

LECTRA

Société Anonyme au capital de 52 985 937 euros
Siège social : 16-18 rue Chalgrin – 75016 Paris
300 702 305 RCS Paris

Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne

Mesdames, Messieurs,

La loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, qui a apporté des modifications au régime applicable aux sociétés anonymes, a notamment modifié l'article L. 225-37 du Code de commerce et introduit l'obligation pour le Président du Conseil d'Administration d'une société anonyme de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

La loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié a, à nouveau, modifié l'article L. 225-37 du Code de commerce. Ce texte prévoit désormais que le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et sur les procédures de contrôle interne doit également présenter les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux.

Le présent rapport a donc pour objet de vous exposer (i) les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration de la société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2006, (ii) les procédures de contrôle interne mises en place par la société et (iii) les règles arrêtées par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux.

1. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration

Il est rappelé qu'en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société, et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ses travaux dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ; il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués. Conformément à la résolution votée par les actionnaires, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration n'a pas jugé utile d'établir un règlement intérieur.

Pour satisfaire aux règles de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'Administration de la société doit comprendre au moins deux administrateurs indépendants, étant précisé qu'un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que

ce soit avec la société, ou son Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Tel est le cas de deux des quatre membres du Conseil d'Administration, Messieurs Hervé Debache et Louis Faure.

En 2001, un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations ont été nommés au sein de son Conseil d'Administration. Ces comités comprennent trois administrateurs, Messieurs Hervé Debache, Louis Faure et André Harari, Président du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit, présidé par Monsieur Hervé Debache, se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil consacrées à l'examen des comptes trimestriels et annuels. Les Commissaires aux comptes et le Directeur Financier participent à toutes ces réunions. Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois en 2006.

Le Comité d'Audit examine de manière constante la préparation des comptes de la société, les audits internes et les pratiques de communication de l'information (*reporting*) ainsi que la qualité et la sincérité des rapports financiers de la société. Il s'appuie dans sa mission sur le Directeur Financier, et passe en revue avec lui périodiquement les zones de risques éventuelles sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie. Il valide également avec lui les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours. Il examine enfin les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes, consolidés et sociaux, trimestriels, semestriels ou annuels, avant leur examen par le Conseil d'Administration. En 2006, comme en 2005, le Comité a en particulier examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition.

Enfin, le Comité examine et discute avec les Commissaires aux comptes de l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires et s'assure que ceux-ci leur permettent un niveau de contrôle satisfaisant (chaque société du Groupe fait l'objet d'un audit annuel réalisé dans la plupart des cas par les cabinets locaux membres des réseaux des Commissaires aux comptes ; les principales filiales font l'objet d'une revue limitée de leurs comptes semestriels). Il s'informe auprès d'eux à chaque réunion du programme de leur contrôle et des zones de risques nouvelles que leurs travaux pourraient avoir identifiées et discute de la qualité de l'information comptable. Une fois par an, il reçoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets conformément au Code de Déontologie professionnelle français et à la loi sur la Sécurité Financière du 1^{er} août 2003.

Le Comité des Rémunérations, présidé par Monsieur Louis Faure, se réunit avant chaque Conseil d'Administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages annexes des dirigeants ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions. Il passe également en revue une fois par an les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Le Comité examine en détail tous les documents correspondants préparés par le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines, et adresse ses recommandations au Conseil. Il s'est réuni trois fois en 2006.

Par ailleurs, fin 2004, un Comité Stratégique a été nommé au sein du Conseil d'Administration. Il s'est réuni deux fois en 2006 pour examiner notamment les priorités stratégiques, les plans d'actions engagés pour accélérer la transformation de l'entreprise en fonction de ses nouveaux enjeux stratégiques, et les grandes lignes du *business plan* à trois ans. Ce Comité comprend trois administrateurs, Messieurs Hervé Debache, Louis Faure et André Harari, Président du Conseil d'Administration ; il est présidé par Monsieur André Harari.

Les sujets dont l'examen est souhaité par le Président de chacun des comités sont inscrits à leur ordre du jour. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'Administration est du ressort de l'examen préalable du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations ou du Comité Stratégique, le Président du Comité intervient en séance plénière du Conseil pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le comité.

