

# **RAPPORT DU PRESIDENT**

## **SUR LA GOUVERNANCE ET LE CONTROLE INTERNE**

**A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 18 JUIN 2009**

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs les Actionnaires,

Conformément à l'article 225-37 alinéas 6 et 7 du Code de Commerce, j'ai l'honneur de vous rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre Conseil d'Administration ainsi que des éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général.

Le présent rapport est également destiné à vous présenter les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux.

Il a été approuvé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2009.

### **GOVERNEMENT D'ENTREPRISE**

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

##### **I.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le Conseil d'Administration de SYNERGIE est composé de quatre membres, nommés pour 6 ans :

Daniel AUGEREAU	(mandat renouvelé le 15 juin 2005)
Nadine GRANSON	(mandat renouvelé le 15 juin 2005)
Yvon DROUET	(mandat renouvelé le 15 juin 2005)
Julien VANEY	(nomination le 12 juin 2008)

Monsieur Daniel AUGEREAU en est le Président.

Les mandats des administrateurs sont communiqués dans un tableau annexe au rapport annuel.

Les règles de fonctionnement du Conseil d'Administration sont fixées par les statuts et sont conformes aux dispositions légales. Au cours de l'année 2008, le Conseil d'Administration s'est doté d'un Règlement intérieur.

Chaque administrateur doit détenir au moins une action de la société.

## **I.2 ROLE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL**

« Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation par tout moyen et en tout lieu et même verbalement de son Président, le Vice-président ou par tout administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la Loi, en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. » (Extraits de l'Art. XII des Statuts de SYNERGIE : « Réunions du Conseil »).

Au cours de l'exercice 2008, le Conseil d'Administration s'est réuni dix fois avec une participation de 100%.

Outre l'ordre du jour que les membres du Conseil reçoivent avec leur convocation, la société met à leur disposition tous les documents, dossiers et informations nécessaires à leur mission.

Les réunions et décisions du Conseil sont formalisées dans des procès-verbaux établis à l'issue de chaque réunion, puis signés par le Président et un membre du Conseil au moins.

Les réunions ont principalement eu pour objet en 2008 :

L'établissement des documents financiers :

- arrêté des comptes sociaux et consolidés 2007 et des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2008, ainsi que des communiqués financiers y afférant.
- établissement des documents prévisionnels de gestion.

Le financement du groupe :

- recours à des financements, pouvoirs accordés au Président Directeur Général pour signer les actes et émission de lettres de confort à l'intention de banques de certaines filiales étrangères.

Les opérations de capital :

- acquisition des sociétés INTERACTIF CONSEILS EN PERSONNEL (Suisse), EURYDICE PARTNERS (France) et ADR (Pays Bas) via la holding de droit néerlandais créée à cet effet
- renouvellement du programme de rachat d'actions propres

Les autres points suivants :

- nomination de M Julien VANEY, Administrateur
- élaboration du rapport du Président sur le contrôle interne.
- convocation de l'Assemblée Générale annuelle

Pour l'ensemble de ces opérations, les conditions d'acquisition et les pouvoirs conférés au Président pour remplir tout acte et obligation y afférant ont été examinés et entérinés.

Au cours de ces réunions, le Conseil s'est notamment prononcé sur les autorisations de cautions au profit de tiers ainsi que sur diverses conventions conclues entre sociétés apparentées.

Un comité d'audit a été constitué en 2003 afin de formuler des recommandations au Conseil d'Administration. Il est composé de trois membres, Madame Martine MICHELI et Messieurs Daniel AUGEREAU (Président) et François PINTE.

### **I.3 EVENTUELLES LIMITATIONS QUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION APPORTE AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL**

Le Président du Conseil d'Administration assure également les fonctions de Directeur Général. Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs du Directeur Général, sauf en matière de cautions, avals et garanties sur lesquels le Conseil est consulté et doit se prononcer, et sous réserve des pouvoirs que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

## **II/ MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF**

Dans l'attente d'un code spécifique aux valeurs moyennes, SYNERGIE se réfère aux recommandations AFEP-MEDEF disponible sur leurs sites et publiées en décembre 2008.

