

Rapports des organes de surveillance

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Ce rapport examine les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance.

CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Composition et missions du Conseil de Surveillance

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil de Surveillance s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux Sociétés Anonymes à Conseil de Surveillance et Directoire et les statuts de la Société.

Le Conseil de Surveillance de Rougier S.A. est composé de cinq membres. La liste des membres du Conseil de Surveillance de la Société incluant les fonctions exercées dans d'autres sociétés est annexée dans la partie du rapport annuel intitulée "Renseignements de caractère général".

Conformément aux dispositions de l'article 15 des statuts, le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Au cours de l'exercice, votre Conseil de Surveillance s'est réuni cinq fois.

Les convocations accompagnées de l'ordre du jour ont été faites par correspondance en règle générale au moins vingt jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions les membres du Conseil de Surveillance ont été tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société. Les commissaires aux comptes ont été convoqués et ont effectivement participé au Conseil de Surveillance qui a examiné les comptes annuels au 31 décembre 2004, la transition des comptes aux normes IFRS en mai 2005 et les comptes semestriels au 30 juin 2005.

Les membres du Directoire assistent aux réunions du Conseil de Surveillance et rendent notamment compte une fois par trimestre de leur gestion.

La durée des réunions du Conseil de Surveillance a été en moyenne de deux heures et demie et les membres ont tous participé à l'ensemble des réunions. Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil de Surveillance a été informé par le Directoire des principales réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société et de ses filiales. Toutes les opérations significatives font l'objet d'une information détaillée étant précisé que le Conseil de Surveillance est saisi de toutes les autorisations d'octroi de garantie que la Société pourrait être amenée à consentir lorsque ces garanties dépassent un plafond annuel de 500 000 euros (hors cautions douanières ou fiscales).

Ses principaux domaines d'intervention au cours de l'année 2005 ont été les suivants :

- Le Conseil a examiné les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Rougier S.A. pour l'exercice clos au 31 décembre 2004 et pour le semestre clos au 30 juin 2005.
- Le Conseil a examiné les effets du passage aux normes IFRS sur les comptes consolidés du Groupe.
- Le Conseil a procédé à la revue des rapports trimestriels d'activité et de résultats du Groupe, examiné le budget consolidé du Groupe pour l'année 2006 et a été informé de la mise en place progressive du plan stratégique plus particulièrement en Afrique à travers le lancement de la nouvelle unité de sciages au Gabon, l'acquisition d'actifs industriels au Congo et la poursuite des plans d'aménagement durable des concessions forestières. Il a également étudié les propositions du Directoire dans une perspective de croissance des activités cœur de métier et de diversification des origines.
- Le Conseil a également été amené à se prononcer sur les mesures proposées par le Directoire sur les perspectives de redressement du secteur "Panneaux Décoratifs" et sur l'intérêt de son maintien dans le Groupe en l'absence de synergie avec les activités "cœur de métier".

Comités spécialisés

Le Conseil de Surveillance a constitué deux comités en son sein.

Le Comité Stratégique

Composé de trois membres, il a pour mission de réfléchir à l'avenir à moyen et long terme du Groupe. Dans ce cadre, il prend connaissance du projet de plan stratégique élaboré et présenté par le Directoire et est saisi des projets d'opérations importantes. Il s'assure que la stratégie mise en œuvre par le Directoire est conforme aux orientations à long terme du Groupe et examine tous projets d'investissements ou de développement des implantations existantes ainsi que de tout projet éventuel de cession d'actifs dans la limite en valeur définie dans les délégations de pouvoirs au Directoire. Il rend compte au Conseil de Surveillance de ses travaux, études et recommandations.

Ce comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2005. Cette réunion a été consacrée à l'examen des options stratégiques à moyen terme pour les activités d'exploitation forestière dans le cadre de la mise sous aménagement durable des concessions et d'une législation renforcée sur le niveau de transformation en Afrique. Il a également examiné le positionnement stratégique des activités françaises d'importation et de distribution.

Le Comité des rémunérations

Le comité des rémunérations composé de trois membres a délibéré une fois au cours de l'exercice 2005. Lors de cette réunion et conformément à ses attributions, il a traité de la proposition de rémunération fixe et variable pour 2005 des membres du Directoire ainsi que les avantages autres associés à ces fonctions.

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Objectif de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le contrôle interne couvre l'ensemble des processus et procédures mis en œuvre par le personnel du Groupe ayant pour objet d'une part de veiller à ce que les opérations réalisées par le Groupe Rougier soient sécurisées et lui permettent ainsi d'atteindre ses objectifs en terme de rentabilité et de protection du patrimoine et d'autre part de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société et du Groupe et que les lois et règlements en vigueur sont respectés.

Le contrôle interne contribue à la réalisation des objectifs en terme de performance et de rentabilité. Cependant comme tout système de contrôle, il ne constitue pas une garantie absolue contre les risques de fraudes ou d'erreurs.