Calendrier et réunions du Conseil d'Administration

Le calendrier financier de la société indiquant les dates de publication des résultats trimestriels et annuels, de l'assemblée générale et des deux réunions d'analystes annuelles, est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant, publié sur le site Internet de la société, et communiqué à Euronext.

En application de ce calendrier, les dates de six réunions du Conseil d'Administration sont arrêtées : les jours des publications des résultats trimestriels et annuels, environ quarante-cinq jours avant l'Assemblée Générale pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, enfin environ vingt jours après l'Assemblée Générale annuelle pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel. Les Commissaires aux comptes sont convoqués et assistent systématiquement à ces réunions (à l'exception de celle sur l'attribution du plan d'options). Par ailleurs, le Conseil se réunit en dehors de ces dates en fonction des autres sujets dont l'approbation est de son ressort (par exemple tout projet d'acquisition, ou l'examen du plan stratégique). Le Directeur Financier, nommé en 2006 secrétaire du Conseil d'Administration, est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à l'ensemble des réunions du Conseil.

Les deux représentants du Comité d'Entreprise utilisent le système de visio-conférence mis en place par la société à l'occasion des réunions du Conseil.

Le Conseil d'Administration a tenu sept réunions en 2006.

Organisation des travaux du Conseil – Information des administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président du Conseil d'Administration, après consultation du Directeur Général, du Directeur Financier et, le cas échéant, des Présidents du Comité d'Audit ou du Comité des Rémunérations, pour inclure tous les sujets qu'ils souhaitent voir examiner par le prochain Conseil.

Le dossier du Conseil d'Administration est systématiquement adressé avant la réunion aux administrateurs, aux représentants du Comité d'Entreprise et au Directeur Financier, ainsi qu'aux Commissaires aux Comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'assemblée annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Directeur Financier ou le Directeur des Ressources Humaine, de l'Organisation et des Systèmes d'Information selon le cas.

En 2006, comme les années précédentes, l'ensemble des documents devant être mis à disposition des administrateurs l'a été conformément à la réglementation. Par ailleurs, le Président demande régulièrement aux administrateurs s'ils souhaitent recevoir d'autres documents ou rapports pour compléter leur information.

Un procès-verbal détaillé est établi pour chaque réunion, et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration, lors d'une prochaine réunion.

Aucune décision relevant du Conseil d'Administration n'est prise en Comité d'Audit, en Comité des Rémunérations ou en Comité Stratégique. Toutes ces décisions, en particulier celles concernant la rémunération des dirigeants exerçant un mandat social et l'attribution des plans d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions, ainsi que toute opération de croissance externe, sont examinées et approuvées en séance plénière. Par ailleurs, tous les avis financiers publiés par la société sont préalablement soumis à l'examen du Conseil et des Commissaires aux comptes, et publiés le soir même après la clôture d'Euronext.

2. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

2.1 Identification des risques

La définition de la politique de contrôle interne repose sur l'identification préalable des enjeux et des risques de la société. Les risques auxquels Lectra est soumise sont de plusieurs natures.

Les risques économiques propres à l'activité de la société

Lectra conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes – composées d'équipements, de logiciels, et de services associés – dédiées à un ensemble de grands marchés mondiaux : la mode (habillement, accessoires, chaussure), l'ameublement, l'automobile, l'aéronautique, le nautique et les industries traitant les tissus industriels et les matériaux composites.

Cette activité exige un besoin permanent d'innovation. L'effort financier consenti par la société en matière de Recherche et de Développement est très important. Les dépenses correspondantes sont intégralement passées en charges de l'exercice. Le corollaire de cette politique est que la société doit à la fois éviter que ses innovations soient copiées et que les produits qu'elle conçoit soient contrefaisants. Une équipe de propriété industrielle est donc dédiée à ce sujet et mène des actions à la fois offensives et défensives en matière de brevets.

Une part importante de la fabrication des équipements est sous-traitée, Lectra n'assurant que la recherche, le développement, l'assemblage final et le test des équipements qu'elle commercialise. Le choix d'un sous-traitant donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière de sa situation et de ses performances.

Le risque sur la valorisation des stocks est limité par des approvisionnements et des lancements de fabrication en flux tendus.

En matière de logiciels, le risque principal repose sur le fait générateur de la reconnaissance de ce revenu immatériel dans le chiffre d'affaires.

