



Conformément aux termes de l'article 122 de la loi de sécurité financière, à ceux de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques et aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers, vous trouverez ci-après le descriptif des actions menées au cours de l'exercice 2004 par votre société en matière de gouvernement d'entreprise et des procédures de contrôle interne utilisées.

## **CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

En matière de gouvernement d'entreprise, votre société a poursuivi ses efforts d'application des règles et recommandations existant en la matière, dans la mesure où elles lui sont apparues applicables à la taille et aux activités de votre société.

Le Conseil d'Administration dont la composition est inchangée par rapport à celle de l'exercice précédent, n'a pas estimé nécessaire de constituer en son sein d'autres comités que le Comité d'Audit existant, ni de se doter, compte tenu de l'analyse faite par ses membres des conditions de son fonctionnement interne, d'un règlement intérieur formalisé.

Au cours de l'exercice, le Conseil d'Administration s'est réuni deux fois, les 27 avril et 14 octobre 2004 ; d'autres réunions d'administrateurs se sont tenues lors de cet exercice.

A l'issue des Conseils, la société a publié un avis financier reprenant, outre les aspects liés à la publication des comptes, l'exposé des décisions adoptées par le Conseil.

Au cours de ces deux réunions, il a procédé à l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2003 et des semestriels 2004, constaté, à l'arrivée à échéance des Obligations Remboursables en Actions, l'augmentation du capital en résultant, décidé l'attribution gratuite aux actionnaires d'une action nouvelle pour dix anciennes et procédé à la répartition des jetons de présence en fonction et du niveau de présence des administrateurs et de leur participation au comité d'audit.

Il a également approuvé les conditions de cession de la filiale Antana et décidé, en accord avec la Direction Générale, le recrutement d'un cadre chargé d'auditer la situation de la branche hôtelière du groupe et de formuler des recommandations pour optimiser sa gestion et promouvoir son développement et dont les rapports et conclusions lui seront communiqués.

A chaque réunion, il lui a été soumis, par la Direction Générale, un rapport sur la situation présente et anticipée sur les six mois à venir des principales filiales du groupe, ainsi que des prévisions sur la situation de trésorerie sur la suite de l'exercice.

Avant les séances, autant que faire se pouvait, les Administrateurs ont été destinataires des informations comptables et financières nécessaires pour opiner, ainsi que des éléments d'exploitation et prévisionnels afférents aux filiales dont les supports papiers étaient disponibles pour la tenue des séances. Ils ont été informés par la Direction Générale et mis à même de donner leur avis sur les désinvestissements opérés par la société, d'une façon informelle, avant que ceux-ci ne soient conclus et même lorsque ceux-ci ne requeraient pas l'avis du Conseil.

Au cours de l'exercice, et chaque fois que la Direction Générale a disposé d'informations sur Groupe Gascogne, qui constitue un actif important du groupe, elle en a informé les membres du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, certains des membres du Conseil d'Administration, dans le cadre de missions ponctuelles, ont effectué, dans les filiales, les recherches et contrôles qu'ils ont estimés opportuns, en liaison avec la Direction Générale de votre société.

Le Comité d'Audit s'est réuni deux fois, en présence de la Direction Générale, des Commissaires aux Comptes, de l'expert comptable, de la comptable et du trésorier de la société.

A chaque réunion, le Comité, composé de Messieurs Jean François SAGLIO et Olivier COLAS, a apprécié les comptes annuels et semestriels lui étant soumis, examiné les modalités de leur arrêté. Il a formulé des recommandations sur la politique de passation de provisions de la société et du groupe, examiné les prévisions de trésorerie, d'investissement et de désinvestissement présentés par la Direction Générale et formulé des avis sur celles-ci.

