre 2007

- Convocation d'une assemblée générale extraordinaire ;
- Questions diverses.

#### Séance du 05 octobre 2007

- Présentation et arrêté des comptes semestriels consolidés (1er janvier au 30 juin 2007) ;
- Examen et arrêté des comptes prévisionnels révisés et de la situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible ;
- Questions diverses.

## II. LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Conformément à l'article 117 de la loi 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 complétant l'article L 225-37 du Code de Commerce et aux recommandations du Groupe, cette partie du rapport est descriptive et ne comporte pas d'évaluation. Il est précisé que le format et les développements du présent rapport pourront faire l'objet de modifications, lors de prochains exercices.

### II-1. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les procédures de contrôle interne en vigueur chez ESR ont pour objet :

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

Selon la définition retenue par la CNCC, issue des normes internationales d'audit, ces procédures impliquent :

- le respect des politiques de gestion,
- la sauvegarde des actifs,
- la prévention et la détection des fraudes et erreurs,
- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables,
- l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

Le système de contrôle interne comprend, au-delà des questions directement liées au système comptable :

- l'environnement général de contrôle interne, c'est-à-dire l'ensemble des comportements, degrés de sensibilisation et actions de la direction concernant le système de contrôle interne et son importance dans l'entité ;
- les procédures de contrôle, qui désignent les politiques et procédures définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques de l'entité, complémentaires à l'environnement général de contrôle interne.

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

### II-2. L'ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE

Le groupe ESR a pris en compte la nécessité d'un dispositif de contrôle interne depuis 1998 ; le contrôle interne fait partie intégrante de la gouvernance du groupe ESR.

Les procédures de contrôle interne ont pour objectif de permettre à la Direction du groupe d'identifier et de maîtriser les risques inhérents à l'activité de l'entreprise.

Dès cette époque, il a été confié à la Direction Qualité et à la Direction Administrative et Financière du Groupe la responsabilité de veiller à la mise en place des règles et procédures garantissant le niveau de contrôle interne nécessaire dans les principaux processus identifiés comme tels par l'entreprise :

- Gestion des Ressources Humaines
- Politique Commerciale
- Formation
- Comptabilité
- Trésorerie
- Achats et Moyens Généraux

- Informatique
- Sécurité

Parallèlement, dans le cadre de leur mission générale, il a été demandé dès cette date aux Commissaires aux Comptes de communiquer à la Direction Générale dans un rapport spécifique, leurs recommandations portant sur l'amélioration du contrôle interne.

La responsabilité de la conception et de la mise en place d'un dispositif de contrôle appartient à la Direction Générale. La déclinaison, l'application et le suivi des procédures de contrôle sont de la responsabilité de la Direction Qualité et Direction Administrative et Financière, dans le cadre des délégations en place.

## II-2.1. MOYENS MIS EN PLACE ACTUELLEMENT :

- Un système Qualité de référence a été élaboré et déployé en 1998 par la Direction Qualité dans toutes les unités du Groupe. Ce système de référence contient :
  - La description de la mission du Groupe et de ses valeurs
  - La description de l'organisation du groupe dans ses principes, sa stratégie et sa structure globale, et le rôle de chaque sous-ensemble, notamment les structures opérationnelles.

Cette démarche s'inscrit dans une perspective dynamique : la certification ISO 9001 version 2000 pour toute l'entreprise ESR a été obtenue le 7 juillet 2006 et renouvelée le 16 novembre 2007. Cette orientation a été facilitée par l'acquisition en février 2005 des sociétés du groupe ESYS, certifié ISO (9002, puis 9001) depuis 1992 et reconnu pour avoir obtenu en 1998 le Prix Français de la Qualité et en 1999 le Prix Européen de la Qualité (EFQM).

- Site Intranet  
Depuis 2001, des moyens spécifiques, sous la forme du site Intranet, ont été mis en place pour permettre à chaque responsable opérationnel d'accéder aisément au Système de Référence Qualité, aux suivis d'audits et aux actions menées dans le cadre de la politique de contrôle interne.
- Audit Qualité et Audit Interne  
En plus de la Direction Qualité, la Société a décidé en mai 2003 de se doter d'une structure lui permettant de s'assurer que les risques résultant de l'activité de l'entreprise, les risques d'erreurs ou de fraudes, et plus particulièrement dans le domaine comptable et financier sont connus et maîtrisés.

Le système de contrôle mis en place en 2003 et étoffé en 2005 vise à réduire au maximum l'exposition aux risques ; il ne peut toutefois garantir de façon absolue la non survenance du risque.

L'Audit Interne est rattaché hiérarchiquement au Directeur Administratif et Financier ; travaille en liaison avec la Direction Générale du Groupe, et en particulier avec la Direction Qualité qui organise trimestriellement au travers d'un Comité Qualité.