Les risques propres aux fluctuations de change

Une partie importante du chiffre d'affaires est libellée en différentes devises, dont les fluctuations par rapport à l'euro soumettent la société à un risque de change. Ainsi, les effets mécaniques et concurrentiels des fluctuations de ces devises (et plus particulièrement du dollar américain) par rapport à l'euro sont d'autant plus importants sur les comptes du Groupe que ses seuls sites de production se situent en France (pour la quasi-totalité) et en Allemagne, et que son principal concurrent est américain.

Les risques juridiques et réglementaires

La société distribue ses produits dans près de 100 pays – dans lesquels elle compte plus de 17 000 clients – au travers d'un réseau de 30 filiales commerciales, complété par des agents et des distributeurs dans les pays dans lesquels elle n'a pas de présence directe. Elle est, de ce fait, soumise aux très nombreuses réglementations juridiques, douanières, fiscales et sociales de ces pays.

Il existe par ailleurs de nombreux flux intragroupe qui rendent essentielle l'existence d'une politique de prix de transfert conforme aux préconisations locales et internationales (OCDE en particulier). Une documentation adéquate a été mise en œuvre, définissant la politique du Groupe en la matière. Celle-ci a été examinée et n'a pas fait l'objet d'observation à l'occasion du dernier contrôle fiscal de la société mère Lectra SA, clos en 2003.

Enfin, la société est cotée sur l'Eurolist (compartiment B) d'Euronext Paris ; elle adhère par ailleurs au segment NextEconomy. Elle est de ce fait soumise aux spécificités des réglementations boursières, notamment celles de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) française.

2.2 Objectifs du contrôle interne

Dans le contexte des enjeux et des risques définis ci-dessus, l'approche du contrôle interne mise en œuvre par Lectra répond aux principaux objectifs suivants :

2.2.1 *Fiabilité des informations financières*

Parmi les dispositifs de contrôle interne, un accent particulier est mis sur les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière, visant à permettre d'assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation de la société. Ces procédures visent en outre à permettre d'assurer la rapidité nécessaire à l'établissement des comptes trimestriels et annuels et leur publication trente jours au plus après la clôture du trimestre et quarante-cinq jours au plus après la clôture de l'exercice.

Ces dispositifs visent à permettre au Groupe de s'assurer de la bonne réalisation et de l'intégrité de ses opérations, et de prévenir les risques de fraude au sein de chacune des sociétés qui le composent.

2.2.2 *Optimisation des performances*

De nombreuses procédures de contrôle interne sont mises en place visant à permettre de s'assurer que la société atteint les objectifs à court et à moyen terme qu'elle s'est fixés, relatifs en particulier à l'évolution de son chiffre d'affaires, de sa rentabilité opérationnelle et de son cash-flow libre.

2.2.3 *Protection des actifs*

Les dispositifs de contrôle interne doivent permettre d'assurer la sécurité des actifs du Groupe (en particulier, outre ses actifs financiers, sa propriété intellectuelle et industrielle, ses ressources humaines, la relation avec ses clients et son image), qui sont autant d'éléments clés de sa dynamique et de son développement.

2.2.4 *Conformité aux lois et réglementations en vigueur*

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre visent à permettre de s'assurer que les opérations menées dans l'ensemble des sociétés du Groupe respectent les lois et réglementations en vigueur dans chacun des pays concernés.

2.3 L'organisation du contrôle interne

Afin de mieux appréhender la pertinence des structures et le rôle des acteurs exerçant des activités de contrôle interne au sein du Groupe, il convient au préalable de comprendre son organisation.

2.3.1 *Organigramme fonctionnel*

Le Comité Exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'Administration. Présidé par le Directeur Général, il comprend deux autres membres : le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines, de l'Organisation et des Systèmes d'Information. Les changements intervenus début 2005 se sont également traduits par l'élargissement des fonctions de ces deux responsables, par de nouvelles nominations, et une plus forte délégation.

Le Directeur Général assure directement la responsabilité des opérations commerciales et de services, dont les managers ont un lien hiérarchique direct avec lui :

- Directions des marchés sectoriels ;

- Directions des régions et filiales ;
- Direction des services ;
- Direction marketing et communication.

Par ailleurs, le Groupe dispose de directions fonctionnelles dont les responsables ont un lien hiérarchique direct avec le Directeur Général :

- Direction financière : elle regroupe les fonctions suivantes : trésorerie, comptabilité et consolidation, contrôle de gestion et audit, juridique, industrielle (achats, fabrication, logistique, contrôle qualité) ;
- Direction des ressources humaines, de l'organisation et des systèmes d'Information ;
- Directions recherche et développement logiciels et équipements de CFAO.