Il s'est également tenu informé des modalités de contrôle et de reporting des filiales et a apprécié les procédures de remontée de l'information des filiales vers la société mère et la qualité des informations transmises. Constatant les longueurs de transmission des informations financières par certaines filiales et les écarts souvent significatifs et systématiques entre le budgété et le réalisé dans les filiales bois et hôtellerie, il a fermement recommandé l'embauche d'un contrôleur de gestion pour mettre fin à ces aléas et garantir la production, à bonne date, des informations comptables et financières. Le Conseil d'Administration s'est associé à cette demande et la Direction Générale a décidé d'y procéder.

Dans l'optique des évolutions possibles du périmètre du groupe, votre Conseil d'Administration poursuit, en liaison avec votre Direction Générale, sa réflexion sur l'opportunité d'élargir sa composition à des personnalités extérieures susceptibles d'apporter un concours aux projets de développement.

Egalement, il examine, compte tenu du nombre des filiales arrivées à exploitation normale à l'étranger, les voies les plus appropriées pour homogénéiser les rémunérations et intéressements des dirigeants et cadres clés, expatriés ou non, des filiales et notamment la possibilité de création pour ce faire d'un Comité des Rémunérations, auquel serait également dévolu l'examen des recrutements d'administrateurs.

Pour le moment, votre Conseil d'Administration qui a recherché dans un investissement personnel plus ample les moyens d'apporter à votre Direction Générale et à votre société son concours, n'a pas encore défini les procédures d'évaluation de l'action de ses membres. Il a également fait ses meilleurs efforts pour proposer à votre Direction Générale les voies et moyens d'améliorer les procédures de contrôle interne, notamment au niveau des recrutements souhaitables à envisager en la matière.

## **PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

### **A - SOCIETE MERE**

En matière de contrôles internes, votre société a cherché avec pragmatisme et détermination à mettre en place les éléments lui paraissant de nature d'une part à assurer vers elle une correcte remontée des informations sur l'exploitation des filiales, à maintenir sa maîtrise des flux financiers du groupe, et d'autre part à assurer avec une chaîne de commandement adaptée, des procédures de gestion les plus resserrées et rapides possibles.

C'est pourquoi, en ce qui regarde les filiales, des solutions au cas par cas ont été adoptées, tenant compte des spécificités locales et la société mère gardant la maîtrise complète des flux financiers.

Votre société a une structure légère, appropriée pour une société holding de cette nature. Outre le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué, elle comporte une comptable, un trésorier et une juriste. S'y est ajouté un cadre, recruté au second semestre de l'exercice, en charge de l'audit de la branche hôtelière qui, à l'issue de celui-ci, aura des fonctions de supervision de cette branche et sera rattaché à la Direction Générale.

Il a également été décidé par votre Conseil d'Administration et votre Direction Générale de procéder, dans les prochains mois, au recrutement d'un contrôleur de gestion.

De ce fait, votre société a largement recours, dès que nécessaire et toutes les fois que des actions ponctuelles le justifient, aux services de conseils extérieurs, juridiques, fiscaux et comptables appropriés.

Elle s'est également entourée de Commissaires aux Comptes reconnus. Elle a confié à un prestataire extérieur le soin de la préparation de la mise aux normes IFRS comme de la préconisation des procédures internes à adopter pour s'y conformer. Elle a pris les dispositions nécessaires, en liaison avec ses prestataires habituels, et a alloué les moyens appropriés pour être en mesure de disposer, à bonne date, des comptes semestriels 2005 aux normes IFRS.

La comptabilité sociale est tenue en interne au quotidien, les écritures d'arrêté des comptes étant confiées à un prestataire externe, lequel assure également la confection des états financiers, sociaux comme consolidés.

Au niveau de la société mère, la marche des affaires courantes comme les opérations importantes sont supervisées, sous le contrôle du Conseil d'Administration, par le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué qui visent, l'un où l'autre, les décisions importantes.

