

**ASSYSTEM**  
**S.A. à Directoire et Conseil de Surveillance**  
**Au capital de 20 041 375 Euros**  
**Siège social – 70 Boulevard de Courcelles – 75017 PARIS**  
**RCS PARIS 412 076 937**

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

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

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de la loi de sécurité financière n° 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003, j'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. En application de la loi du 3 juillet 2008, ce rapport fait également le point sur la mise en œuvre des recommandations de l'AFEP-MEDEF consignées au sein du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008.

Le présent rapport, joint au rapport de gestion 2009, est établi conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce et a été soumis au Conseil de Surveillance du 12 mars 2010. Un rapport des commissaires aux comptes, présente leurs observations sur ce rapport concernant les des 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 DE SURVEILLANCE - GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Assystem est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Cette forme de société permet de dissocier avec efficacité la fonction de gestion et celle de contrôle.

La direction d'Assystem attache une grande importance à l'efficacité de son processus de prise de décisions importantes et à la fluidité de l'information au sein du Groupe, cette préoccupation permanente découlant notamment de son mode d'organisation très décentralisé.

**1. Le Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance, conformément aux statuts et à son règlement intérieur se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins quatre fois par an.

Afin d'assurer correctement sa mission, il reçoit une information régulière et complète sur les points qui lui sont soumis préalablement à ses séances, portant sur l'ensemble des questions mises à l'ordre du jour et notamment trimestriellement sur la gestion de la Société.

Le conseil de surveillance est actuellement constitué de neuf membres venant d'horizons divers, dont 7 (sept) d'entre eux répondent aux critères spécifiques d'indépendance tels que précisés par le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF. L'analyse des critères a été revue en Comité des Rémunérations et des Nominations pour chacun des membres, en novembre 2009. Les membres sont nommés pour des mandats de 3 (trois) ans renouvelables.

Michel Combes assure la présidence du Conseil de Surveillance, Jean-Pierre Desgeorges la vice-présidence, les autres membres du conseil sont : Pierre Guenant, Gilbert Lehmann, Rémy Chardon, Stanislas Chapron, Armand Carlier, Jean-Pascal Tranié, la Fonds Stratégique d'Investissements représentée par Bertrand Finet.

Durant l'exercice écoulé, le Conseil de Surveillance s'est réuni six fois et a reçu les dossiers préparatoires correspondants. Le taux de présence des membres a été de 70%.

Au cours du dernier exercice, le Conseil a traité des sujets suivants :

- de tous les thèmes récurrents comme les comptes semestriels et annuels, le chiffre d'affaires trimestriel, les engagements hors bilan, les prévisions de résultat et d'activité, les rémunérations des dirigeants et du renouvellement ou de l'approbation de conventions règlementées,
- de certains autres thèmes plus spécifiques, les conventions règlementées, les modifications de mandat au sein du Directoire, les projets d'acquisitions et les cessions d'actifs/sociétés,
- des évolutions stratégiques du Groupe.

Le conseil dispose d'un Règlement intérieur qui décrit en particulier les règles de fonctionnement du Conseil.

A cet égard, le conseil de Surveillance a décidé de traiter directement des sujets relevant de la réflexion stratégique du groupe et a constitué en son sein deux comités, à savoir : un comité d'audit et un comité des rémunérations et des nominations, disposant chacun de son propre règlement intérieur.

### **1.1. LE COMITE D'AUDIT (COMITE DES COMPTES)**

Au 31 décembre 2009 il est composé de Messieurs Jean-Pascal Tranié qui assure la présidence du Comité, Armand Carlier, Pierre Guenant, Gilbert Lehmann et Bertrand Finet au titre du FSI (nommé le 4 novembre 2009) ; tous répondent aux critères d'indépendance tels que cités au paragraphe I. Le Comité d'audit est chargé d'assister le Conseil de surveillance dans l'exécution de ses missions et responsabilités dans le domaine financier et de l'audit. Il a pour mission, à cet effet :

- d'examiner les comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels, ainsi que les rapports de gestion et les tableaux d'activité et de résultat,
- de s'assurer du respect des normes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés,
- de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations sont bien appliquées,
- de contrôler la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires,
- d'examiner la procédure de sélection des commissaires aux comptes de la Société, en particulier sur leur choix et leurs conditions de rémunérations aux fins de formuler les observations,
- d'étudier chaque année les plans d'intervention respectifs des commissaires aux comptes et des auditeurs internes, d'examiner les rapports d'audit interne de l'année écoulée et le programme des missions de l'année en cours,
- d'examiner chaque année le rapport du Directoire sur l'exposition du Groupe aux risques, notamment financiers et contentieux, et les engagements hors bilan significatifs.

Le comité d'audit s'est réuni six fois en 2009, le taux de présence a été de 92%.

Les points suivants ont fait l'objet d'un examen spécifique :

- L'évolution de la trésorerie
- L'analyse des risques et des provisions correspondantes
- L'examen du projet de rapport du président du Conseil de Surveillance sur les travaux du conseil et sur les procédures de contrôle interne
- L'examen de tous les projets de communiqués et des dossiers de présentation à la SFAF
- L'estimation des premiers impacts de la crise économique révélée début 2009 – les plans d'actions mis en œuvre
- La présentation de la démarche Groupe sur l'amélioration du Contrôle interne dans le cadre de la Loi de Sécurité Financière
- L'état d'avancement du plan d'audit interne et des travaux sur le contrôle interne 2009

## **1.2. LE COMITE DES REMUNERATIONS ET DES NOMINATIONS**

Au 31 décembre 2009 il est composé de Messieurs Jean-Pierre Desgeorges qui assure la présidence de ce comité, Stanislas Chapron et Rémy Chardon qui répond aux critères d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance. Le comité des rémunérations s'est réuni cinq fois en 2009; le taux de présence a été de 93 %.

Il est chargé de soumettre au Conseil de surveillance des propositions en vue de la nomination des membres du Conseil de surveillance, des membres du Directoire, du Président du Directoire, d'éventuels directeurs généraux et des membres du Comité d'audit. Il est également tenu informé par le Président du Conseil de surveillance des nominations des autres dirigeants du Groupe. En outre, le Comité propose au Conseil de surveillance le montant des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée générale ainsi que les modalités de leur répartition entre les membres du Conseil de surveillance.

Le Comité peut proposer par ailleurs au Conseil de surveillance la rémunération de certains mandataires sociaux et, sur demande du Président du Conseil de surveillance, donner un avis sur les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants de la Société.

LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE ASSYSTEM AU 31/12/2009

Michel COMBES	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	AGO 30/04/2009 (renouvellement)	AGO comptes 2011	Oui
	Président du Conseil de surveillance	Assystem SA	CS 30 avril 2009	AGO comptes 2011	Oui
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Directeur Général Europe	Yodafone (Royaume Uni)	oct-08		Oui
Armand CARLIER	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Représentant permanent de la SARL Amaryllis Conseil & Investissement, membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	CS 22/10/2004 (cooptation) Renouvelé AG 22/05/2007	AGO comptes 2009	Oui
	Président	ALKANT SAS	15/05/2007	Assemblée exercice 2009	Oui
	Président du Directoire	ACMF SAS	15/05/2007	Assemblée exercice 2009	Oui
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Néant.				
Stanislas CHAPRON	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	AGO 22/05/2007 (renouvellement)	AGO comptes 2009	Oui
	Membre du Directoire et Président	Marsh SA	CS 18/05/2006	AGO comptes 2009	Oui
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Néant.				
Rémy CHARDON	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	AGO 15/05/2008 (renouvellement)	AGO comptes 2010	Oui
	Administrateur	WJ 29 (Compagnie financière)	2001	AG 06/2012	Oui
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Néant.				
Jean-Pierre DESGEORGES	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	AGO 30/04/2009 (renouvellement)	AGO comptes 2011	Oui
	Vice Président du Conseil de surveillance	Assystem SA	CS30/04/2009	AGO comptes 2011	Oui
	Président du Conseil de Surveillance	Fondation Robert de Sorbon	20-mai-09	AGO comptes 2012	Oui
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Néant.				
Bertrand FINET	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Représentant permanent du Fonds Stratégique d'Investissements, membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	CS 04/11/2009 (cooptation succession de la CDC)	AGO comptes 2011	Oui
	Membre du Comité d'Audit	Assystem SA	CS 4/11/2009	idem	Oui
	Président du Conseil de Surveillance	Fonds de Consolidation des Entreprises (FCE)			Oui
	Membre du Comité Consultatif	CDC Capital Investissement			Oui
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Néant.				
Pierre GUERANT	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	Renouvelé AG 22/05/2007	AGO comptes 2009	Oui
	Président du Conseil de surveillance	PGA SA	30/06/2004	AGO comptes 2007	Oui
	Co-Gérant	PGA Holding SARL	31/08/1999	durée indéterminée	Oui
	Gérant	PGA Invest SARL	23/09/1999	durée indéterminée	Oui
	Gérant	PGA Domaines S.C SARL	21/11/2003	durée indéterminée	Oui
	Membre du Conseil de surveillance	Calcitrop SA	03/12/2002	09/11/2006	Oui
	Membre du Conseil de surveillance	Icare Assurance SA	mai-05	mai-10	Oui
	Membre du Conseil de surveillance	Icare SA	mai-05	mai-10	Oui
	Représentant permanent de PGA Holding, Gérant	Château Beaujeu SCEA	25/11/2002	durée indéterminée	Oui
	Président	Napoléon Automobiles SAS	15/06/2004	AGO comptes 2009	Oui
	Directeur Général Délégué	Alain Guénot et Cie SA	13/07/2006	AGO comptes 2006	Oui
	Gérant	Les Rodettes SCI	08/12/2003	29/06/2006	Oui
	Gérant	Raison Saint Jean SCI	23/10/1989	durée indéterminée	Oui
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Néant.				
Gilbert LEHMANE	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Membre du Conseil de surveillance et Membre du Comité d'Audit	Assystem SA	AGO 30/04/2009 (renouvellement)	AGO comptes 2011	Oui
	Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration	ERAWET	AGO 21/04/2007	AGO comptes 2012	Oui
	Membre du Comité d'Audit				
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration	STMikroelektronik Holding N.V. (Pays-Bas)	déc-06	AGO comptes 2010	Oui
Jean-Pascal TRANIE	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Échéance du mandat	Mandat en cours
	Membre du Conseil de surveillance	Assystem SA	AGO 30/04/2009 (renouvellement)	AGO cptes 2011	Oui
	Président du Directoire	Aloe Private Equity SA	mars 04		Oui/Non
	Membre du Conseil d'administration	CS Communication & Systèmes SA	2004		Oui/Non
	Directeur Général	Valorea SAS			Oui/Non
	Fonctions & Mandats exercés à l'étranger	Société			
	Néant.				

**LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (01/01/2005 au 31/12/2009)**

	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	En cours
<b>Michel COHBES</b>	<p>Directeur Exécutif Equilibres Financiers et Création de la Valeur Président du conseil d'administration Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Président et Directeur Général Administrateur Président du conseil d'administration Membre du Conseil de Surveillance</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b> Membre du Conseil de surveillance Administrateur Administrateur</p>	<p>Groupe France Télécom (fonction exercée jusqu'au 31/12/2005) Pages Jaunes (mandat exercé jusqu'au 30/01/2006) Eurotunnel Protravel Fortuneo Procapital Sonaecom IDF Europcorp Carlson Wagonlit France Altamir</p> <p><b>Société</b> Equant (Pays Bas) Liberty TV (Belgique) Weather (Israël)</p>	<p>Non Non Non Non Non Non - Membre du CS non fin oct. 2008 non fin sept. 2008 non fin juil. 2008 non fin Févr. 2008</p> <p>Non Non - fin Mars 2008 Non - fin Sept. 2008</p>
<b>Aimand CARLIER</b>	<p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés en France</b> Président du Directoire Président du Directoire Président du Directoire Président</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b> Vorstandszender Non executive member of the board</p>	<p><b>Société</b> Astrium SAS Matra-Automobile S.A. ACMF (Aérostructures Civiles et Militaires de France) SAS ALKAN SAS</p> <p><b>Société</b> Astrium GmbH Astrium UK</p>	<p>En cours Non Non Oui Oui</p> <p>Non Non</p>
<b>Stanislas CHAPRON</b>	<p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés en France</b> Membre du Directoire et Président du Directoire Directeur Général Président Directeur Général Administrateur</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b></p>	<p><b>Société</b> Marsh SA Marsh SA Marsh Finances SA Marsh Finances SA</p> <p><b>Société</b></p>	<p>En cours Oui Non Non Non</p>
<b>Rémy CHARDON</b>	<p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés en France</b> Président Directeur Général Représentant permanent de l'ERAP Administrateur Administrateur Administrateur</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b></p>	<p><b>Société</b> Autoroutes Paris-Rhin-Rhône Areva MI 29 (Compagnie financière) Autoroutes Rhone Alpes (AREA)</p> <p><b>Société</b></p>	<p>En cours Non Non Oui Non</p>
<b>Jean-Pierre DESGEORGES</b>	<p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés en France</b> Président du conseil de surveillance Président du conseil de surveillance Président d'honneur</p> <p>Membre du Conseil de surveillance Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b></p>	<p><b>Société</b> KBL France SAS Global Financial Services (GFS) Fédération des Industries Électriques et Électroniques et de la Communication (FIEEC) KBL France Conseil &amp; Gestion (filiale consolidée de KBL France) KEMPF SA (filiale consolidée de KBL France) Fédération des Industries Mécaniques Air Liquide Welding Electriolé et Eaux de Madagascar Europe Egidé Finance (filiale consolidée de KBL France)</p> <p><b>Société</b> néant</p>	<p>En cours Non Non Non</p> <p>Non Non Oui Non Non Non</p>
<b>Pierre GUENANT</b>	<p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés en France</b> Président du directoire Président Directeur Général Président du conseil d'administration Président du conseil d'administration et Directeur Délégué Représentant permanent de PGA Holding, Gérant Représentant permanent de PGA Holding, Gérant Gérant Président Administrateur Administrateur Administrateur Président Directeur Général Président Directeur Général Membre du Conseil de surveillance Président Directeur Général Administrateur Administrateur Membre du Conseil de surveillance Administrateur Représentant permanent de PGA Holding, Gérant</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b></p>	<p><b>Société</b> PGA SA PGA Motors COFORA 2 SA GRANDS GARAGES DU CHER SA SCEA CHÂTEAU BEAULIEU SCEA DOMAINE ROBERT SCI IG 39 JAVEL Motors SAS Savoie Automobiles Diffusion SA COFORA JAVEL Motors CHOLET Automobiles SADAL SA POITOU AUTOS SERVICES SA P.G.A.T.P. JFLD Production ICARE SERVICE SA BRUNET SA Domaine Robert SCEA</p> <p><b>Société</b></p>	<p>En cours Non - Pdt du CS Non Non Non Non Oui Non Non Non Non Non Non Non Non Non Non</p>
<b>Gilbert LEHMANN</b>	<p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés en France</b> Administrateur Administrateur</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b> Administrateur Président - Administrateur</p>	<p><b>Société</b> FRAMAPAR CNS</p> <p><b>Société</b> ST MicroElectronics Holding BV SEPI - Suisse</p>	<p>En cours Non Non</p> <p>Oui Non</p>
<b>Jean-Pascal TRANIE</b>	<p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés en France</b> Président du Directoire Membre du Conseil d'Administration Membre du Conseil d'Administration</p> <p><b>Fonctions &amp; Mandats exercés à l'étranger</b></p>	<p><b>Société</b> Aloe Private Equity SA Compagnie des Signaux SA Ademus SA</p> <p><b>Société</b></p>	<p>En cours Oui</p>