2.3.2 Processus de décision

Toutes les décisions importantes (stratégie commerciale, organisation, investissements, recrutements) relatives aux opérations d'une région ou d'une filiale du Groupe relèvent d'un "conseil d'administration" de la région ou de la filiale. Ces "conseils d'administration", présidés par le Directeur Général, se réunissent au moins une fois par trimestre, en présence des Directeurs de la région et des filiales la composant, et de leurs équipes de management, qui présentent devant le "conseil" leurs plans d'actions détaillés résultant des directives stratégiques et budgétaires du Groupe, et répondent de la bonne mise en place des décisions prises, ainsi que du suivi de leurs activités et de leurs performances.

De nombreux acteurs interviennent dans le processus de contrôle interne. Les directions fonctionnelles se trouvent au centre de son organisation. Elles élaborent les règles et les procédures, assurent le contrôle de leur application et, plus généralement, doivent valider et autoriser de nombreuses décisions qui concernent les opérations des directions centrales opérationnelles ou les filiales.

2.3.3 L'organisation générale des contrôles

Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe Lectra est amené à adapter son organisation, à chaque fois que nécessaire, aux évolutions de ses marchés. Chaque modification de son organisation ou de son mode de fonctionnement s'accompagne d'une réflexion destinée à s'assurer de la compatibilité de ce changement avec le maintien d'un environnement de contrôle interne permettant la continuité du respect des objectifs mentionnés au chapitre 2.2 ci-dessus. Ainsi, les champs et la répartition des compétences des personnes et des équipes, les rattachements hiérarchiques ainsi que les règles de délégation engageant la société font l'objet, lors de toute évolution des organisations, d'une évaluation et des ajustements nécessaires.

Le Groupe ne dispose pas spécifiquement d'un service d'audit interne, mais la Direction Financière – et en particulier les équipes de trésorerie et de contrôle de gestion – sont au cœur du dispositif de contrôle interne. La totalité de l'information comptable et financière de l'ensemble des sociétés du Groupe, prévisionnelle et réelle, fait l'objet d'un contrôle mensuel systématique de leur part (cf. paragraphe 2.3.4 ci-après).

Au sein de chacune des filiales, la personne assurant la responsabilité administrative et financière (qui regroupe généralement la fonction juridique) joue également un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée par un lien fonctionnel à la Direction financière du Groupe, a pour principale mission d'assurer au sein de la filiale le respect des règles et procédures élaborées par les directions fonctionnelles.

La Direction des systèmes d'information est le garant de l'intégrité des données traitées par les différents progiciels utilisés au sein du Groupe. Elle s'assure avec la Direction financière que tous les traitements automatisés qui contribuent à l'élaboration de l'information financière respectent les règles

et procédures comptables. Elle contrôle également la qualité et l'exhaustivité des transferts d'informations entre les différents progiciels. Elle assure enfin la sécurité des systèmes d'information.

La Direction juridique et la Direction des ressources humaines du Groupe interviennent pour assurer un contrôle juridique et social sur chacune des filiales du Groupe. Leur rôle consiste à assurer la conformité des opérations aux lois et autres réglementations juridiques et sociales en vigueur dans les pays concernés. Ces directions interviennent également sur l'essentiel des relations contractuelles qui engagent chacune des sociétés du Groupe vis-à-vis de tiers ou de leurs employés. La Direction juridique s'appuie, lorsque nécessaire, sur un réseau d'avocats implantés dans les pays concernés et spécialisés dans les sujets traités. La Direction juridique du Groupe assure également le recensement des risques qui doivent être assurés et définit leur politique de couverture au travers des contrats d'assurances adéquats. Elle supervise et gère, en liaison le cas échéant avec les avocats conseils du Groupe, des litiges latents ou en cours.

La gestion du risque de change est centralisée auprès du trésorier du Groupe. L'exposition du Groupe est couverte par différents types d'instruments dérivés : les contrats à terme sont destinés à couvrir les positions bilantielles en devises ; les options de vente (*puts*) de devises sont destinées à couvrir l'impact net estimé des fluctuations de change de la période future visée.