L'environnement de contrôle et de pilotage se caractérise notamment par :

- une organisation générale du Groupe prenant en compte l'éloignement et la dispersion des opérations combinées à des objectifs de contrôle, de coordination et de cohérence ;
- la recherche de la performance opérationnelle dans le respect des principes de gestion durable des concessions forestières qui lui sont concédées ;
- la mise en place progressive de normes internationales de certification des activités forestières du Groupe régulièrement vérifiées par des auditeurs indépendants ;
- un dispositif de reporting et de contrôle de gestion qui se veut complet et appliqué dans toutes les entités du Groupe ;
- une culture d'entreprise qui vise à mettre en place des pratiques et des modes de fonctionnement rigoureux.

Ces principes de fonctionnement s'accompagnent d'un système de délégation opérationnel aux responsables de chacune des entités dans le cadre d'un budget annuel approuvé par la direction générale du Groupe.

Durant l'année 2005, dans le prolongement des réflexions engagées en 2004, la direction financière a entrepris une opération de sensibilisation des responsables opérationnels et financiers des différentes sociétés aux normes IFRS. Ces opérations avaient pour but de résumer les normes aux différents directeurs, de définir des normes au plus près des réalités économiques et d'attirer l'attention des différents directeurs sur les changements attendus par suite de l'application du nouveau corps de règles comptables.

Les organes de contrôle

Le Directoire se réunit en moyenne deux fois par trimestre et aussi régulièrement que nécessaire pour examiner l'état d'avancement des mesures engagées, définir les options stratégiques et d'une manière générale prendre toutes décisions nécessaires à la conduite des opérations. Il exerce son contrôle en s'appuyant sur les reportings existants et sur les réunions trimestrielles regroupant les directeurs. Le Conseil de Surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant notamment sur les rapports d'activités du Directoire qui lui sont communiqués.

Le dispositif de contrôle interne

Le Groupe Rougier n'a pas créé de service autonome d'audit interne. Les opérations qui concourent à l'exercice des activités du Groupe comme à leur traduction dans les comptes sont vérifiées par le Directoire et ses délégués sans nécessairement une formalisation des procédures appliquées avec pour objectif général de respecter ou de faire respecter les lois ; règlements et normes en vigueur et de mettre tout en œuvre pour limiter les risques opérationnels et financiers. Tout responsable de filiale ou d'entité opérationnelle est garant du contrôle interne de la structure dont il a la gestion conformément aux spécificités locales.

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

Le Contrôle de Gestion

Dans son organisation, le contrôle de gestion apporte une contribution importante à la maîtrise des opérations et à l'adéquation de l'allocation des ressources aux objectifs définis. Placé sous la responsabilité de la Direction Exécutive Groupe, il permet d'animer le processus de construction des budgets opérationnels et d'investissements dans le cadre des objectifs qui ont été fixés à chacune des entités. Il assure en cours d'année le reporting mensuel et les nouvelles prévisions chaque fois que nécessaire. Le système de reporting repose sur les principes suivants :

- la remontée mensuelle d'informations fiables et nécessaires au pilotage de la performance par la Direction Générale du Groupe dans le domaine commercial, l'activité de production, les investissements et les coûts par grande fonction ainsi que le domaine financier. Ces informations sont élaborées de manière décentralisée par chacune des entités opérationnelles sous la responsabilité de leurs Directions ;
- l'unicité des résultats de gestion et de consolidation ;
- un reporting mensuel de l'ensemble des entités comparant la réalisation au budget.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir à la Direction du Groupe une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de ces résultats et de l'allocation des ressources. Ce dispositif est complété par l'organisation de réunions mensuelles à l'initiative de la Direction Exécutive Groupe avec les directeurs des différentes entités pour examiner l'évolution des activités et prendre toutes mesures correctrices appropriées. Les orientations stratégiques des différents métiers sont débattues au cours de réunions trimestrielles qui sont également un lieu d'échange et de remontées d'information entre les différentes entités et le Directoire.

La Direction Financière Groupe

Le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable vise à optimiser le contrôle de la société mère sur le Groupe et garantir la fiabilité des comptes consolidés et des comptes sociaux de chacune des entités. Assuré par la Direction Financière du Groupe, il permet de donner aux membres du Conseil de Surveillance une assurance raisonnable qu'un contrôle est exercé sur les filiales et que les informations financières sont fiables.

Les principaux domaines d'intervention de la Direction Financière sont les suivants :

- la consolidation et les systèmes d'information, en charge de la préparation des états financiers consolidés et de l'accompagnement des entités dans l'évolution des systèmes d'information, de gestion et comptables ;
- le contrôle interne et les processus de reporting mensuel ;
- le suivi des affaires fiscales ;
- les financements et la gestion de la trésorerie.

Les rapports d'activité trimestriels sont élaborés par la Direction Financière à partir des informations transmises dans les reportings mensuels en appliquant à ces informations les retraitements permettant l'approche du résultat Groupe en normes IFRS.