## **2. Le Directoire**

Le Directoire est actuellement composé de six membres, le Président du Directoire, Dominique Louis, qui représente la société vis à vis des tiers, et cinq membres : Martine Griffon-Fouco, Stéphane Aubarbier, David Bradley (de nationalité britannique prenant ainsi en compte la dimension internationale du Groupe), Gérard Brescon et Gilbert Vidal, rassemblant un ensemble de compétences fonctionnelles et opérationnelles nécessaires au développement du Groupe.

Le Directoire en tant qu'organe collégial de la société se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Le Président a une voix prépondérante.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Seul le Président du Directoire peut engager la société vis-à-vis des tiers.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉES PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DECEMBRE 2009

Dominique LOUIS	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Echéance du mandat
	Membre + Président du directoire	Assystem SA	CS 18/01/2010 (renouvellement)	22/01/2013
	Président	HDL SAS	30/06/2003 (1*)	Indéterminé
	Président	Entreprises en Croissance SAS	30/06/2003	Indéterminé
	Président	CEFID SAS	24/03/2003	Indéterminé
	Co-gérant - Président du collège de la gérance	HZDA SARL	30/06/2005 (statuts)	AGO comptes 2009
	Gérant	SCT Les Grives Comladines	13/12/2000	Indéterminé
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger			
	Administrateur	Samuel Créations SA (Suisse)	1997	
Stéphane AUBARBIER	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Echéance du mandat
	Membre du Directoire	Assystem SA	18/01/2010 (renouvellement)	22/01/2013
	Co-gérant - Membre du collège de la gérance	HZDA Sarl	30/06/2005 (statuts)	AGO comptes 2009
	Gérant	JEMS Scf		
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger			
	Administrateur	Assystem UK Ltd (GB)		
	Administrateur	Assystem Polska (Pologne)		
David BRADLEY	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Echéance du mandat
	Membre du Directoire	Assystem SA	CS 18/01/2010 (renouvellement)	22/01/2013
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger			
	Managing Director	ASSYSTEM Group UK Ltd (Holding)		
	Managing Director	ASSYSTEM UK Ltd		
	Managing Director	Inb B (Isle of Man) Limited		
	Geschäftsführer	ASSYSTEM Deutschland GmbH	21/01/2009	Indéterminé
	Administrateur	Silver Atena Limited (holding)	22/07/2009	Indéterminé
	Administrateur	ASSYSTEM Engineering Consulting (Shang)	05/02/2007	
	Administrateur Délégué	ASSYSTEM Italia	14/07/2009	
Gérard BRESCON	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Echéance du mandat
	Membre du directoire	Assystem SA	18/01/2010 (renouvellement)	22/01/2013
	Co-gérant - Membre du collège de la gérance	HZDA Sarl	30/06/2005 (statuts)	AGO comptes 2009
	Président	Assystem France SAS	30/06/2005	Indéterminé
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger			
	Administrateur et Président	Assystem Italia	13/07/2009	Indéterminé
Martine GRIFFON-FOUQO	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Echéance du mandat
	Membre du directoire	Assystem SA	18/01/2010 (renouvellement)	22/01/2013
	Président	Anafi SAS	30/03/2009	
	Gérant	Anafi Plus Sarl	30/03/2009	
	Administrateur et Président HRE	Assystem Technologies et Services Sas	12/12/2006	
	Représentant permanent d'Assystem Facilities	ASG SA	01/02/2009	
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger			
Gilbert VIDAL	Fonctions & Mandats exercés en France	Société	Date de nomination	Echéance du mandat
	Membre du Directoire	Assystem SA	18/01/2010 (renouvellement)	22/01/2013
	Directeur Financier	Groupe Assystem		
	Président	Assystem Innovation SAS	Décision Associé 04/12/2006	Durée indéterminée
	Président	Silver Atena France SAS	Décision Associé 02/12/2008	Durée indéterminée
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger			
	Administrateur	Assystem Engineering Consulting (Shanghai)		
	Administrateur	Silver Atena Ltd	2008	Durée indéterminée
	Administrateur	Specialist Services Ltd.	15/12/2008	
	Administrateur	Assystem Group UK Ltd.		
	Administrateur	Assystem Italia		
	Gérant	Assystem Belgium		

Dominique LOUIS	Fonctions & Mandats exercés en France	Mandat en cours au 31/12/2009 O/N
	Président HDL SAS Président Entreprises en Croissance (EEC) SAS Président CEFID SAS Président du Collège de Gérance HZDA SARL Représentant permanent d'EEC, administrateur Leonardo Finance SA Gérant SCI Les Grives Comtadines	OUI OUI OUI OUI NON OUI
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger Administrateur Samuel Créations (Suisse)	OUI
Stéphane AUBARBIER	Fonctions & Mandats exercés en France	Mandat en cours au 31/12/2009 O/N
	Co-gérant - Membre du collège de la gérance HZDA Sarl Gérant JEMS Sci	Out Out
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger Néant	
David BRADLEY	Fonctions & Mandats exercés en France	Mandat en cours au 31/12/2009 O/N
	Néant	
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger Néant	
Gérard BRESCON	Fonctions & Mandats exercés en France	Mandat en cours au 31/12/2009 O/N
	Co-gérant - Membre du collège de la gérance HZDA Sarl	Out
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger Néant	
Martine GRIFFON FOUCO	Fonctions & Mandats exercés en France	Mandat en cours au 31/12/2009 O/N
	Administrateur et Président Alphatest	Out
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger Néant	
Gibert VIDAL	Fonctions & Mandats exercés en France	Mandat en cours au 31/12/2009 O/N
	Président Fracere Administrateur Melox Administrateur FCI Administrateur Framapar Administrateur Areva Insurance & Reinsurance	Non Non Non Non Non
	Fonctions & mandats exercés à l'étranger Président + Administrateur TDI (Suisse)	Non

### 3. Initiés et charte de déontologie boursière

Les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire conformément aux recommandations reprises par le Règlement Général de l'AMF, sont tenus de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la société et s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres Assystem pendant les périodes visées par la réglementation.

Les modalités pratiques d'application ont été définies dans le Code de déontologie boursière interne, chaque mandataire ayant attesté par écrit en avoir pris connaissance ; de plus, la Société leur diffuse chaque année, les dates auxquelles elle a prévu de rendre publiques les informations trimestrielles ou semestrielles.

Cette procédure a été étendue aux principaux collaborateurs du groupe qui ont accès à des informations privilégiées, qu'ils soient initiés permanents ou occasionnels.

Cette procédure a été élargie aux "tiers" intervenant de façon permanente ou occasionnelle pour la société, tels que Banquiers, Avocats, Conseils.