Il convient de noter toutefois que :

- Les Administrateurs sont nommés pour une durée de 6 ans dans le but d'assurer une stabilité du Conseil.
- Le Conseil d'Administration ne comporte pas d'Administrateurs indépendants ; il va mener une réflexion à ce sujet ainsi qu'à celui concernant un comité de nomination et de rémunérations.
- Le Conseil doit procéder à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en évaluant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. Cette évaluation des travaux du Conseil sera mise en place au cours de l'année 2009.

## **III/ MODALITES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE**

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées sont précisées aux articles 20 et suivants des statuts de la Société (disponibles au siège social).

#### **IV/ ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE**

Conformément à l'Art L-225-100-3 du Code de Commerce, il est précisé que les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés dans le rapport de gestion.

#### **REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX**

#### **V PRINCIPES ET REGLES EN MATIERE DE REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX**

##### **V.1 REMUNERATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL**

Il n'est pas alloué de jetons de présence aux membres du Conseil.

Par ailleurs, aucun avantage en nature n'est attribué aux Administrateurs en leur qualité de membre du Conseil d'administration.

##### **V.2 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX**

La rémunération fixe des mandataires sociaux disposant d'un contrat de travail est réactualisée en référence essentiellement au coût de la vie et à l'évolution de leur fonction.

Leur rémunération variable est quant à elle liée à la bonne gestion du Groupe et à son évolution.

Il n'est pas prévu d'avantages spécifiques liés à la qualité de mandataire social, tels que rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite, hormis les indemnités prévues à la convention collective concernant les salariés Administrateurs.

La rémunération des mandataires sociaux figure dans le rapport de gestion, selon une présentation conforme aux recommandations AFEP/MEDEF.

# CONTRÔLE INTERNE

## VI/ PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

### VI.1 DEFINITION ET OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne est défini, au sens du Groupe SYNERGIE, comme l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques et permettant d'assurer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la société et dans l'ensemble du Groupe ont pour objet :

- de veiller à ce que les actes de gestion ainsi que les comportements des salariés s'inscrivent dans le cadre des orientations données aux activités de la société par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables et par les règles internes à la société ;
- de vérifier que les informations comptables et financières communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société ;
- de s'assurer que le patrimoine de la société est convenablement protégé ;
- de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreur et de fraude.

Le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés, mais il est conçu pour en donner une assurance raisonnable.

### VI.2 ORGANISATION GENERALE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Tous les collaborateurs du Groupe sont sensibilisés au contrôle interne par la Direction Générale. Chaque agence et chaque service support sont dotés de procédures écrites qui leur sont propres. La centralisation de ces procédures a été effectuée et un manuel intégrant les références à l'ensemble des procédures a été réalisé et est mis à jour périodiquement. Le personnel d'encadrement est garant de la bonne application de ces procédures.

Par ailleurs, il convient de souligner qu'une attention particulière est accordée aux procédures internes dans le cadre des formations réalisées lors de l'intégration des collaborateurs et de la démarche qualité.

Le Conseil d'Administration s'appuie sur les travaux du risk manager, de la cellule qualité, de l'équipe de contrôle de gestion et de l'audit interne proprement dit, ainsi que sur les conclusions émises par les Commissaires aux Comptes au cours de leur mission de contrôle.

Les principaux intervenants de cet ensemble forment un groupe de travail auprès du Comité d'Audit afin de s'assurer que les procédures permettant de prévenir les impacts des risques inhérents à l'activité et au fonctionnement de SYNERGIE, ont été mises en place et sont opérationnelles.

Compte tenu des enjeux générés par l'organisation des systèmes d'information, un Comité Informatique a été institué et se réunit régulièrement.

Enfin, le Président a développé une culture d'entreprise basée sur les valeurs d'honnêteté, de compétence, de réactivité, de qualité et de respect des clients.