Le Comité Exécutif, composé des dirigeants des principales fonctions de la Société, traite tous les sujets concernant la marche et le fonctionnement de la Société dans ses différents aspects opérationnels et financiers.

A côté de cette instance, le Comité Qualité est composé de six membres permanents : Le Directeur Général, le Responsable Administratif et Financier, les Directeurs des Opérations, le Directeur des Ressources Humaines et de la Qualité et le Responsable Qualité. La mission de ce Comité est de passer en revue les actions correctrices précédemment décidées et de s'assurer de leur mise en place effective. Ce Comité reçoit les responsables des domaines inclus dans le périmètre des contrôles ; leur demande des comptes sur leurs réalisations du trimestre écoulé et fixe les priorités pour le trimestre à venir.

Les comptes-rendus de ces comités sont établis par la Direction Qualité.

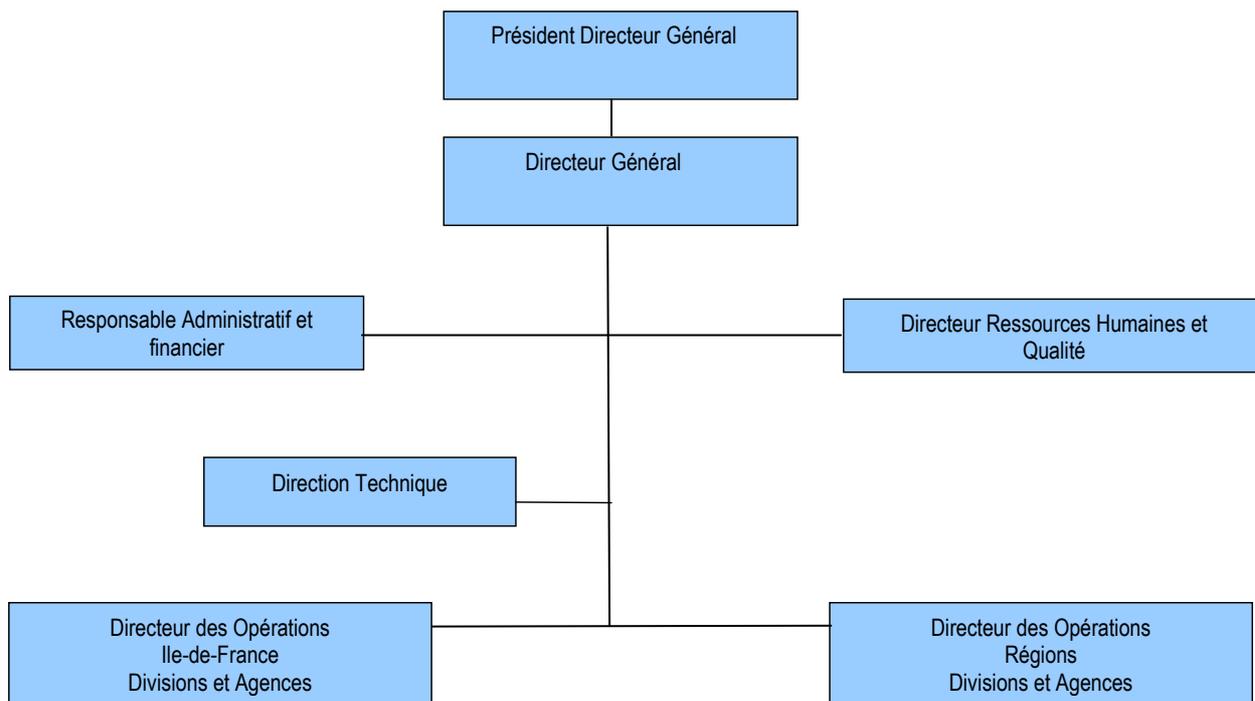
En 2006, un outil de gestion et de facturation a été mis en place. Cet outil (GIP-SSI) est un progiciel du marché, outil standard dédié aux SSII. Il doit permettre d'augmenter les contrôles et de sécuriser les informations saisies.

Fin 2006, les outils de pilotage ont été renforcés avec la mise en place de clôtures comptables mensuelles et de prévisions commerciales de chiffre d'affaires à 2 mois.

## II-2.2.1. CONTROLE INTERNE DES SOCIETES DU GROUPE

### Organisation générale

Le Groupe E.S.R. est organisé par Business Unit, qui sont des entités opérationnelles ayant compétence et autorité sur toutes les données relevant de leur périmètre d'activité.



## II-2.2.2. CONTROLE INTERNE DE LA DIRECTION

### Le Comité Exécutif

Ce comité, composé du Président Directeur Général, du Directeur Général et des Directeurs des Opérations a pour objectif de définir la stratégie du groupe E.S.R. en matière de développement commercial et de politique de recrutement et de communication.