A ce titre, la société Assystem a établi en Juillet 2004 et met à jour régulièrement une liste d'initiés conforme aux dispositions de l'article L 621-18-4 du Code monétaire et financier.

#### **4. Conflits d'intérêts**

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société, des membres du Conseil de Surveillance et des dirigeants de la Société et leurs intérêts privés et/ou devoirs.

En outre, à la connaissance d'Assystem, aucun de ses mandataires sociaux :

- N'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années,
- N'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années au moins,
- N'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle par les autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels)
- N'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.

## **II MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'AFEP-MEDEF CONSIGNÉES AU SEIN DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES PUBLIÉ EN DÉCEMBRE 2008**

Le Groupe Assystem a choisi de se conformer aux recommandations de l'AFEP-MEDEF consignées au sein du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008.

Après analyse de ce code, nous n'avons pas identifié de non-conformité. En particulier, nous avons procédé à l'évaluation des travaux du Conseil de Surveillance sur la base d'un questionnaire traité par chacun des administrateurs.

*L'application des recommandations et dispositions relatives à la rémunération des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux est exposée au sein du chapitre I.*

## **III PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

Le Groupe Assystem a choisi de mettre en œuvre le cadre de référence de contrôle interne préconisé par l'AMF conformément à la recommandation qu'elle a formulée le 22 janvier 2007.

Les procédures de contrôle interne qui existent au sein de notre Groupe et en particulier celles qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sont déclinées en fonction des cinq composantes du dispositif de contrôle interne.

Le présent rapport expose également, en annexe, les procédures développées en matière d'identification, analyse et gestion des risques. Nous invitons à ce sujet le lecteur à prendre connaissance des facteurs de risques décrits au sein du chapitre 4.

### **III-1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

L'idée-force du dispositif de contrôle interne repose sur sa pré existence au sein de notre Groupe. En effet, nous disposons d'un ensemble de mesures destinées à maîtriser et réduire nos risques qui pourraient entraver la réalisation de nos objectifs. Ces mesures prennent notamment la forme de procédures, d'instructions, de moyens de supervision, d'autorisations, et de délégations de responsabilités.

Ce dispositif adresse la totalité du spectre de notre Groupe : Pôles, BU, entités légales, pays, directions, départements et services. Il prend racine au sein de notre Groupe et concerne l'ensemble de nos activités et processus. C'est en ce sens que notre dispositif de contrôle interne consiste en un cadre intégré.

La Direction d'Assystem est ultimement responsable de la mise en œuvre et du correct fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

Parce qu'elle a la charge d'initier et d'insuffler la volonté clairement exprimée de déployer un dispositif intégré de contrôle interne, la Direction d'Assystem est le garant de ce dispositif avec une implication de tous les acteurs du Groupe.

Dans la pratique et pour que cela fonctionne effectivement et simplement, notre dispositif de contrôle interne repose sur le principe de propriété des processus. En d'autres termes les responsables de départements et services sont les propriétaires de premier rang de notre dispositif intégré de contrôle interne.

Les métiers sont exercés par des équipes de travail proches de leurs clients pour leur apporter dans des délais rapides des solutions adaptées. Afin de favoriser cette grande réactivité et de permettre à chaque responsable opérationnel de centre de profit de prendre les décisions nécessaires, une organisation décentralisée est en place au sein des unités opérationnelles.

Le tableau ci-dessous résume les principaux rôles qui sont attendus pour chacune des catégories d'acteurs.

Acteurs	Rôles attendus en matière de contrôle interne
<b>Directoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initie et insuffle le dispositif de contrôle interne en communiquant clairement sur ce dernier.</li> <li>• Est responsable de son déploiement au sein du groupe et de son correct fonctionnement.</li> <li>• S'assure de l'adéquation du dispositif de contrôle interne avec la stratégie du groupe et son portefeuille de risques.</li> </ul>
<b>Management opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est responsable de son déploiement au sein de son périmètre (i.e. pôle, BU, entité légale, pays, département, service) et de son correct fonctionnement.</li> <li>• Veille à l'alignement du dispositif de contrôle interne sur la structure, la stratégie ou la tactique et l'organisation de son périmètre.</li> </ul>
<b>Personnel opérationnel et fonctionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe activement à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.</li> <li>• Réalise les activités et opérations dans le respect du dispositif de contrôle interne défini.</li> <li>• Informe le Management sur les dysfonctionnements et contribue à la recherche de mesures correctrices.</li> </ul>
<b>Audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiste le Directoire et le Management dans le déploiement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.</li> <li>• Conseille le Directoire et le Management sur le processus approprié de gestion des risques.</li> <li>• Veille à la juste balance des contrôles et des risques.</li> <li>• Evalue le dispositif de contrôle interne en termes de conception et d'efficacité.</li> <li>• Assiste le Comité d'Audit dans son rôle de supervision.</li> </ul>
<b>Comité d'Audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne cohérent et compatible avec la stratégie du groupe et ses risques.</li> <li>• Approuve le plan d'audit interne, est informé régulièrement des conclusions d'audit et des recommandations mises en</li> </ul>

Acteurs	Rôles attendus en matière de contrôle interne
	<p>œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulte l'audit interne pour se faire une opinion sur la conception et l'efficacité du dispositif de contrôle interne.</li> <li>• Veille au fonctionnement efficace du processus de gestion des risques.</li> <li>• Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.</li> </ul>

### III-2 LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif qui vise à assurer de manière raisonnable :

- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et règlements,
- Le bon fonctionnement de nos processus internes, comme ceux concourant à la sauvegarde de nos actifs (matériels ou non),
- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale et le Directoire,

Et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et processus, et à l'utilisation efficiente des ressources.

Le dispositif de contrôle interne poursuit donc cinq objectifs que l'on peut synthétiser comme suit.

Objectifs	Assurance raisonnable
Finances	Que l'information financière produite et publiée est fiable
Conformité	Que les lois, réglementations, normes et toute autre obligation sont respectées
Opérations	Que les opérations, activités et processus sont performants et efficaces
Intégrité	Que le patrimoine (humain, matériel et intangible) est sécurisé et sauvegardé
Stratégie	Que les objectifs sont réalisés pour servir la mission et la stratégie du Groupe

### **III-3 LES DIFFERENTES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE**

#### **Note**

Les principales procédures du dispositif de contrôle interne, en particulier celles qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sont essentiellement décrites au sein de la section 'Organisation, responsabilités, **modes opératoires**, outils'.

#### *III-3.1 Organisation, responsabilités, modes opératoires, outils*

##### **Organisation**

D'une manière générale, l'organisation du Groupe repose sur une forte décentralisation qui implique à son tour un degré élevé de délégation. La délégation des responsabilités opérationnelles, fonctionnelles et légales aux mandataires sociaux et managers d'Assystem appelle un dispositif de contrôle interne adapté à ce type d'organisation. Ainsi, la structure comme les systèmes d'information que le Groupe a choisi de mettre en place, contribuent efficacement au pilotage des activités dans le respect des principes de décentralisation et de délégation.

Les délégations de pouvoirs et de responsabilités sont consignées par écrit après approbation par la Direction. Elles sont revues en tant que de besoin, notamment pour tenir compte des changements qui interviennent.