Enfin, comme indiqué plus haut, la société dispose d'une équipe dédiée à la propriété intellectuelle et industrielle qui travaille en coordination avec la Direction juridique. Elle intervient de façon préventive sur la protection des innovations et afin d'éviter tout risque de contrefaçon.

2.3.4 Système de production et de contrôle de l'information financière

Les procédures de *reporting* et de budget, puis d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés, qui sont partie intégrante du dispositif de contrôle interne et visent à assurer la qualité de l'information financière destinée aux équipes de management, aux organes sociaux et aux actionnaires de la société, sont présentées ci-dessous :

a) Procédures de reporting et de budget

La société dispose d'un *reporting* complet qui couvre, de manière détaillée, toutes les composantes de l'activité de chaque filiale et de chaque service de la société mère. Il repose sur un système d'information financière sophistiqué, construit autour d'un des progiciels leader du marché.

Les procédures de *reporting* reposent principalement sur le système de contrôle budgétaire mis en place par le Groupe. L'élaboration du budget annuel du Groupe est réalisée de façon centralisée par les équipes de contrôle de gestion de la Direction financière. Ce travail, détaillé et exhaustif, consiste à analyser et chiffrer les objectifs budgétaires de chaque filiale ou service du Groupe pour un très grand nombre de rubriques du compte de résultat et de la trésorerie, ainsi que les indicateurs spécifiques à l'activité et à la structure des opérations. Ce système permet d'identifier très rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels, et tout risque d'information financière erronée.

b) Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

Résultats mensuels

Tous les mois, les résultats réels de chacune des sociétés du Groupe sont contrôlés et analysés, et les nouvelles prévisions du trimestre en cours sont consolidées. Chaque écart est identifié et explicité afin d'en déterminer les causes, de vérifier que les procédures ont été respectées et que l'information financière a été correctement élaborée. Cette approche vise à permettre de s'assurer que la transcription comptable des transactions est en adéquation avec la réalité économique de l'activité et des opérations du Groupe.

Afin d'assurer la pertinence des résultats transmis mensuellement, des contrôles réguliers sont réalisés sur les postes d'actif et de passif : inventaire physique des immobilisations et rapprochement avec la comptabilité, inventaire tournant des stocks (les références les plus importantes sont inventoriées quatre

fois par an), revue mensuelle exhaustive des créances échues avec le service *credit management* (cf. paragraphe 2.4.2 ci-après), analyse mensuelle des provisions pour risques et charges et des provisions pour dépréciation des stocks. Sur ce dernier point, les procédures prévoient que des contrôles réguliers soient réalisés afin de s'assurer que la valeur nette de réalisation reste supérieure ou égale au prix de revient de l'élément concerné et, dans le cas contraire, une dépréciation est immédiatement constatée.

Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (bilan, compte de résultat, tableaux de variation des flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations comptables transmises par chacune des sociétés consolidées, ainsi que sur le processus de consolidation des comptes lui-même.

Pour assurer cette consolidation, le Groupe dispose d'un modèle unique de liasse de consolidation utilisé par l'ensemble des sociétés. La réconciliation systématique de l'ensemble des flux et des soldes internes par chacune des sociétés du Groupe est un pré-requis à tout envoi d'information. Par ailleurs, chacune des rubriques de la liasse fait l'objet d'un contrôle, à partir d'une check-list type, par la personne responsable de son élaboration dans chaque société concernée. Cette liste vise à permettre de s'assurer que tous les contrôles nécessaires ont été réalisés afin de garantir la réalité, l'exhaustivité et la fiabilité des transactions prises en compte dans les résultats transmis aux équipes de la Direction financière qui assurent la consolidation des comptes.

Chaque contrôleur de gestion a ensuite la charge d'analyser la liasse de consolidation des filiales dont il assure la supervision. Ainsi, il va rapprocher les résultats réels des prévisions reçues préalablement dans le cadre du *reporting* mensuel. Il contrôle et analyse les écarts et, plus généralement, s'assure de la qualité de l'information transmise. Ce n'est qu'à l'issue de l'ensemble de ces contrôles qu'il valide les documents et que l'information financière de la filiale est considérée comme définitive.

Une fois le processus de consolidation achevé, tous les postes du compte de résultat, du bilan et du tableau des flux de trésorerie sont analysés et justifiés.

Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le Directeur Général, puis présentés au Comité d'Audit, avant d'être examinés et arrêtés par le Conseil d'Administration, et publiés par la société.