Au cours de l'exercice, le Président Directeur Général a assumé directement le suivi des deux participations les plus importantes de votre société, celle dans Groupe Gascogne, avec l'aide des deux membres du Conseil de Surveillance de ce groupe désignés par votre société, Messieurs Frédéric Doulcet et Jean François Saglio, et celle de la branche hôtelière, via le management de la structure de gestion de ceux-ci, Victoria Vietnam Group, avec l'aide d'un cadre recruté au second semestre. En effet ce dernier recrutement était important dans la mesure où les structures existantes de contrôle s'avéraient insuffisantes et qu'il était utile de mettre en place les bases d'un développement équilibré et profitable pour coordonner et homogénéiser les efforts de productivité indispensables pour promouvoir la rentabilité de la chaîne Victoria.

Le Directeur Général Délégué assume les fonctions financières, administratives, et le suivi des autres filiales assisté par un trésorier, une comptable et une juriste.

Un contrôleur de gestion doit rejoindre prochainement cette équipe pour mettre en place des procédures de reporting, de suivi des investissements et de contrôle budgétaire, homogènes, susceptibles d'accélérer les décisions de gestion comme les processus de consolidation.

A chaque Conseil d'Administration, le Directeur Général Délégué soumet des éléments financiers et de trésorerie prévisionnels pour le semestre à venir.

La société mère centralise la trésorerie, décide des allocations de ressources aux filiales, décide et gère directement l'endettement de la société et des filiales en fonction des besoins et des opportunités de marché. Elle gère les positions éventuelles de change.

Chez la société mère, il est procédé régulièrement à des rapprochements entre trésorerie et comptabilité, de telle sorte que les anomalies relevées puissent être corrigées rapidement. Direction Générale et prestataires comptables s'assurent, lors des différents arrêts d'éléments financiers, de la conformité aux normes des procédures suivies.

La prévention et le suivi des risques de la société mère comme du groupe est effectuée, quelle que soit leur nature, directement par la Direction Générale, en liaison avec les services, les filiales et le cas échéant, les prestataires extérieurs et conseils appropriés.

### **B - GROUPE**

Le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué assurent le contrôle des filiales par quatre moyens :

- le suivi des opérations des filiales, en liaison constante avec les managements locaux,
- la centralisation et le contrôle complet des flux financiers des filiales, de leurs investissements et désinvestissements,

- un reporting comptable demeuré incomplet que le contrôleur de gestion en cours de recrutement aura à renforcer, à soumettre à des fréquences plus rapprochées, dans une optique relevant davantage du contrôle et de l'aide à la gestion que des exigences stricto sensu de la consolidation comme c'est actuellement le cas ; il aura également en charge le suivi de la régularité et de l'exactitude de la remontée d'informations en provenance des filiales,
- la consolidation des filiales qui, à l'occasion de chaque échéance comptable, conduit à une revue complète des opérations des filiales, de leurs résultats et de leurs perspectives d'avenir.

## REPORTING :

• **Pour le secteur hôtelier**, la Direction Générale s'appuie, et sur des informations en provenance des hôtels, et sur d'autres, plus globales, fournies par la structure de management "Victoria Vietnam Group". Des investissements informatiques adaptés sont envisagés car ils sont indispensables pour permettre des remontées d'information homogénéisées et en temps réel. Le recrutement d'un cadre spécialiste du secteur qui assumera la surveillance de l'opérationnel, permettra au Président Directeur Général de limiter son contrôle personnel à la stratégie, aux décisions structurantes de gestion et à l'approbation des budgets et des investissements, le cadre recruté assurant le suivi et en rendant compte à la Direction Générale.

• **Pour le secteur bois**, les méthodes suivies ont varié en fonction des situations locales :

> **SI OBER** avant déconsolidation suite au LBO intervenu en décembre 2004 : autonome au niveau de sa trésorerie, cette filiale, suivie par un des administrateurs (Frédéric Doulcet) en liaison avec le Président Directeur Général, fournit des états mensuels sur sa situation d'exploitation et sa situation financière ; avec des résultats 2004 conformes à la prévision qui valident la réussite de son redressement, SI Ober a été cédée dans le cadre d'un LMBO, votre société conservant 42,5% de la société propriétaire de SI Ober qu'elle consolidera désormais par équivalence, les contrôles sur SI Ober étant inchangés,

