

## Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Le présent rapport rend compte, en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Ce rapport a été élaboré à la suite d'entretiens et de réunions avec les membres du Directoire de Paris Orléans, les directions opérationnelles et fonctionnelles et les différents acteurs du contrôle interne du Groupe.

Après avoir fait l'objet d'une analyse approfondie du Comité d'audit de Paris Orléans, le rapport a été présenté puis approuvé par le Conseil de surveillance du 30 juin 2009.

**Première partie – Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, gouvernement d'entreprise, modalités de participation à l'Assemblée générale et informations de l'article L. 225-3 du Code de commerce**

### 1.1. Composition et conditions de préparation et d'organisation du Conseil

Depuis le 29 octobre 2004 et suite à la fusion absorption de sa filiale Francarep, Paris Orléans a choisi de recourir au mode d'administration et de direction par Conseil de surveillance et Directoire prévu aux articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

### 1. Présentation du Conseil de surveillance

#### Composition

Le Conseil de surveillance de Paris Orléans est composé de dix membres : Éric de Rothschild (Président), André Lévy-Lang (Vice-président), Martin Bouygues, Claude Chouraqui, Russell Edey, Christian de Labriffe, Philippe de Nicolay, Robert de Rothschild, Rothschild & Cie Banque représentée par Marc-Olivier Laurent et Philippe Sereys.

Conformément aux dispositions statutaires, la durée des fonctions des membres du Conseil de surveillance est de trois ans. Chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire de dix actions au moins de la Société.

Au 31 mars 2009, sur les dix membres du Conseil, trois membres ont la qualité de membres indépendants : André Lévy-Lang, Martin Bouygues et Philippe Sereys.

L'Assemblée générale peut nommer un ou plusieurs censeurs, choisis ou non parmi les actionnaires. Le Conseil de surveillance peut également procéder à la nomination de censeurs sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale. Les censeurs sont nommés pour une période de trois ans. Chargés de veiller à la stricte application des statuts, ils sont convoqués aux séances du Conseil de surveillance et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Assistent aux réunions du Conseil de surveillance en qualité de censeurs : Michel Cicurel et Jean-Philippe Thierry.

#### Attributions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire et donne à ce dernier les autorisations préalables à la conclusion des opérations que celui-ci ne peut accomplir sans son autorisation en application de la loi et des statuts.

Il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Il peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Le Directoire communique mensuellement au Président du Conseil de surveillance un état des participations, de la trésorerie, des opérations réalisées et de l'endettement éventuel de la société.

Conformément aux statuts et aux dispositions légales, le Directoire présente au Conseil de surveillance un rapport une fois par trimestre au moins, portant sur l'activité de la société.

À l'issue de l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés par le Directoire, le Conseil de surveillance procède aux contrôles et vérifications nécessaires sur ces comptes, examine les termes du rapport de gestion du Directoire et détermine le contenu des observations qu'il adresse à l'Assemblée générale annuelle.

### **Organisation et fonctionnement**

Les règles et modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil de surveillance sont définies par la loi, les statuts de la société et le règlement intérieur.

Le Conseil de surveillance peut créer des comités en son sein, dont il détermine les missions et la composition.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance a été adopté le 5 juillet 2006. Ce document a fait l'objet d'une modification en 2007 concernant les nouveaux modes de télécommunication valides – telle la visioconférence – pour la tenue des séances du Conseil. Il a fait l'objet de modifications le 21 janvier 2008, dans le prolongement des modifications statutaires consécutives à la prise de contrôle du groupe Concordia BV et le 30 juin 2009 pour être harmonisé aux nouvelles dispositions issues de l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 sur le contrôle légal des comptes et l'encadrement légal des comités d'audit.

Les membres du Conseil reçoivent au moins quarante-huit heures avant la tenue de chaque réunion, un dossier détaillant chacune des questions de l'ordre du jour, avec systématiquement pour chaque réunion :

- le projet de procès-verbal de la dernière réunion ;
- une analyse détaillée de la valorisation des actifs ;

- conformément aux dispositions légales, le Rapport trimestriel du Directoire sur l'activité de la société (activité bancaires et capital investissement) ;
- les situations comptables assorties de commentaires ;
- les budgets proposés (s'il y a lieu) accompagnés de commentaires ;
- en fonction des événements, les projets de communiqués de presse.