### **VI.3 DESCRIPTION DES PROCEDURES DE CONTROLE MISES EN PLACE**

#### **VI.3.1 Procédures de contrôle interne en matière financière et comptable**

##### **a) Remontée des informations du Groupe : le reporting**

Le reporting financier du Groupe SYNERGIE est articulé comme suit :

- centralisation hebdomadaire des effectifs délégués et des clients mouvementés, premiers indicateurs de l'évolution de l'activité,
- centralisation hebdomadaire de la trésorerie,
- reporting mensuel de gestion sous la forme d'un compte de résultat détaillé des filiales puis par centre de résultat.

##### **b) Reconnaissance du chiffre d'affaires**

Comme il est indiqué dans l'annexe aux comptes annuels et consolidés, des méthodes de reconnaissance des produits ont été mises au point, dans le cadre d'une procédure intégrée partant de la réalisation de la prestation jusqu'à la facturation des clients. Cette procédure permet d'appliquer strictement les règles de séparation des exercices.

D'un point de vue pratique, l'analyse des écarts entre les heures payées et les heures facturées permet de s'assurer de la cohérence du chiffre d'affaires réalisé et d'analyser les exceptions (heures payées non facturées) qui ont un impact direct sur les marges.

##### **c) Recouvrement des créances clients**

Le poste « créances clients » qui représente 53% du total du bilan de SYNERGIE SA et 63 % du total du bilan consolidé, fait l'objet de procédures développées et principalement d'un contrôle centralisé, basé sur :

- un examen du risque client préalable à toute prestation,
- l'autorisation d'en cours par client accordée aux agences,
- le suivi du correct recouvrement des créances dans les délais contractuels,
- la conduite de procédures contentieuses.

Cette organisation est mise en œuvre dans l'ensemble des filiales de travail temporaire.

Enfin, le Groupe SYNERGIE a recours à des assurances, permettant de couvrir le risque client, principalement en France, en Grande Bretagne et aux Pays Bas.

### **VI.3.2 Autres procédures de contrôle interne**

#### **a) Croissance externe**

L'étude de toute cible potentielle fait l'objet d'une validation préalable du Conseil d'Administration destinée à confirmer le principe de l'engagement de négociations, tout comme les différentes étapes suivantes (émission d'une lettre d'intention conforme aux normes Groupe, choix des auditeurs et prise en compte de leurs conclusions, établissement de l'acte de promesse de vente ...)

#### **b) Législation sociale**

Des cellules dédiées ont été constituées afin de s'assurer du respect de la législation sociale, de maîtriser les conséquences de sa complexité et de prévenir les risques en découlant.

#### **c) Maintenance et sécurité des systèmes d'information**

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de s'assurer de la pérennité et de la sécurité physique des outils de gestion et principalement des programmes et des données informatiques afin de garantir la continuité de l'exploitation.

#### **d) Délégations de pouvoirs**

Les délégations de pouvoirs sont limitées aussi bien dans le cadre opérationnel qu'en matière bancaire.

#### **e) Politique de gestion des ressources humaines**

La Direction des ressources humaines porte une attention particulière au recrutement de personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs du Groupe, et également sur les clauses de non concurrence rédigées lors de l'établissement des contrats de travail.

### **VI.3.3 Procédures de contrôle externe**

#### **a) Audit des commissaires aux comptes**

Les commissaires aux comptes effectuent un examen limité des comptes semestriels et un audit des comptes au 31 décembre. Ils procèdent à un examen des procédures du Groupe.

Les éventuels avis formulés à la demande de l'entreprise par les commissaires aux comptes dans le cadre de l'accomplissement de leur mission, ainsi que par les organismes extérieurs, sont examinés par les collaborateurs intéressés et participent, le cas échéant, à la réflexion sur les actions correctrices ou à instaurer dans le Groupe.