La charte de déontologie décrit les valeurs et les principes d'actions du Groupe. Cette charte bien qu'approuvée par le Conseil de Surveillance, reste à diffuser auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

##### **Responsabilités**

Les responsabilités confiées aux collaborateurs sont consignées par écrit au sein de descriptions de postes validées par la hiérarchie et supportées, le cas échéant, par des délégations de pouvoir. Les descriptions de postes contribuent à clarifier la nature des tâches et transactions confiées, en mettant l'accent sur la nature et le mode de supervision et en intégrant lorsque cela est nécessaire, la dimension du contrôle interne en précisant les responsabilités liées au respect des procédures et à leur mise à jour.

Les délégations de pouvoir décrivent le transfert permanent ou temporaire des responsabilités et concernent en premier lieu les fonctions impliquées dans les transactions financières (exécution et autorisation d'investissements, limites fixées en matière d'achats, règlements fournisseurs, etc.). Les pouvoirs bancaires mis en place localement doivent ensuite refléter au plus juste les délégations accordées.

L'adéquation des ressources avec les objectifs assignés constitue un aspect essentiel pour le Groupe, en raison notamment du niveau élevé de rotation du personnel pour les activités d'ingénierie et de conseil. A ce titre, les Directions des Ressources Humaines jouent un rôle clé pour garantir une telle adéquation. En accord avec les départements fonctionnels, les Directions des Ressources Humaines définissent les plans de formation du personnel et coordonnent les revues annuelles de performances qui permettent de faire le point sur les réalisations de l'année écoulée, de définir les objectifs pour l'année suivante et d'identifier les compétences à acquérir ou à renforcer.

### Modes opératoires

#### *Procédures opérationnelles métiers*

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est un référentiel qualité disponible sur l'espace intranet du Groupe. Le SMQ comprend une cartographie des processus métiers et un ensemble de procédures et instructions y afférentes. Sur ces bases, les Responsables Qualité conduisent des audits périodiques destinés à évaluer le respect des normes mises en place.

#### *Avant-vente et contrats clients*

Les processus d'avant-vente et contrats clients sont définis dans le SMQ.

Avant toute proposition commerciale, un processus interne de décision de réponse ou non à l'appel d'offres du client est élaboré. En cas de décision favorable, une proposition technique et commerciale destinée aux clients fait l'objet de validations portant sur les aspects techniques, économiques et juridiques.

#### *Réalisation du service et revue des projets en cours*

Les affaires sont pilotées par les chefs de projet ; des revues portant sur l'examen de l'avancement du projet, les coûts et les revenus associés, la trésorerie et la marge à terminaison sont organisées mensuellement sur les principaux projets au forfait.

Par ailleurs, une équipe dédiée au sein du Groupe et essentiellement composée de managers opérationnels, réalise des audits de projets périodiques qui couvrent l'ensemble des Business Units du Groupe. Au cours de l'exercice 2009, cette équipe a revu une cinquantaine de projets. Une synthèse de ces audits a notamment été adressée à la Direction du Groupe et à l'audit interne.

Des revues de projets sont également organisées tous les trois mois au siège du Groupe. Ces revues portent sur des projets à partir d'un certain montant et sur des projets à caractère spécifique ou présentant des risques particuliers.

#### *Ressources humaines, recrutement et gestion de la masse salariale*

Les besoins en ressources sont définis par les Directeurs opérationnels ; les procédures de recrutement sont définies dans le SMQ. La paie est centralisée sur 3 sites en France, représentant plus de 70% des effectifs du Groupe.

## *Procédures administratives*

### *Budget et Contrôle de Gestion*

Les différentes unités opérationnelles du Groupe élaborent et présentent au Directoire leur stratégie et le budget annuel.

L'analyse mensuelle des différents éléments clés du reporting permet à la Direction financière du Groupe d'analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions, de détecter ainsi d'éventuelles erreurs significatives par croisement.

### *Consolidation*

Les comptes consolidés du groupe sont établis selon des normes comptables « *IFRS* » (*International Financial Reporting Standards*) à partir des données comptables élaborées sous la responsabilité des dirigeants des unités opérationnelles.

Les points particulièrement significatifs pour l'entreprise font l'objet de travaux centralisés par Direction comptable et financière (acquisitions et cessions d'actifs, tests de valeurs d'actifs).

### *Comptabilité*

L'ERP mis en place sur le périmètre d'Assystem France permet de mieux garantir l'intégrité des données à travers un cheminement des informations au sein des applications. La Direction des Comptabilités et de la Fiscalité Groupe assure la coordination des travaux de clôture comptable et diffuse lorsque cela est nécessaire des notes et instructions à l'ensemble des filiales. En outre, la Direction Financière du Groupe rencontre régulièrement les commissaires aux comptes afin de présenter les opérations particulières de l'exercice et des options retenues dans le cadre des normes comptables en vigueur.

### *Financements et Trésorerie*

Le Groupe a mis en place une gestion centralisée de la trésorerie et des placements via un cash pool établi pour les sociétés de la zone euro. La politique de gestion de la trésorerie est définie annuellement par le Directoire et vise à garantir la liquidité et la sécurité des placements.

En ce qui concerne les entités françaises, les flux de trésorerie, de couvertures de changes et de taux sont centralisés au siège social. Le nombre d'organismes bancaires est réduit.

### *Engagements financiers*

Les engagements financiers – y compris les engagements hors bilan – font l'objet d'une approbation préalable ; par ailleurs, les unités opérationnelles font l'inventaire de l'ensemble de leurs engagements reçus et donnés dans le cadre du processus de clôture des comptes.

### *Investissements*

Au cours de l'exercice 2009, le Groupe a renforcé le contrôle sur les investissements réalisés. Ainsi, une procédure d'autorisation d'investissement a été développée et diffusée à l'ensemble des filiales du Groupe.

### *Assurances*

Le recensement des risques assurables ainsi que la politique de couverture de ces risques sont pilotés par la Direction Juridique du Groupe. La Direction des Ressources Humaines d'Assystem France est en charge du programme d'assurances spécifiques à mettre en œuvre dans le cadre des missions d'expatriation ou d'impatriation de collaborateurs.

### *Litiges*

Le suivi et le reporting des litiges d'Assystem SA et de ses filiales sont assurés en permanence par la Direction Juridique du Groupe en liaison avec les juristes des Directions Opérationnelles. Un état de suivi et de synthèse est établi semestriellement. L'impact financier de ces litiges est étudié par les Directeurs Financiers de chaque Direction opérationnelle, revu par la Direction Financière du Groupe et contrôlé par la Direction de l'Audit interne.

### *Cessions-Acquisitions*

Les opérations de cessions et d'acquisition font l'objet d'une validation par le Directoire du Groupe ; un comité ad hoc se réunit en interne pour analyser et valider les différentes propositions.

Nous vous rappelons que les cessions sont soumises à l'accord du Conseil de Surveillance.

### *Communication des résultats*

L'élaboration et la validation des communiqués de presse et présentation investisseurs concernant les résultats du groupe sont régies par une procédure spécifique impliquant la Direction Financière et Juridique, la Direction de la Communication, la Direction générale et les commissaires aux comptes. Les projets de communication financière sont soumis au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance.

### Outils

Le Groupe s'est doté d'un ensemble d'indicateurs clés qui permettent de suivre la gestion des affaires. Ces indicateurs sont suivis lors de revues trimestrielles. Le reporting financier Groupe comprend également une série d'indicateurs et d'agrégats qui contribuent à analyser de manière plus fine la performance des différentes filiales et Business Units. Cet ensemble d'indicateurs a été complété en 2009 par un suivi spécifique sur les coûts indirects du Groupe.