## ***2. Bilan de l'activité du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2008/2009***

Le Conseil de surveillance s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2008/2009. Outre la revue des documents susvisés habituels, ces réunions ont porté :

### **Séance du 14 avril 2008 (taux de présence : 81,82 %)**

Elle a porté en particulier sur la revue du budget 2008/2009.

### **Séance du 30 juin 2008 (taux de présence : 90,91 %)**

Elle a été consacrée principalement à la préparation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 29 septembre 2008. Le Conseil a notamment procédé :

- à l'examen des comptes sociaux et consolidés de la société arrêtés par le Directoire ;
- à l'examen du Rapport du Directoire sur ces comptes et du projet des résolutions proposé par le Directoire à l'Assemblée générale.

Au cours de cette séance, le Conseil a également pris connaissance des conventions visées par l'article L. 225-87 du Code de commerce (« conventions courantes »).

### **Séance du 29 septembre 2008 (taux de présence : 100 %)**

Au cours de cette séance, le Conseil s'est prononcé sur le renouvellement des membres du Directoire et la reconduite dans leurs fonctions pour une durée de deux ans du Président du Directoire et du Directeur général. Il a désigné André Lévy-Lang aux fonctions de Vice-président du Conseil, en remplacement de David de Rothschild qui a rejoint le Directoire.

Ce Conseil s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale annuelle, à laquelle tous les membres du Conseil ont assisté.

### Séance du 1<sup>er</sup> décembre 2008 (taux de présence : 100 %)

L'ordre du jour de cette séance a notamment porté sur :

- l'examen des réflexions menées au sein du Groupe pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de suivi des risques sur base consolidée à la suite de la prise de contrôle du groupe bancaire en janvier 2008 ;
- l'approbation préalable des conventions réglementées qui figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes ;
- l'examen et l'approbation en application des statuts de la société, du développement de l'activité de *Merchant Banking* du Groupe à travers Five Arrows Principal Investments ;
- les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux.

### Séance du 27 mars 2009 (taux de présence : 100 %)

L'ordre du jour de cette séance a notamment porté sur l'examen du budget et l'autorisation préalable d'une convention réglementée qui figure dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

### 3. Évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil

Le 30 juin 2009, le Conseil de surveillance a procédé à son auto-évaluation dans le cadre du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Les trois objectifs recherchés par cette auto-évaluation étaient de :

- faire un point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont préparées et débattues ; et
- mesurer la contribution de chaque membre du Conseil et de chaque censeur aux travaux du Conseil eu égard à sa compétence et à son implication.

Concernant l'ensemble des objectifs précités, les membres du Conseil et les censeurs ont porté un jugement d'ensemble positif sur l'information mise

à leur disposition, l'organisation des réunions et sur la qualité des débats menés par des professionnels reconnus notamment dans le domaine financier et bancaire.

### 4. Comités spécialisés – Comité d'audit

À l'exception du Comité d'audit, le Conseil n'a pas de comités spécialisés, les membres du Conseil exerçant collégalement leurs fonctions.

Les dispositions de l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la 8<sup>e</sup> directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 (sur le contrôle légal des comptes et l'encadrement légal des comités d'audit) font obligation aux sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé de mettre en place un Comité d'audit.

Le Conseil avait mis en place dès 2004 un Comité d'audit, après avoir décidé de suivre les recommandations AFEP-MEDEF du 23 octobre 2003.

Tous les membres du Comité d'audit, dont deux sont des membres indépendants, présentent des compétences en matière financière ou comptable.

#### Composition

La composition du Comité d'audit est fixée par le Conseil de surveillance, étant précisé que le Comité ne peut comprendre que des membres du Conseil de surveillance, à l'exclusion de tous membres exerçant des fonctions de direction.

Au 31 mars 2009, le Comité d'audit est composé de trois membres : Christian de Labriffe (Président), André Lévy-Lang (membre indépendant) et Philippe Sereys (membre indépendant).

#### Attributions, moyens et compétences du Comité d'audit

Le Comité d'audit doit assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Sa mission consiste plus particulièrement à assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance et de l'objectivité des Commissaires aux comptes.