L'élaboration des comptes consolidés, placée sous la responsabilité de la Direction Financière Groupe, est désormais réalisée en interne avec une assistance externe à chaque fois que nécessaire. Ces

comptes ont été établis pour la première fois en 2005 en normes IFRS. Les incidences du passage aux normes IFRS sur les capitaux propres ont été publiées avec les comptes consolidés du premier semestre 2005 arrêtés en application de ces nouvelles normes.

Ces normes ont été explicitées aux différentes entités par la Direction Financière qui fournit aux entités étrangères les plans de passage aux comptes en normes IFRS.

Ces actions croisées constituent l'un des fondements du contrôle interne du Groupe dans le domaine de l'information financière. Le processus de reporting assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe qui considère que des progrès significatifs ont été accomplis au cours des derniers exercices dans la fiabilisation et la qualité des informations financières et de gestion. La réduction des délais de production de ces informations et la poursuite de l'amélioration des procédures demeurent cependant des objectifs prioritaires du Groupe.

La trésorerie et la gestion des risques

Concernant la trésorerie et les financements, l'organisation du Groupe repose sur une centralisation des décisions et des relations bancaires ainsi que de la gestion de la trésorerie des entités du Groupe, du traitement des opérations en devises et des outils de couverture associés et inclut des procédures de reporting hebdomadaire pour les filiales africaines.

Une organisation identique a été retenue pour la gestion des risques patrimoniaux, industriels d'exploitation couverts par des programmes centraux d'assurance ainsi que pour la gestion des risques clients dans le cadre de procédures internes d'autorisation faisant l'objet d'un reporting mensuel de contrôle. Les capitaux couverts font l'objet d'une revue régulière en liaison avec les cabinets de courtage indépendant retenus par le Groupe. Des visites de site industriel sont organisées régulièrement. Elles permettent de rendre compte à la Direction du Groupe des vulnérabilités aux accidents, des mesures de prévention et de protection des actifs à prendre le cas échéant et de souscrire des couvertures en adéquation avec les risques potentiels.

La gestion durable des activités

Le Groupe a exprimé depuis plusieurs années sa volonté de rentrer dans un processus de gestion durable de ses activités d'exploitation forestière en Afrique permettant d'assurer que celle-ci est conforme aux lois et règlements en vigueur dans les pays concernés ainsi qu'aux traités internationaux ratifiés par les Etats. Ce programme de mise en conformité a fait l'objet d'une planification à moyen terme par la Direction Générale Groupe. La réalisation de ce plan est déléguée à la Direction Générale locale de l'entité concernée et fait l'objet d'une revue annuelle par la Direction Générale Groupe conjointement avec la Direction locale en collaboration avec un cabinet de conseil externe international spécialisé. Lorsque les concessions forestières ont fait l'objet d'une certification, l'ensemble des méthodes d'exploitation est répertorié dans un Manuel de procédures diffusé auprès de l'ensemble du personnel directement concerné et les procédures font l'objet d'une révision annuelle par un auditeur externe indépendant.

Le contrôle de la bonne application des procédures opérationnelles et du système de management forestier est réalisé par une cellule centrale d'aménagement renforcée en cours d'année 2005. Ces nouveaux outils de gestion ont été conçus avec pour objectif de faire progresser l'entreprise dans les domaines environnementaux et sociaux concernés : exploitation forestière sous aménagement, environnement, économie de l'entreprise, développement socio-économique, sécurité / santé des travailleurs et de leurs familles. Le modèle mis en place au Gabon sera progressivement décliné dans les autres entités dans un souci constant de maîtrise des risques opérationnels et environnementaux.

Evolution des systèmes de contrôle interne

Dans le cadre du projet "Réduction des délais d'arrêtés des comptes consolidés", un manuel de procédures comptables spécifiques à la consolidation sera mis en place en 2006 et comprendra une revue du paramétrage des outils de consolidation destinés à optimiser son utilisation.

Le Groupe a engagé en 2005 une refonte complète de son système d'information avec l'implantation progressive d'un ERP (X3 de Adonix). Le déploiement qui devait initialement se faire sur le second semestre 2005 a été décalé sur le premier semestre 2006 : au-delà de la mise en place d'un outil, le Groupe s'est fondé sur ce projet pour examiner l'ensemble des flux commerciaux et de trésorerie pour les activités françaises et améliorer leur traitement et leur suivi.

Une plus grande formalisation des délégations de pouvoirs déclinées à partir des pouvoirs des membres du Directoire sera progressivement mise en place dans les différentes entités à partir de l'exercice 2006 ainsi que des manuels de procédures internes et de méthodes comptables avec la création d'une cellule de contrôle financier.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ ROUGIER S.A., POUR CE QUI CONCERNE LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES A L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

(Exercice clos le 31 décembre 2005)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Rougier S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005.

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

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

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

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

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

Paris-La Défense et Paris, le 22 mai 2006

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard Delprat

Pierre-Henri Scacchi