2.4 Description des procédures de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, relatives aux fonctions opérationnelles significatives sont les suivantes :

2.4.1 Ventes

Les ventes du Groupe comprennent deux principales composantes : les ventes de nouveaux systèmes, les ventes de contrats et autres prestations récurrentes.

L'essentiel des ventes récurrentes est régi par une relation contractuelle avec le client, sur la base d'un contrat dont les conditions générales ont été élaborées par la société. La bonne application du contenu de ce contrat fait l'objet d'un contrôle par l'Administration des ventes de la société qui émet la facture. Elle est également auditée, de façon aléatoire, par les directions fonctionnelles du Groupe.

Pour sa part, le cycle de ventes de nouveaux systèmes fait l'objet de nombreux contrôles en raison de la centralisation du suivi des opérations par le département de l'administration des ventes du Groupe. Ainsi, les procédures en vigueur visent à permettre :

- le contrôle de la réalité de la commande et de son contenu : validation technique de la solution proposée ; respect des conditions de ventes, des prix, des délégations en matière de

taux de remise éventuelle et de pourcentage d'acompte ; existence d'éventuels engagements (hors bilan) pris à l'égard des clients ;

Les contrôles sont effectués localement dans chaque filiale, puis de façon centralisée par le département administration des ventes du Groupe. Le Directeur Général passe en revue l'ensemble des commandes supérieures à un certain seuil.

- le contrôle de la livraison et de la facturation : ces opérations sont soumises à la validation préalable du département de l'administration des ventes du Groupe qui ne délivre son autorisation qu'après confirmation du versement d'un acompte ou, dans certains pays, de l'obtention d'une lettre de crédit irrévocable et confirmée.
- enfin, toute émission d'avoir, au-delà d'un certain seuil, est soumise à une approbation préalable de la Direction financière du Groupe.

2.4.2 Credit management

Le Groupe dispose, au sein de sa Direction financière, d'un service de *credit management* qui élabore, met à jour et s'assure, de façon régulière, de la stricte application des procédures visant à permettre de limiter les risques de non recouvrement et de réduire les délais d'encaissement des créances, et effectue un suivi de toutes les créances du Groupe, au-delà d'un certain seuil. Ces procédures prévoient à la fois un contrôle en amont, avant l'enregistrement de la commande, des conditions de règlement contractuelles et de la solvabilité du client, ainsi que la mise en œuvre systématique et cadencée de tous les moyens de recouvrement, de la simple relance à la procédure contentieuse, qui sont coordonnées par le service de *credit management* avec la Direction juridique.

Les impayés et les défaillances clients sont toutefois historiquement peu fréquents.

2.4.3 Achats

L'un des objectifs principaux de cette fonction au sein du Groupe est l'optimisation permanente des conditions d'achats, en particulier au travers d'un *benchmarking* régulier des fournisseurs.

Près de 60 % des achats des filiales sont réalisés auprès de la société mère. Les autres achats, effectués auprès de tiers, ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Les procédures de délégation de signature, les procédures d'engagement de dépenses en vigueur dans l'ensemble du Groupe ainsi que le système de suivi budgétaire (cf. paragraphe 2.3.4 ci-dessus) constituent l'essentiel du dispositif de contrôle interne des achats réalisés dans les filiales.

Les achats et les investissements de la société mère représentent l'essentiel des volumes du Groupe. Les engagements de dépenses sont soumis à une procédure informatisée, pour l'ensemble des étapes du cycle, qui vise à permettre de respecter le principe de séparation des tâches et d'assurer une vérification réciproque.

Pour les matières premières, la sous-traitance des éléments entrant dans la fabrication des équipements et des autres produits destinés à la vente, une demande d'achat, signée par une personne autorisée, selon le montant de la commande, est émise conformément au plan de production, ce dernier étant validé tous les mois par le Directeur Financier et le Directeur Général. En ce qui concerne les frais généraux et les investissements, cette demande ne peut être émise que dans la limite des autorisations budgétaires, et au-delà d'un certain seuil, doit être systématiquement cosignée par le Directeur Financier.