Il examine les comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil de surveillance. Il est saisi par le Directoire et les Commissaires aux comptes de tout événement susceptible de présenter ou d'exposer la société à un risque significatif.

Conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit dispose du concours des collaborateurs de la société et du Groupe qu'il juge bon de mobiliser. Il a autorité pour obtenir toute information qu'il juge nécessaire à la bonne fin de sa mission de la part des membres du Directoire, de leurs collaborateurs comme auprès des Commissaires aux comptes de la société et de ses filiales.

### Bilan d'activité

Le Comité d'audit s'est réuni à trois reprises aux cours de l'exercice 2008/2009 (trois reprises également en 2007/2008) avec un taux de présence de 100 % : le 28 novembre 2008 pour l'examen des comptes semestriels, le 5 mai 2009 pour un premier examen des comptes consolidés et le 30 juin 2009 afin d'examiner les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 mars 2009.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement du dispositif de contrôle interne et de suivi des risques du Groupe sur base consolidée, tous les membres du Comité d'audit de la société ont participé aux réunions du Comité d'audit du sous-groupe Rothschilds Continuation Holdings le 17 mars 2009 et le 2 juin 2009.

Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et propositions.

## 1.2. Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Dans la pratique, les entreprises peuvent aujourd'hui se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, qui consolide les recommandations émises dans un rapport d'octobre 2003 complétées, en matière de rémunérations, en janvier 2007 et octobre 2008.

Conformément aux dispositions de la loi du 3 juillet 2008, le Président du Conseil de surveillance confirme que la société se réfère à ce Code de

gouvernement d'entreprise. Par ailleurs, dans sa séance du 30 juin 2009, le Conseil a constaté que la société avait d'ores et déjà mis en œuvre la plupart des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise et a approuvé le présent rapport.

Toutefois, le Conseil a constaté qu'il n'existait pas de comités spécialisés en dehors du Comité d'audit institué dès 2004, dans la mesure où ses membres exercent collégalement leurs fonctions.

Au cours de sa réunion du 1<sup>er</sup> décembre 2008, le Conseil de surveillance appelé à se prononcer sur les recommandations AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux a constaté que ces recommandations s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société et a décidé de les approuver. Le Conseil a par ailleurs relevé que la société n'avait pas attribué d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites au profit de ses mandataires, ni attribué de parachutes dorés, ni attribué d'engagements entrant dans le champ des dispositions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement des fonctions d'un membre du Directoire, ou postérieurement à celles-ci.

Les informations relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que des mandataires figurent dans la partie du rapport de gestion du Directoire consacrée à ces éléments (pages 66 et suivantes).

Le Conseil a constaté que l'un des dirigeants mandataires sociaux était lié à la société par un contrat de travail, que la conclusion de ce contrat de travail et sa nomination aux fonctions de dirigeant mandataire social étaient antérieures à la publication des recommandations d'octobre 2008, et a décidé d'évoquer et d'étudier les modalités d'une éventuelle rupture à l'occasion du renouvellement de son mandat en 2010.

Enfin, le Code préconise que les membres du Conseil procèdent à une auto-évaluation tous les ans et qu'une évaluation formalisée du Conseil soit réalisée tous les trois ans au moins. Le Conseil a suivi ce processus d'auto-évaluation au cours de sa séance du 30 juin 2009, et a décidé de déterminer un calendrier opportun pour poursuivre ce processus avec la régularité recommandée par le Code.

### 1.3. Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

En application des articles 23 et 24 des statuts de la société, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de voter et participer aux délibérations personnellement ou par mandataire, quelque soit le nombre d'actions qu'il possède, à condition de justifier son identité et d'accomplir les formalités requises par la loi.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toutes Assemblées générales ou spéciales, soit sous forme papier, soit sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission.

Pour être retenu, tout formulaire de vote par correspondance ou par procuration doit avoir été reçu effectivement au siège social de la société ou au lieu fixé par les avis de convocation au plus tard deux jours avant la date de réunion de l'Assemblée générale.