> **YWIL** reste suivie par le Directeur Général Délégué en liaison avec le management expatrié ; la société ne fait plus appel aux concours financiers du groupe et son exploitation est désormais sous contrôle. La Direction de votre Société reste en charge des évolutions actionnariales que nécessite la loi birmane et décide au coup par coup des éventuels concours à octroyer,

> **La COMPAGNIE DES BOIS ET MEUBLES** est suivie par le Directeur Général Délégué qui en est le gérant ; sa comptabilité est tenue via la société mère qui assure son financement via son compte courant,

> **Les investissements centrafricains** ont échappé, en raison de paramètres locaux ainsi que dans les péripéties ayant accompagné les tentatives de cession, à tout contrôle interne réel de la part de la société mère, malgré plusieurs tentatives de reprise en main ; en cours de cession ou de fermeture, la société qui les inclut a été déconsolidée et ses actifs et passifs figurent en rubrique « sociétés en cours de cession ».

• **En ce qui regarde l'immobilier**, les informations fournies à la société mère recouvrent celles nécessaires à la consolidation ; en matière opérationnelle, le suivi résulte de la communauté de dirigeants existant entre votre Société et ses filiales, celles-ci étant plus que majoritairement détenues par le groupe. La société mère assume la gestion des flux financiers, via la SAIP qu'elle détient quasi intégralement et qui tend à devenir le pivot de ce secteur d'activité. Le Président Directeur Général suit personnellement l'évolution des ventes à la découpe de l'immeuble de la rue Croix des Petits Champs.

• **Pour le secteur capital risque, le pôle PETROJET** n'ayant pas eu d'activité et reposant exclusivement sur les concours de la société mère, le contrôle est effectué, à priori, via les flux financiers, votre Société étant informée systématiquement de l'avancement des perspectives d'activité et en approuvant le cheminement à chaque étape.

• **En ce qui regarde l'activité aquaculture, FMB AQUAPOLE** dispose de procédures rôdées de contrôle de gestion et AQUAMARGUE qui n'a pas encore débuté son exploitation, est contrôlée via sa dépendance vis-à-vis des flux financiers en provenance de la société mère. Dans la perspective où son exploitation deviendrait effective, des mécanismes de rapport périodique au Directeur Général Délégué seront mis en œuvre.

• **GROUPE GASCogne** est consolidée seulement par équivalence. Votre Société y est représentée par deux de ses administrateurs et n'y détient pas le pouvoir ; elle est néanmoins régulièrement informée de la marche des affaires sociales et des orientations de la gestion par le Président de son Directoire.

Au cours de l'exercice, votre Direction Générale et votre Conseil d'Administration, en procédant au recrutement d'un cadre en charge du secteur hôtelier et en programmant le recrutement d'un contrôleur de gestion, se sont attachés à améliorer le niveau des contrôles et à renforcer la fiabilité des procédures existantes ; ils procèdent régulièrement à un examen des méthodes employées et rechercheront les moyens appropriés d'en améliorer la qualité, via notamment le renforcement de la procédure budgétaire des filiales. Ils sont attentifs aux mesures de prévention des risques du groupe, notamment pour les sociétés du secteur bois qui opèrent dans un environnement économique et administratif complexe.

## **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 E.E.M. 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. 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 2004.

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.

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 appellent de notre part les observations suivantes :

Le rapport du Président fait état de la nécessité de renforcer l'organisation de la fonction financière et comptable ainsi que les procédures de contrôle budgétaire et d'arrêté comptable. Les difficultés rencontrées dans le processus d'arrêté et d'audit des comptes de l'exercice 2004 ainsi que le démarrage tardif du projet de conversion comptable au référentiel IFRS rendent indispensables la mise en œuvre effective et sans délai des mesures annoncées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 31 mai 2005

Les Commissaires aux Comptes

**ERNST & YOUNG AUDIT**  
François CARREGA

**DELOITTE & ASSOCIÉS**  
Alain PENANGUER