

Le Directeur Général Délégué assume les fonctions financières et le suivi des filiales, assisté par un trésorier et un comptable. La société mère centralise la trésorerie, décide des affectations de fonds aux filiales, et remonte pour ce faire les ressources de trésorerie qui viendraient à se trouver chez les filiales, qu'elles proviennent de leur exploitation ou d'un endettement des filiales négocié par la société mère.

Chez la société mère, les rapprochements périodiques entre trésorerie et comptabilité permettent le repérage rapide des anomalies éventuelles et leur correction ; direction et prestataires comptables s'assurent, notamment aux arrêtés de comptes annuels comme intermédiaires, de la conformité aux règles des procédures suivies.

La Direction Générale effectue personnellement les opérations de prévention et de suivi des risques de toute nature de la société mère (financiers, d'assurance, juridiques, engagements par signature,), liés ou non à l'activité.

Le Directeur Général Délégué présente au Conseil d'Administration des prévisions semestrielles de trésorerie et lui rend compte de leur suivi et des moyens employés pour ce faire à l'issue de chaque semestre.

B. GROUPE

Au niveau du Groupe, la Direction Générale de votre société assure le contrôle des filiales par quatre moyens :

- un suivi des opérations des filiales, en liaison constante avec les directions locales, les grandes décisions (acquisitions, cessions, engagements ou financements) étant ensuite débattues en Conseil d'Administration, sauf les cas où une approbation préalable du Conseil est nécessaire du fait des statuts,
- la centralisation de la trésorerie, qui donne à la Direction Générale un droit absolu de contrôle des investissements des filiales, ainsi que des besoins en fonds de roulement qu'elles ne peuvent couvrir par leurs ressources propres ; on remarquera qu'aucune des filiales n'étant pour le moment en situation d'exploitation normale (sauf une fraction des hôtels, mais qui subit toutefois un aléa épidémique important), ce contrôle des flux est particulièrement important,
- un reporting mensuel mis en place en 2001, dont l'expérience est poursuivie de façon encore trop épisodique, le cas par cas étant le plus souvent la solution préférée,
- la consolidation des filiales, qui, à chaque échéance comptable, oblige à s'interroger sur leur provisionnement dans les comptes sociaux et à examiner, avec les Commissaires aux Comptes, le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, l'utilisation par les filiales des fonds ayant été mis à leur disposition

REPORTING :

- en ce qui regarde le secteur hôtelier, la Direction Générale reçoit chaque semaine un état de l'activité pour chaque hôtel, remis en perspective avec la semaine précédente, le budget, et la période identique de l'année précédente ; chaque mois, chaque hôtel envoie un rapport d'activité faisant apparaître les mêmes informations de remise en perspective ; dans ce secteur d'activité, l'abondance des informations fournies semble de nature à permettre un suivi de la gestion, le suivi des activités « au jour le jour » étant toutefois dévolu, de par la volonté d'EEM, à VICTORIA VIETNAM GROUP, société de gestion des hôtels basée à Saïgon, qui dispose d'une direction administrative et financière, d'une direction du personnel, de la fonction commerciale, ainsi que d'outils de contrôle de la gestion quotidienne des hôtels, le Directeur Général de VICTORIA VIETNAM GROUP en répondant face à la Direction Générale.
- en ce qui regarde le secteur bois, les situations varient en fonction des filiales :

➤ S.I. OBER :

Le Conseil d'Administration d'EEM du 23 octobre 2002 a décidé, en souhaitant que l'un de ses membres Frédéric Doucet assume la direction opérationnelle d'OBER, que cette filiale devait devenir autonome au plan de la trésorerie, les garanties données par la société mère devant être supprimées au fur et à mesure ; en conséquence, cette filiale a assumé sa restructuration avec ses moyens financiers propres et notamment grâce à ceux tirés de la réalisation d'une partie de son stock ; elle dispose d'un reporting mensuel que sa Direction communique à la Direction Générale d'EEM. OBER assume la supervision technique et commerciale des autres filiales du secteur bois, avec lesquelles elle entretient des rapports de compte courant, et rend compte à intervalles périodiques de ses interventions à la Direction Générale.