Les instructions données par voie électronique comportant procuration ou pouvoir peuvent être reçues par la société dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

Si une formule de procuration est retournée à la société sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émet au nom de l'actionnaire, un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Sous les réserves et dans les conditions fixées par la réglementation et selon les modalités préalablement définies par le Directoire, les actionnaires peuvent participer et voter à toutes Assemblées générales ou spéciales par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission permettant leur identification. Les actionnaires sont alors réputés présents à ces Assemblées pour le calcul du quorum et de la majorité.

### 1.4. Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont disponibles en page 56 du Rapport du Directoire et sont considérées comme faisant partie intégrante du présent rapport.

## Deuxième partie – Contrôle interne et procédures de gestion des risques

### 2.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne est défini par le Conseil de surveillance, le Directoire et mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Il vise à prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité et des participations capitalistiques de l'entreprise, ainsi que les risques d'erreur ou de fraude.

Le dispositif mis en œuvre au sein de Paris Orléans, qui s'inscrit dans le cadre et les normes rappelées ci-après, est déployé de manière adaptée aux différents métiers et différents risques, à chacun des niveaux du groupe Paris Orléans. Les normes et les procédures internes se caractérisent par les missions suivantes qui leur sont assignées :

- l'efficacité et l'efficience de la conduite des opérations de l'entreprise ;
- la prévention et la détection des fraudes ;
- la conformité avec les lois et réglementations, les normes et les règles internes ;
- la fiabilité de l'information comptable et financière ;
- et la protection des actifs de l'organisation.

En outre, l'environnement de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe sont précisés ci-après :

- les référentiels à l'échelon consolidé – Paris Orléans ;
- les textes encadrant l'activité, en particulier les lois, décrets, règlements et arrêtés applicables aux activités de Paris Orléans – le Code de commerce – le Code monétaire et financier – le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers – principes et normes du Conseil National de la Comptabilité ;

- les normes et procédures internes : les statuts de la société, le règlement intérieur du Conseil de surveillance, la charte du Comité d'audit, le cadre des délégations, définition des missions des directions et des fonctions sous forme d'organigramme, et les normes et principes comptables de consolidation Groupe ;
- les recommandations AFEP-MEDEF codifiées en 2008.

### *Les référentiels relatifs aux activités bancaires du Groupe*

#### Référentiels externes

- les directives européennes ;
- les textes et règlements s'appliquant à l'établissement Rothschild & Cie Banque (ci-après « RCB ») à Paris, notamment au regard du contrôle interne (CRBF97-02 et 2001-01), et des obligations de reporting à la Commission bancaire ;
- les textes et règlements s'appliquant à Rothschild Concordia SAS, en tant que compagnie financière, notamment en matière de contrôle interne et gestion des risques du groupe bancaire sur base consolidée ;
- les textes et règlements émanant des autorités de tutelle locales, en particulier les principes et règlements de la Financial Services Authority (FSA) pour NM Rothschild & Sons Ltd (ci-après « NMR ») à Londres, la Guernesey Financial Services Commission (GFSC) pour Rothschild Bank International Ltd (ci-après « RBI »), et de l'Autorité fédérale de Surveillance des Marchés Financiers (FINMA) pour Rothschild Bank AG – ci-après « RBZ ») à Zurich.

#### Référentiels internes à l'échelon local

- les instructions et recommandations des Comités pléniers de contrôle interne et de gestion des risques existants au niveau local ;
- le corpus de politiques et procédures internes régissant les activités de la Banque, notamment les procédures d'engagement de crédit, le cadre des délégations, les limites de gestion, etc.

#### Référentiels internes à l'échelon consolidé

- les recommandations émanant des comités au niveau du Groupe.

## 2.2. Périmètre du contrôle interne et diligences du Président

### 1. Périmètre du contrôle interne

L'établissement du présent rapport concerne l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du groupe Paris Orléans.

Le groupe Paris Orléans comporte deux activités principales :

- les activités bancaires, regroupées sous le holding opérationnel Rothschilds Continuation Holdings AG détenu majoritairement par Paris Orléans à travers Concordia BV. Les principales entités du sous-groupe RCH sont NMR, RCB, RBI et RBZ ;
- les activités de capital investissement, exercées directement par Paris Orléans et indirectement à travers ses filiales hors groupe bancaire.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans le présent rapport couvre l'ensemble des opérations effectuées au sein du groupe Paris Orléans.