## **b) Audit d'organismes extérieurs spécialisés**

Des organismes extérieurs spécialisés (tels que ceux assurant la certification ISO 9001) audient régulièrement les activités conduites par le Groupe.

## **VII/ SUIVI DU CONTROLE INTERNE**

### **VII.1 Suivi des actions prioritaires définies pour 2008**

Les travaux réalisés en 2008 n'ont pas révélé de défaillance notable ou d'insuffisance grave en matière d'organisation du contrôle interne.

Les actions suivantes ont été menées à leur terme ou ont été poursuivies au cours de l'exercice 2008 :

- la préparation de la transposition en 2008 des Directives 2006/43 et 2006/46, plus particulièrement en matière de renforcement du rôle du comité d'audit (rôle, formalisation, etc.) ;
- le renforcement des bonnes pratiques en matière de contrôle interne, ayant conduit notamment à la refonte de la procédure dédiée à la Croissance Externe ;
- le renforcement du processus d'homogénéisation des comptes présentés par les filiales étrangères, par l'optimisation du logiciel de consolidation ;
- la mise en place d'un Règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- la revue de l'évolution des accidents de travail d'une part et de la formation professionnelle continue d'autre part, pour l'ensemble des zones géographiques du Groupe et le contrôle de leurs conséquences financières.

### **VII.2 Actions prioritaires définies en 2009**

Les axes de travail suivants sont considérés comme des priorités en 2009 :

- la révision de la cartographie des risques afin de s'assurer de son adéquation avec le contexte économique et financier ;
- l'actualisation des procédures existantes ayant pour objet de procéder à l'analyse systématique des flux d'informations interservices ;
- la mise à jour du manuel de consolidation ;
- la poursuite de l'homogénéisation des délégations des pouvoirs bancaires et opérationnels, compte tenu de l'internationalisation rapide du réseau, notamment en 2008 et dans le cadre d'un renforcement de la Direction Juridique.



## **VIII/ CONTROLE INTERNE RELATIF A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

### **VIII.1 Analyse préalable des risques**

Les facteurs de risque auxquels le Groupe est confronté sont décrits dans le chapitre 5 du rapport de gestion, intitulé « Gestion des risques ».

Pour mémoire, sont distingués :

- a) les risques financiers (risques de taux, de change, de liquidité et d'actions), le Groupe étant notamment sensible au risque de change.
- b) les autres risques, soit principalement ceux qui sont liés à :
  - la clientèle
  - la législation sociale spécifique au Travail Temporaire
  - l'informatique
  - le domaine juridique et fiscal
  - les assurances

L'examen de ces risques est revu régulièrement par la Direction Générale, la Direction Financière et l'ensemble des Directions Opérationnelles concernées, afin de limiter au mieux leur impact potentiel sur le patrimoine et les résultats du Groupe.

En outre, la Direction Financière et le Contrôle de Gestion s'attachent particulièrement à revoir les risques liés aux processus de l'élaboration de l'information comptable et financière, tels que décrits ci-après selon quatre étapes majeurs (la planification, le reporting, la consolidation, la revue et le contrôle), et plus particulièrement lors de l'apparition d'un nouveau facteur de risque tels que l'intégration d'une nouvelle filiale, les modifications de l'environnement informatique, ou la participation de nouveaux collaborateurs au processus général.

### **VIII.2 Planification**

La Direction Financière du Groupe s'appuie sur un échéancier récapitulant les obligations périodiques du Groupe et précisant la nature et l'échéance de chaque obligation.

Ce document est envoyé aux responsables comptables et financiers des filiales du Groupe ainsi qu'à leur Direction.

### **VIII.3 Reporting**

Mensuellement le compte de résultat par nature de chaque filiale est adressé à la Direction Financière et au contrôle de gestion, afin d'établir un compte de résultat consolidé.

Il en découle une analyse de l'évolution de l'activité par filiale, des marges brutes et des coûts de structure permettant de prendre les décisions nécessaires au pilotage de l'entreprise et d'anticiper les arrêtés faisant l'objet d'une communication au marché.