2.4.4 Personnel

De manière générale, les organisations de chacune des sociétés du Groupe font l'objet annuellement d'une revue complète et d'une validation par le Comité Exécutif lors de l'élaboration du budget. Par la suite, tous les mouvements de personnels, prévisionnels ou réels, sont communiqués à la Direction des ressources humaines du Groupe ; aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son

autorisation préalable. Dans le cas d'un licenciement, elle doit systématiquement pratiquer une évaluation des coûts réels et prévisionnels du licenciement et la transmettre à la Direction financière qui s'assurera que ce passif est pris en compte dans les comptes du Groupe.

La révision des rémunérations est réalisée une fois par an, et soumise à l'approbation du Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Enfin, pour toute personne dont la rémunération annuelle est supérieure à € 100 000, la révision annuelle du salaire ainsi que les modalités de fixation de sa partie variable sont soumises, par le Comité Exécutif, à l'approbation du Comité des Rémunérations.

Certaines personnes ont une rémunération qui comprend une composante variable, dont l'obtention est fonction de l'atteinte d'objectifs annuels fixés par le Comité Exécutif lors de l'élaboration du budget et acceptés par les bénéficiaires. Les modalités de calcul sont définies conjointement par la Direction financière et la Direction des ressources humaines du Groupe. Les résultats sont ensuite contrôlés et validés à la fois par la Direction financière et la Direction des ressources humaines du Groupe. Les paiements sont réalisés sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle selon les cas ; leurs montants définitifs sont soumis à l'autorisation préalable de la Direction des ressources humaines du Groupe, le Comité des Rémunérations validant les critères qui sont fonction des résultats et du cash-flow libre du Groupe, puis leur montant définitif après la clôture des comptes de l'exercice.

2.4.5 Trésorerie

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires, la sécurisation des moyens de paiements, la délégation de signatures et le suivi du risque de change.

Les procédures de rapprochement bancaire sont systématiques et exhaustives. Elles concernent le contrôle de l'ensemble des écritures passées par le service trésorerie, ainsi que les rapprochements entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité.

Afin d'éviter ou de limiter toute fraude, la société a mis en place des moyens de paiement sécurisés. Des conventions de sécurisation des chèques ont été signées avec chaque banque. L'étape qui permettait de sécuriser l'intégralité des moyens de paiement (sous le protocole ETEBAC5), a été finalisée en 2006.

Pour chacune des sociétés du Groupe, les autorisations de signature bancaire sont réglementées par des procédures, révocables à tout instant, émises par la Direction Générale du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques qui doivent en accuser réception. La mise en place de financements à court ou moyen terme est strictement limitée. Elle est soumise à l'approbation préalable du Directeur Financier du Groupe.

Toutes les décisions relatives aux instruments de couverture de change prises conjointement par le Directeur Général et le Directeur Financier sont mises en place par le trésorier du Groupe.

2.4.6 Interdiction d'intervention à l'achat ou à la vente d'actions applicable à certains managers du Groupe

Le Conseil d'Administration du 23 mai 2006 a décidé, en application des bonnes pratiques de Gouvernement d'Entreprise, d'interdire aux membres de l'équipe dirigeante et de la direction du groupe Lectra d'intervenir à l'achat comme à la vente d'actions de la société pendant la période commençant quinze jours calendaires avant la fin de chaque trimestre civil et expirant deux jours de Bourse après la réunion du Conseil d'Administration arrêtant les comptes trimestriels ou annuels du Groupe Lectra. Cette interdiction n'empêche pas une personne figurant sur la liste arrêtée par le Conseil d'Administration, d'exercer ses options de souscription d'actions pendant cette période, mais l'oblige à conserver les actions en résultant jusqu'à son expiration.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé que, outre chacun de ses membres, seuls les deux membres du Comité Exécutif qui n'exercent pas de mandat d'administrateur ont « le pouvoir de

prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie » et ont d'autre part « un accès régulier à des informations privilégiées » et ont donc l'obligation de communiquer à l'AMF, dans le délai fixé, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la société.

2.5 Evolution du contrôle interne et plan d'actions 2007

La société s'est attachée en 2006 à continuer d'améliorer l'efficacité de ses processus de contrôle interne. Ces travaux se sont traduits, entre autres, par la systématisation et l'amélioration de la pertinence de nouveaux rapports établis par les filiales du Groupe avec une fréquence hebdomadaire ou mensuelle, sur les commandes clients, la gestion des créances, les mouvements de personnel et, plus généralement, l'analyse générale de la performance desdites filiales.