Ce comité se réunit chaque mois afin de faire le suivi des actions engagées dans ces domaines.

### Le Comité de Direction

Le Comité de Direction regroupe l'équipe de management « senior » de l'entreprise. Elle est composée des Directeurs d'agence et de filiales, du Responsable Administratif et Financier, du Directeur Technique et des Directeurs des Opérations. Placé sous la direction des Directeurs des Opérations, ce Comité est responsable de la mise en application de la stratégie et, en conséquence, prend les décisions majeures en terme d'organisation, de politique commerciale et de recrutement. Il se réunit en général une fois par mois.

### II-2.2.3. CONTROLE INTERNE OPERATIONNEL

#### Les entités opérationnelles ou filiales :

Chaque entité a la responsabilité d'un budget annuel, suivi dans sa réalisation mois après mois. Les arrêtés mensuels sont établis et analysés par le contrôle de gestion. Ils sont ensuite présentés par chaque Direction d'entités à la Direction Générale lors de revues mensuelles ; chaque revue mensuelle fait l'objet d'un compte-rendu et d'actions à engager.

Les critères d'évaluation de la performance d'une agence sont la rentabilité, la croissance, la satisfaction client, la motivation des collaborateurs.

Les organisations participant au contrôle interne sont :

- Les entités opérationnelles (agences ou filiales) qui sont responsables de la mise en œuvre d'un contrôle interne aux normes du Groupe dans les unités qu'elles contrôlent. Cette mise en œuvre est confiée aux Directeurs de ces unités, sous l'autorité de la Direction des Opérations et de la Direction Financière.
- La Direction Financière dispose de contrôleurs de gestion. Ces contrôleurs appliquent sur le terrain les règles de contrôle interne, en liaison avec leurs collègues administratifs dans l'entité.
- Le siège du Groupe dispose de plusieurs services centraux qui traitent pour l'ensemble des entités opérationnelles les opérations les plus complexes ou les plus sensibles. Il s'agit :
  - Des opérations d'investissement
  - De la trésorerie à court terme
  - Du financement à moyen et long terme
  - De la gestion sociale et fiscale
  - Des communications financières ou commerciales
  - Des assurances
  - Des litiges et contentieux

### II-2.2.4. CONTROLE INTERNE DES INFORMATIONS FINANCIERES

#### La Direction Administrative et Financière

Placée sous la responsabilité du Responsable Administratif et Financier, cette direction englobe les fonctions administratives, comptables et juridiques. Les fonctions de facturation sont centralisées et le suivi administratif des consultants est décentralisé au niveau de chaque agence. Ces informations sont consolidées en temps réel en comptabilité grâce à la mise en place d'un E.R.P. et par le développement d'un système d'information automatisé (Intranet). Les autres fonctions comptables et financières (trésorerie, comptabilité siège, consolidation), le contrôle de gestion et les services juridiques restent centralisés au siège de la société.

Elle assure également le suivi budgétaire et traite le reporting destiné à la Direction Générale. Un budget annuel est établi pour chaque agence et le suivi du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle est réalisé mensuellement. Chacun de ces budgets est ajusté lors de chaque arrêté comptable trimestriel, si un écart significatif le justifie.

Tous les mois le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et les rapports des entités opérationnelles sont examinés lors d'une réunion mensuelle par la Direction Financière.

Celle-ci présente à la Direction Générale une analyse mensuelle regroupée qui met l'accent sur l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats et de la trésorerie.

La fonction communication financière est chargée de la diffusion en interne et à l'extérieur de la Société des informations concernant le Groupe. L'information financière est diffusée dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des investisseurs.

#### II-2.2.5. CONTROLES EXTERNES

Chaque année, à deux reprises lors de l'arrêté semestriel et l'arrêté annuel, les comptes sociaux de chaque entité juridique et les comptes consolidés sont audités par nos Commissaires aux Comptes.

Dans le cadre de leur mission, les Commissaires aux Comptes formulent des recommandations portant sur l'amélioration du contrôle interne de la société.

Ces recommandations font l'objet d'un rapport à la Direction du Groupe pour mise en application des recommandations formulées.

#### III. LIMITATIONS EVENTUELLES APORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL

Conformément aux dispositions de la loi NRE, la possibilité de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général a été introduite dans les statuts de la société lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 23 octobre 2003.

Le Conseil d'Administration d'ESR a jugé qu'il n'y avait pas lieu de procéder à une telle dissociation, Monsieur Jean-Guy BARBOTEAU assumant les fonctions de Président Directeur Général sans aucune limitation de pouvoirs.

Jean-Guy BARBOTEAU  
Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société ESR S.A. 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. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- Prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- Prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Paris La Défense, le 25/03/2008

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

GUILLAUME LIVET  
Associé

TUILLET ASSOCIES

MICHEL DUPIN  
Associé