Les pratiques de contrôle interne en place au sein du Groupe viennent étoffer les outils développés. Afin de tenir compte de la forte décentralisation du Groupe et des particularités qui en découlent, la Direction du Groupe a diffusé en 2008 une brochure portant sur le dispositif de contrôle interne mis en place. Cette brochure a non seulement pour vocation d'informer les différents acteurs du Groupe mais aussi de contribuer à diffuser les axes majeurs des pratiques de contrôle interne que le Groupe a décidé d'adopter.

### *III-3.2 Diffusion interne d'informations*

L'Intranet et le système de reporting et de consolidation constituent les deux canaux unifiés sur lesquels le Groupe s'appuie pour diffuser les informations clés et nécessaires à l'exercice des responsabilités.

L'Intranet Groupe permet notamment de loger le manuel SMQ comme les principales procédures applicables en France. Ces procédures concernent l'informatique, les ressources humaines et la gestion d'affaires.

Le système de reporting et de consolidation (LINK) est implanté dans l'ensemble des filiales. Il supporte l'information financière publiée par le Groupe. L'homogénéité de l'information remontée a été renforcée en 2008 par la diffusion d'un guide comptable diffusé à l'ensemble des filiales du Groupe.

Les Directions du siège du Groupe assurent la communication de notes et de procédures auprès des filiales pour garantir le traitement cohérent des sujets communs, comme notamment les investissements, la gestion de la trésorerie, la surveillance des créances clients. Enfin, les filiales du Groupe ont pour responsabilité de mettre en œuvre et de maintenir des systèmes d'information compatibles avec les objectifs de remontée d'informations financières et de gestion des affaires. Le Groupe a fait ainsi le choix de maintenir la variété des systèmes existants. La nature des activités exercées et la taille des entités ne justifient pas en effet de sélectionner un système unique.

### *III-3.3 Recensement, analyse et gestion des risques*

Le Groupe attache une importance cruciale à la correcte gestion des risques auxquels il est confronté.

Les principales catégories de risques pour lesquelles le Groupe a une exposition plus ou moins forte sont les suivantes :

- Risques financiers,
- Risques contractuels,
- Risques liés au personnel,
- Risques liés au marché,
- Risques liés aux systèmes d'information.

Nous rappelons que le chapitre 'Facteurs de Risques' contient une description des principaux risques auxquels le Groupe est exposé ainsi que des mesures mises en œuvre pour les traiter.

Les revues trimestrielles de projets contribuent à identifier les différents risques sur les projets en cours et à décider des actions à mettre en œuvre pour les réduire ; elles concernent essentiellement les projets au forfait. Ces dernières sont réalisées sur la base de fiches de synthèse et permettent de faire le point sur les aspects suivants :

- Reconnaissance du revenu en fonction de l'avancement du contrat,
- Marge à terminaison,
- Risques contractuels et le provisionnement de ces risques,
- Flux de trésorerie.

Au moins un membre du Directoire participe à ces revues.

Des revues mensuelles de projets sont également organisées au sein des Business Units. Ces revues couvrent un spectre quasi exhaustif des projets en cours.

Le Directoire comme les Directions opérationnelles en collaboration avec les Directions des Ressources Humaines apprécient les risques liés au personnel. Ces risques sont notamment liés à la forte rotation qui caractérise les activités d'ingénierie et de conseil. Un membre du Directoire est particulièrement en charge de la valorisation des Ressources Humaines au sein du Groupe. Il définit en étroite collaboration avec l'ensemble des parties concernées les aspects clés de la politique Ressources Humaines du Groupe et les grands axes des campagnes annuelles de recrutement. Ces équipes travaillent également de manière resserrée pour gérer au mieux les risques relatifs aux périodes inter-contrats et au transfert des compétences d'un secteur vers l'autre.

Le Groupe travaille avec une base diversifiée de clients, ce qui lui permet d'équilibrer de manière satisfaisante les risques liés au marché sur lequel elle évolue. Le Directoire se réunit aussi fréquemment que l'exigent les changements qui peuvent intervenir au sein de l'environnement du Groupe.

Les systèmes d'information constituent une dimension indispensable à la réalisation des activités du Groupe. Afin de répondre au mieux aux risques liés à ces systèmes, le Groupe a développé une série de procédures qui vise à garantir la sécurité des systèmes et des informations, l'intégrité des données et la continuité des opérations. Ces procédures clés font l'objet d'un plan de continuité d'activité défini par la Direction des Systèmes d'Information d'Assystem France.

L'audit interne Groupe a pour mission permanente de s'assurer que les risques identifiés par le Management sont correctement analysés et gérés. Dans ses rapports de mission, l'audit interne rend compte au Directoire des zones de risques qui ne seraient pas couvertes par des actions appropriées.

Au cours de l'exercice 2010, le Groupe entreprendra la détermination d'une cartographie des risques majeurs du Groupe. Cette cartographie comprendra les différentes catégories de risques auxquelles le Groupe est exposé et une mesure de ceux-ci en termes d'impact et de vulnérabilité (c'est à dire l'exposition nette à ces risques après prise en compte des mesures de contrôles existantes).

La démarche consistant à cartographier les risques afin d'établir le portefeuille de risques de l'organisation et de déterminer, pour chacun d'eux, le plan d'action à mettre en place, repose sur les étapes suivantes :

- Questionnaires de recensement des objectifs et des facteurs d'entrave potentielle à leur réalisation.
- Entretiens avec la Direction Générale, les Directions Fonctionnelles (Finances, Systèmes d'Information, Qualité, Ressources Humaines, etc.), et les Directions Opérationnelles, afin de rapprocher les objectifs stratégiques et leur déclinaison opérationnelle et les événements susceptibles d'entraver leur atteinte.
- Animation d'ateliers de réflexion destinés à valider les risques identifiés et à les hiérarchiser.

Cette cartographie sera confrontée au programme d'assurances Groupe afin de vérifier la correcte couverture des risques majeurs et le cas échéant d'affiner la stratégie d'assurance du Groupe. Elle sera présentée au Directoire pour discussion, approbation et désignation d'un responsable de suivi choisi parmi ces différents membres.

### *III-3.4 Activités de contrôle proportionnées aux enjeux*

Compte tenu du degré élevé de décentralisation du Groupe et en vertu des principes de délégation en place, les contrôles sont définis par le Management des filiales dans le respect des lignes directrices du dispositif de contrôle interne que la Direction a fixées.

Les contrôles ainsi définis ont pour but principal de réduire les risques majeurs auxquels le Groupe est confronté.

Les catégories essentielles de contrôles concernent les aspects suivants :

- Autorisation des contrats : le Groupe a établi des principes de délégation qui donnent pouvoir aux managers appropriés d'autoriser les contrats. Ces contrôles couvrent les phases successives du contrat :
  - Sélection des appels d'offres
  - Réponse aux appels d'offres
  - Définition des taux de facturation et tarification
  - Avenants
- Revue des contrats : la Direction Juridique assure une revue indépendante des contrats avant que ceux-ci n'entrent en application. En particulier, la Direction Juridique est responsable de la définition des conditions générales de services qui figurent également sur les factures émises et adressées aux clients.
- Gestion des temps et facturation : chaque filiale exerce un contrôle des temps saisis au sein des applications prévues à cet effet. Les contrôles réalisés permettent de s'assurer du bien fondé de l'affectation des temps aux projets en cours et de déclencher la facturation clients.
- Paiements : le Groupe a mis en place le principe de double signature des moyens de paiement. Dans le respect de ce principe, les filiales définissent les seuils d'autorisation de dépense en fonction des catégories de signataires autorisés. Pour renforcer la supervision

et le contrôle de certaines filiales éloignées, la Trésorerie Groupe reçoit le détail mensuel des dépenses réalisées afin d'assurer un contrôle a posteriori de ces dernières.