Parallèlement de nouvelles règles et procédures concernant l'ensemble de la démarche commerciale (*Sales rules and guidelines*) ont été mises en application début 2006 et ont permis de renforcer le contrôle interne sur l'ensemble du cycle de ventes.

Lancé en 2005, le projet Elios de refonte de l'ensemble des systèmes d'information concerne tous les métiers du *front office* et du *back office* en France et dans toutes les filiales, et a pour objectif la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement avec des procédures et règles de gestion renforcées par le déploiement d'outils visant à intégrer l'enchaînement des processus. La société a adopté la dernière génération des logiciels ERP (*Enterprise Ressources Planning*) Oracle *eBusiness Suite*, dont la couverture fonctionnelle concerne les achats, la *supply chain*, la comptabilité, la gestion des commandes et de la facturation, et les services après-vente, et le développement d'améliorations fonctionnelles du système de CRM (*Customer Relationship Management*) Siebel dédié aux équipes marketing et commerciales, qui avait été mis en œuvre sur la période 2001-2004.

2006 a été une année importante en raison des efforts réalisés dans le développement du projet Elios pour assurer le démarrage, effectif le 2 janvier 2007, de sa première tranche. L'équipe chargée du projet, au sein de laquelle sont intervenus plus de 80 personnes en maîtrise d'œuvre ou maîtrise d'ouvrage accompagnées de consultants externes, s'est en particulier attachée à analyser et améliorer les processus métiers relatifs à chacun des domaines fonctionnels concernés et à optimiser le contrôle interne. Parallèlement, un plan de formation aux nouvelles procédures et d'accompagnement au changement a été réalisé, pour les équipes françaises et mondiales concernées.

Cette première phase de déploiement ne concerne que la maison mère, Lectra S.A. La mise en place des nouveaux systèmes dans l'ensemble des filiales du Groupe se fera progressivement à partir de mi-2007 jusqu'au fin 2008, début 2009.

La démarche générale entreprise en matière de contrôle interne se poursuivra en 2007. Les principaux axes de travail envisagés sont les suivants :

- actualisation de la cartographie des risques ;
- actualisation et/ou formalisation des procédures comptables et financières, des procédures liées à la gestion des ressources humaines et des règles de contrôle interne ;
- évolution et amélioration du *reporting* ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques dans le cadre du déploiement du projet *Elios*.

Parallèlement, la société mettra en place en 2007 les procédures qui lui permettront de suivre le cadre de référence dont l'utilisation est recommandée par l'AMF dans son rapport du 22 janvier 2007, pour le rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et sur les procédures de contrôle interne de l'exercice 2007.

3. PRINCIPES ET REGLES ARRETES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES DE TOUTES NATURES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les principes et règles pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'un examen préalable et de recommandations par le Comité des Rémunérations. Il examine en particulier le montant global de la rémunération ainsi que les règles précises de détermination de sa partie variable et les objectifs annuels spécifiques permettant son calcul. L'ensemble de ces éléments est ensuite examiné en séance plénière du Conseil d'Administration et soumis à ses seules décisions.

Par principe, il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes. La totalité de la rémunération des mandataires sociaux est versée par Lectra SA. Ils ne reçoivent pas de rémunération ou d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société). Aucune option de souscription d'actions ne leur a été consentie depuis 2000. Les seuls avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction et aux versements effectués dans un contrat d'assurance vie. Enfin, les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun dispositif particulier engageant la société à leur verser une quelconque indemnité s'il est mis un terme à leur fonction, ou au moment de leur départ en retraite.

La rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères exprimés en objectifs annuels, hors éléments non récurrents : le résultat consolidé avant impôts (comptant pour 67 %) et le cash-flow libre consolidé (comptant pour 33 %). Elle est égale à zéro en deçà de certains seuils.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise. Il contrôle après la clôture de l'exercice l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Les jetons de présence alloués annuellement par l'Assemblée Générale sont répartis à part égale entre les administrateurs. Les dirigeants mandataires sociaux perçoivent donc en plus de leur rémunération fixe et variable visée ci-dessus, leurs jetons de présence.

Les mandataires sociaux non dirigeants ne perçoivent aucune autre forme de rémunération que les jetons de présence.

4. POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL

Le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus auxquels il n'a été apporté aucune limitation.

Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lectra S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société. Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

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

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

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 23 février 2007

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit S.A.

KPMG S.A.

Marc Ghilotti

Jean-Pierre Raud

Christian Liberos