➤ YWIL :

Devant l'accumulation des prévisions non respectées et à la découverte de graves dysfonctionnements internes, il a été décidé par la Direction d'EEM, à l'automne 2003, de procéder au remplacement du Directeur de l'usine de Yangon. Une nouvelle équipe de Direction a été mise en place et l'ensemble des procédures a été revu ainsi que les procédures d'information vis-à-vis d'EEM. Depuis novembre 2003, la société est autonome en matière de trésorerie et procède même au remboursement de l'endettement local créé par l'ancien Directeur d'usine.

► LA COMPAGNIE DES BOIS ET MEUBLES :

Créée à l'origine pour être le département commercial de l'usine de Yangon, a souffert des incohérences de prévisions de l'usine, du non-respect par celle-ci des délais de livraison et de charges fixes trop importantes notamment dans le cadre d'anciens accords d'assistance commerciale d'OBER. Elle développe aujourd'hui une activité de vente de meubles pour compte propre (meubles YWIL ou sous-traités et contrôlés par YWIL) dont la marge couvre ses frais généraux. Sa comptabilité est tenue par sa société mère EEM.

► LA SOCIETE DES BOIS DE BAYANGA :

Donne des informations quotidiennes à la Direction Générale d'EEM sur le déroulement opérationnel. Les décisions importantes sont prises en étroite collaboration avec le Directeur Général. A la décharge des dirigeants de l'usine de Birmanie comme de celle de Centrafrique, les aléas liés aux incohérences de certaines décisions administratives locales ne permettent pas toujours un déroulement serein des prévisions, quand il ne s'agit pas d'aléas liés aux événements politiques.

- en ce qui regarde le secteur immobilier, les informations fournies sont celles nécessaires à la consolidation des sociétés qui le composent ; toutefois, détenues majoritairement, les grandes décisions les concernant sont prises avec l'accord d'EEM ; en ce qui concerne la SAIP, cotée sur le marché libre qui ne semble pas, pour le moment, remplir les conditions de l'appel public à l'épargne, les contrôles internes résultent essentiellement de la communauté de dirigeants voulue avec EEM, la SAIP tendant à devenir le pôle du secteur immobilier du groupe.
- le secteur capital risque comporte deux pôles :
 - le pôle **PETROJET** dont le contrôle des opérations se limite au contrôle des coûts de fonctionnement dans l'attente des prises de contrats par le responsable commercial de PETROJET qui tient régulièrement EEM informé de ses perspectives,
 - le pôle **aquaculture** constitué d'une part de FMB-AQUAPOLE qui fait l'objet d'un rapport hebdomadaire et dont les procédures de contrôle de gestion sont précises et fines et d'autre part de l'investissement en cours de réalisation en Birmanie concernant une ferme d'élevage de crevettes et pour lequel le contrôle des coûts a été délégué à un ingénieur français centralien vivant sur place et qui rapporte directement au Conseil d'Administration composé des actionnaires de la société écran singapourienne dont EEM détient la majorité.
- GROUPE GASCOGNE où EEM est représentée par deux de ses administrateurs au Conseil de Surveillance, est consolidé seulement par équivalence ; n'y détenant pas encore le pouvoir, EEM ne peut en contrôler la gestion dont certains éléments lui apparaissent contestables sans pouvoir, pour le moment, y apporter les remèdes qu'elle juge appropriés.

Toutefois, si les moyens déployés jusqu'à présent sont apparus adaptés, l'arrivée à exploitation courante de ses filiales contrôlées comme l'arrivée à échéance des fonds Apollo conduisent votre Conseil d'Administration, pour qui les revenus tirés des filiales deviennent essentiels, à renforcer les outils de contrôle de gestion, et notamment la procédure budgétaire des filiales comportant validation par la société mère.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ETABLI EN APPLICATION DU DERNIER ALINEA DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE POUR CE QUI CONCERNE LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES À L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société E.E.M., S.A. et en application des dispositions du dernier alinéa 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 2003.

Sous la responsabilité du Conseil d'Administration, il revient à la Direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

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

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

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

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

Le 7 juin 2004
Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG AUDIT
François CARREGA

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU
Alain PENANGER