Dans le contexte économique et financier plus difficile constaté à compter de septembre 2008, une accélération de la production des indicateurs clés du compte de résultat arrêtés selon une périodicité mensuelle a été demandée aux filiales (chiffre d'affaires, marge brute et résultat avant impôt).

### **VIII.4 Processus de consolidation**

Conformément aux préconisations de NYSE Euronext Paris, le Groupe a systématisé les arrêtés trimestriels selon les mêmes méthodes que celles utilisées pour les comptes annuels, lui ayant permis de répondre, à compter du premier trimestre 2007, aux nouvelles exigences de communication financière et de diffusion de l'information instituées par la Loi dite de Transparence Financière.

La consolidation est intégralement assurée par le service dédié, à Paris, au sein de la Direction Financière, chaque filiale lui adressant une liasse aux normes du Groupe, sous une forme et dans un niveau de détail qui permettent l'intégration par interface au logiciel de consolidation conformément au plan de comptes du Groupe.

Les principes comptables sont revus chaque année au regard des nouvelles évolutions réglementaires. La Direction Financière communique les directives adéquates aux filiales dans la mesure où elles nécessitent un traitement dans la liasse préparée localement.

Les comptes établis font l'objet de contrôles et d'analyse approfondis, et notamment : le crédit client, l'endettement financier, la variation des immobilisations, l'évolution des charges d'exploitation par nature.

Cet examen analytique ainsi que les contrôles de cohérence (variation des capitaux propres, passage du résultat social au résultat consolidé, réciprocité des intragroupes ...) permettent de justifier les comptes et de détecter les erreurs significatives s'il vient à s'en produire, et de comparer les résultats selon les paramètres homogènes, en isolant notamment les opérations non récurrentes et les variations de périmètre.

Un examen particulier est porté sur les budgets et leur actualisation, compte tenu du contexte économique et financier et de leur impact sur l'évaluation des incorporels.

Les comptes semestriels et annuels sont arrêtés selon les mêmes processus, un complément de liasse étant produit par les filiales lors de l'arrêté des comptes semestriels et annuels afin d'établir l'ensemble des données consolidées produites dans l'annexe.

### **VIII.5 Revue et contrôle**

Les comptes consolidés ainsi établis et ayant fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes (pour ce qui concerne les comptes semestriels et annuels), sont présentés au Conseil d'Administration pour validation.

L'ensemble des informations communiquées au marché (dont les informations dites « réglementées ») sont contrôlées par le Conseil d'administration ou la Direction financière selon leur nature. Une revue des états financiers destinés à être publiés est également effectuée par l'audit interne.

FIGESTOR  
54-56 AVENUE DU GENERAL LECLERC  
92100 Boulogne Billancourt

JM AUDIT ET CONSEILS  
5, Avenue de la Porte de Clichy  
75017 PARIS

# SYNERGIE

## **Rapport des commissaires aux comptes**

**Etabli en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce  
sur le rapport du Président du conseil d'administration  
de la société SYNERGIE**

Exercice clos le 31 Décembre 2008

SYNERGIE  
Société Anonyme au capital de 76.292.250 Euros  
11, avenue du Colonel Bonnet  
75016 - PARIS

SYNERGIE

Rapport des commissaires aux comptes établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société SYNERGIE

Exercice clos  
le 31 Décembre 2008

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société SYNERGIE 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 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration 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 les article L.225-37 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 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.225-37 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.

Exercice clos  
le 31 Décembre 2008

**Informations concernant les procédures de contrôle interne 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 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 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 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 de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

**Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

*Paris le 12 Mai 2009*

Les Commissaires aux Comptes

**FIGESTOR**

*Membre de la Compagnie Régionale de  
Versailles*

*Didier LECHEVALIER*

**JM AUDIT ET CONSEILS**

*Membre de la Compagnie Régionale de  
Paris*

*Guy-Joël DRAI    Pascale RENO*