- Budget et révisions budgétaires : chaque filiale présente le budget qu'elle a établi pour l'exercice en cours. La présentation est faite notamment en présence de membres du Directoire qui autorisent les budgets. Les révisions budgétaires préparées en cours d'exercice suivent la même procédure.
- Résultats et reportings périodiques : les résultats périodiques sont remontés mensuellement via l'outil de reporting et de consolidation (LINK). La Direction Financière Groupe assure une revue critique de ces résultats et obtient tout complément d'information nécessaire à leur bonne compréhension auprès des différentes filiales.

Le Groupe attache par ailleurs une importance particulière à l'existence de séparations de tâches appropriées pour renforcer les contrôles qui concernent les transactions critiques, notamment les paiements.

Pour les structures de petite taille, la séparation des tâches trouve parfois une limite naturelle liée à l'organisation. Dans ce cas, des contrôles de compensation sont mis en place et prennent essentiellement la forme d'une supervision accrue de la part du Management qui assure une revue indépendante des transactions critiques pour contrôle et autorisation.

### *III-3.5 Surveillance permanente du dispositif et examen régulier de son fonctionnement*

Le pilotage du processus de contrôle interne est une des responsabilités fondamentales du Directoire, du comité d'audit, des Directions fonctionnelles du Groupe et de la Direction Générale de chaque unité opérationnelle.

La Direction générale définit les principes généraux en matière de contrôle interne et s'assure de leur correcte application au sein du Groupe.

Le Comité d'audit examine à la fois les principaux états relatifs aux comptes et ceux concernant le contrôle et l'audit interne.

L'audit interne joue un rôle clé dans la surveillance et le pilotage du dispositif de contrôle interne. Les missions qu'il réalise sont inscrites au sein d'un plan qui est approuvé par le Directoire et le Comité d'Audit. A l'issue des missions, l'audit interne formule les recommandations adéquates afin d'élever le degré d'efficacité du contrôle interne. Ces recommandations sont consignées au sein d'un rapport qui est discuté avec le Management des filiales et les membres du Directoire concernés. Un plan d'actions complète les rapports et son statut est adressé pour suivi à l'audit interne, et pour action aux membres du Directoire chargés de s'assurer de la correcte mise en œuvre des actions correctrices. Une synthèse des missions réalisées est présentée tous les six mois au comité d'audit.

En 2009, les missions réalisées par l'audit interne ont porté essentiellement sur des audits visant à s'assurer du respect des règles Groupe par les filiales internationales.

L'audit interne s'appuie également sur des audits opérationnels réalisés dans les unités opérationnelles et qui portent sur le contrôle de la vente et de la réalisation des contrats.

L'appréciation du contrôle interne est effectuée également par les dirigeants (Directeurs généraux et Directeurs financiers) à travers les lettres d'affirmation qu'ils établissent en vue d'attester le respect des procédures relatives à la préparation des états financiers et autres informations fournies dans le cadre de la préparation des comptes annuels.

### III-3.6 Suivi du plan d'actions 2009

Le Groupe a inscrit le contrôle interne dans le cadre d'un plan de progrès permanent dans le but notamment d'améliorer l'efficacité opérationnelle des processus. A ce titre, le plan d'actions défini pour l'exercice 2009 s'orientait autour des axes clés suivants :

- Analyse détaillée des éléments constitutifs du dispositif de contrôle interne de quatre entités pilotes.  
L'analyse des travaux est en cours de réalisation et une synthèse des conclusions sera présentée au Comité d'Audit au cours de l'exercice 2010.
- Cartographie des risques majeurs et mise en perspective du programme d'assurance avec cette dernière.  
La cartographie des risques sera réalisée en 2010 selon un processus *top down* piloté par le Directoire.
- Mise en œuvre d'un processus d'auto-évaluation du contrôle interne par le Management des filiales. L'auto évaluation repose sur des questionnaires développés pour chacun des processus clés. Une synthèse de ces auto-évaluations sera présentée au Directoire et au Comité d'Audit. L'audit interne s'appuiera sur le résultat des auto-évaluations pour conduire des vérifications indépendantes à partir de 2010.  
L'auto-évaluation a d'ores et déjà porté sur 5 entités représentant 95% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe ; les travaux d'analyse sont en cours. En 2010, l'auto-évaluation sera déployée sur les autres entités du Groupe avec l'assistance de l'audit interne.
- Diffusion de la charte de déontologie à l'ensemble des collaborateurs.  
La charte de déontologie du Groupe sera diffusée courant 2010, après sa mise à jour.

La Direction du Groupe a chargé l'audit interne de coordonner et de suivre la réalisation de ce plan d'actions.

A Paris, le 12 mars 2010

  
Michel Combes  
Président du Conseil de Surveillance

## **FACTEURS DE RISQUES**

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

Nous détaillons ci-dessous les facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être exposé. Ces facteurs de risques sont présentés de manière hiérarchisée.

Les procédures d'identification et de gestion des risques sont décrites au sein du chapitre 5, nous invitons le lecteur à s'y reporter.

### **RISQUES LIES A L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE**

Le contexte actuel de crise économique mondiale nous a conduit à renforcer notre vigilance et nos contrôles sur deux aspects particulièrement importants :

- Sélection et autorisation des nouvelles affaires et des investissements,
- Suivi et processus de recouvrement des créances clients. A ce titre, nous avons encore accru au cours de l'exercice 2008 la surveillance du crédit client. Nous n'avons pas à ce jour enregistré de sinistre majeur relatif à la défaillance de clients liée au contexte économique actuel.

### **RISQUES CONTRACTUELS**

Le développement des affaires au forfait ou avec engagement de résultat expose le groupe à des risques liés à l'exécution de ces contrats. Pour couvrir ce risque, des revues d'affaires sont effectuées au niveau de chaque entité opérationnelle. Pour les contrats supérieurs à 300 K€ ou les contrats présentant des risques spécifiques sans seuil de montant, des revues d'affaires sont organisées au niveau du groupe, auxquelles participent des membres du Directoire.

Lors de ces réunions sont revus les points suivants, affaire par affaire :

- l'avancement du chiffre d'affaire,
- la marge à terminaison,
- les risques contractuels et le provisionnement de ces risques,
- le cash flow de l'affaire.

Le Groupe axe notamment son développement autour des affaires au forfait passées avec les grands donneurs d'ordre du secteur aéronautique. Nous tenons toutefois à préciser que notre Groupe ne participe pas à des contrats de « risk sharing ».

### **RISQUES LIES A L'ACTIVITE**

Le Groupe Assystem exerce ses activités auprès d'une clientèle diversifiée, en partie composée de grands comptes qui opèrent au sein de plusieurs pays. Le Groupe réalise 59,9% de son chiffre d'affaires avec 10 clients. Le premier client du groupe représente 21,2% du chiffre d'affaires réparti sur plusieurs sites et pays. Malgré le poids important des 10 premiers clients du Groupe, aucun risque réel de dépendance n'a été identifié, en raison de la diversité des services rendus pour ces derniers. Par ailleurs, le Groupe bénéficie d'un référencement auprès de ses clients principaux de nature à sécuriser la relation et les volumes d'affaires sur une durée pouvant aller jusqu'à trois ans.

### **RISQUES DE LIQUIDITE ET DE MARCHE**

Le Groupe dispose d'une organisation dédiée qui lui permet de gérer de façon centralisée l'ensemble des risques de marché : risque de taux d'intérêt, risque de change, risque de contrepartie et de liquidité auxquels il est exposé.

Au sein de la direction financière, la Trésorerie Groupe intervient sur les marchés financiers en tant qu'organe de gestion des risques financiers du Groupe. Elle dispose pour cela de l'organisation front/middle et back office garantissant la séparation des fonctions.

La Trésorerie Groupe produit des reportings, tous les 10 jours, au Directeur Financier sur les positions et performances de sa gestion conforme aux principes et politiques de la Direction Générale du Groupe.

### **Risque de crédit**

Afin de réduire le risque de crédit :

- Un processus de suivi de l'ensemble des encours échus ou non échus est décliné dans l'ensemble des entités opérationnelles du Groupe,
- Un cadencement très régulier des facturations a été mis en place.

Le risque de défaillance de ses clients est quant à lui limité compte tenu de la qualité de son portefeuille constitué, pour les premiers d'entre eux, par de grands groupes industriels mondiaux.

### **Risque de taux**

Le Groupe utilise plusieurs types d'instruments financiers dérivés, pour contrôler, en fonction des conditions de marché, la répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement externe dans le but principalement de réduire le coût de financement. Les instruments financiers utilisés sont des contrats de swap et cap pour la gestion dynamique de sa dette.

L'endettement externe du Groupe constitué à fin Décembre 2009 par sa dette obligataire est à taux fixe, le crédit revolving à taux variable n'étant pas utilisé à la date de clôture.

### **Risque de change**

Compte tenu de la diversité géographique de ses implantations et activités, le Groupe est exposé au risque de conversion en euros des états financiers des filiales étrangères libellés en devises locales et principalement sur la parité EUR/GBP.

La volatilité des cours peut avoir un impact sur les capitaux propres et les résultats du groupe.

Par ailleurs, afin de figer les marges opérationnelles lors de contrats significatifs libellés en devises, le Groupe couvre principalement par des ventes ou achats à terme sur la durée du contrat le risque de change. Ces opérations sont adossées en montant et en maturité aux sous jacents économiques.

### **Risque de contrepartie**

Dans le cadre des opérations effectuées sur les marchés financiers pour la gestion des risques et la gestion de la trésorerie, le Groupe est exposé au risque de contrepartie. Cependant les emprunts, couvertures et placements sont notamment effectués auprès d'établissements bancaires de premier rang validés par le Directoire. Les principales contreparties du Groupe sont BSD-CIN, Société Générale, LCL, BNP Paribas et Calyon.

### **Risque de liquidité**

L'optimisation de la liquidité repose sur une gestion centralisée des excédents et besoins de trésorerie des filiales du groupe.

Au 31 Décembre 2009, du fait de sa trésorerie nette et de ligne de crédit non utilisée, le Groupe dispose d'une flexibilité financière de 143 M euros et d'une maturité moyenne de sa dette d'environ de 3 ans.

### **Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait des covenants**

Les emprunts obligataires et le crédit revolving comportent des clauses (covenants) imposant le respect de ratios financiers. Ces ratios portent d'une part sur un calcul de sous-capitalisation (rapport de capitaux propres sur endettement financier net) et d'autre part sur un calcul de levier financier (rapport de l'endettement net par la marge brute d'autofinancement). Ces ratios sont calculés chaque année sur la base des comptes consolidés. Le non-respect des covenants donne au prêteur concerné la faculté d'exiger le remboursement anticipé des emprunts. A la clôture de l'exercice, le calcul des ratios est largement inférieur aux seuils déterminés dans les contrats : soit un ratio de sous-capitalisation de 0,0 contre un seuil de 1 et un ratio de levier financier de - 0,1 contre un seuil de 2,75.

### **RISQUES SOCIAUX**

Un des principaux aspects de notre métier consiste à offrir une diffusion multisectorielle des compétences techniques de nos ingénieurs-consultants. En d'autres termes, selon les cycles de développement des produits ou les aléas conjoncturels des secteurs, nous repositionnons nos compétences auprès d'autres clients du même secteur ou de secteurs différents en quête des mêmes profils techniques et professionnels. Ce faisant, nous assurons une diffusion des expertises technologiques d'un secteur donné vers d'autres secteurs, nous donnons à nos consultants l'opportunité d'acquérir une connaissance large de nombreux clients ou secteurs.

L'adéquation des compétences de nos collaborateurs aux besoins de nos clients est vitale. Aussi, nous consacrons des efforts significatifs de formation de nos collaborateurs. Nous avons ainsi créé fin 2008 l'Assystem Nuclear Institute afin de transmettre notre expertise aux ingénieurs qui rejoignent le Groupe ou ceux qui sont transférés vers cette activité, avec ou sans expérience préalable dans le nucléaire.

### **RISQUES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION**

Les systèmes d'information de toutes natures constituent une dimension essentielle et nécessaire à la conduite de nos activités. Le Groupe s'est doté d'un ensemble de dispositifs et de procédures destinées à garantir la sécurité des équipements et des applications, l'intégrité des données et la continuité des opérations. Nos filiales les plus importantes en taille et couverture de nos métiers ont développé des plans de continuité d'activité qui visent au maintien de nos opérations en cas de défaillance majeure.

L'accès à nos données et à nos applications est rigoureusement contrôlé, et en particulier, l'accès distant à nos ressources est réservé à un groupe restreint d'utilisateurs. En outre, les zones dédiées à nos clients qui sont implantées au sein de nos installations sont protégées et leur accès est limité aux seuls ingénieurs travaillant sur ces projets.

### **RISQUES JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES**

Toutes les opérations complexes (de nature contractuelle, structurelle ou contentieuse), situations litigieuses, avérées ou potentielles, sont traitées par la Direction Juridique et des Assurances qui

dépend du Directoire. Afin de suivre au plus près les entités du Groupe, compte tenu de son organisation, les équipes de cette Direction sont en partie localisées au sein des unités opérationnelles et interviennent en direct dans les domaines contractuels, des fusions-acquisitions et des cessions. Un point semestriel sur la situation des contentieux avérés est adressé par le Directoire au Conseil de Surveillance pour information. A ce jour, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société.

### **RISQUES LIES AUX DELOCALISATIONS**

Certains de nos clients se sont engagés sur la voie de la délocalisation d'une partie de leurs activités vers des pays réputés « à bas coût ». Le Groupe Assystem dispose d'implantations dans ces zones géographiques destinées à accompagner nos clients dans la réalisation de leurs projets délocalisés et à se doter d'un potentiel de développement sur les marchés locaux y afférents.

### **RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX**

Compte tenu de notre métier, l'activité des sociétés du Groupe n'a pas d'implication en matière d'environnement. Dans le domaine nucléaire, nous nous positionnons comme prestataire intellectuel, et nous ne pouvons être exploitant nucléaire au sens de la réglementation.

### **POLITIQUE D'ASSURANCE**

Assystem a souscrit à une police de Responsabilité Civile Professionnelle couvrant les filiales françaises et internationales.

Les limites de garanties s'élèvent à 20 M€. La police responsabilité civile professionnelle intervient en différence de condition et différence de limite des polices locales étrangères, dans le cadre d'une police intégrée.

Pour les activités Aéronautique le Groupe a souscrit à une police d'assurance spécifique couvrant les dommages matériels et immatériels pour un montant maximum de 50 M€.

Pour le reste, les principales polices du groupe ont été renouvelées en 2008 aux mêmes conditions.