Cependant, le groupe Paris Orléans reste un groupe décentralisé y compris en ce qui concerne le choix des modes d'organisation et des dispositifs de contrôle interne, comprenant des sociétés de tailles, d'activités et de localités différentes, si bien que le périmètre et les caractéristiques des opérations de contrôle interne menées par chaque société peuvent être différents. En particulier, il convient de noter que chaque société conçoit et met en œuvre son propre dispositif de contrôle interne sous la responsabilité de ses dirigeants, conformément à la philosophie et à l'organisation du Groupe.

### 2. Diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport

Sous l'autorité du Président du Conseil de surveillance, le présent rapport a été établi sur la base des travaux effectués tout au long de l'exercice 2008/2009 par les responsables des filières de contrôle interne et de risques au sein du groupe Paris Orléans. Le Président du Conseil de surveillance s'est appuyé sur la documentation relative au dispositif de gestion des risques, les tableaux de bord et états financiers disponibles, les comptes-rendus et procès-verbaux des différents Comités existants au sein de l'organisation. L'élaboration du rapport a nécessité des échanges réguliers avec les différents acteurs des

filiales risques et de contrôle interne afin de prendre la pleine mesure du dispositif, avant d'être soumis aux membres du Comité d'audit puis approuvé le 30 juin 2009 par le Conseil de surveillance.

## 2.3. Principes d'organisation du dispositif de contrôle interne

### 1. À l'échelon consolidé et au niveau de Paris Orléans

Les principes régissant le système de contrôle et de maîtrise des risques au niveau consolidé ont été définis par le Conseil de surveillance et consignés dans le règlement intérieur du Conseil, qui inclut également la charte du Comité d'audit.

Le Conseil de surveillance de Paris Orléans exerce un contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire. Il veille ainsi à la maîtrise des principaux risques encourus par le Groupe et s'assure de la qualité du dispositif de contrôle interne, notamment celui relatif à la fiabilité de l'information comptable et financière diffusée à l'extérieur.

Le Conseil est assisté par le Comité d'audit, afin d'assurer la surveillance des comptes sociaux et consolidés. En s'appuyant sur les observations des Commissaires aux comptes, le Comité d'audit porte également une appréciation sur la qualité du contrôle interne du Groupe.

En ce qui concerne les activités propres de capital investissement, le dispositif de contrôle interne est centralisé au niveau de la maison-mère et s'appuie sur :

- le Conseil de surveillance qui exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire ;
- le Directoire qui approuve à l'unanimité chaque investissement ;
- le Comité d'audit qui assure la surveillance des comptes sociaux et consolidés ;
- le Comité d'investissement et de suivi auquel sont adressées les propositions d'investissement et qui couvre l'ensemble des actifs détenus en portefeuille.

Le Comité d'investissement se réunit tous les quinze jours et comprend les membres du Directoire, l'équipe investissement, la responsable du *Middle Office* et le

Directeur financier adjoint. Les principales fonctions du Comité visent à analyser les nouveaux dossiers préalablement étudiés par l'équipe d'investissement, assurer le suivi des participations en cours, discuter le développement éventuel des participations, et proposer la cession partielle ou totale des investissements en portefeuille.

Pour l'étude de chaque projet d'acquisition ou de cession, une équipe est constituée par le Directoire en fonction des compétences requises.

Le suivi du portefeuille existant repose sur :

- un reporting opérationnel mensuel ;
- les échanges ou réunions organisés avec les membres de direction des participations en fonction des besoins.

Une synthèse des investissements/désinvestissements est présentée à chaque réunion du Conseil de surveillance.

Les fonctions de contrôle comptable de l'activité de capital investissement ont été assignées à la Direction financière centrale en charge de l'élaboration des comptes sociaux et consolidés.

### 2. Au niveau des activités bancaires

Les activités bancaires portent sur deux pôles d'activités :

- les activités de la région « Monde – hors France », regroupées sous RCH ;
- les activités de la région « France », regroupées sous RCB.

Monsieur David de Rothschild, membre du Directoire, coordonne et pilote les activités bancaires du Groupe compte tenu de ses fonctions de direction générale et opérationnelles notamment au niveau de RCH, NMR et RCB.

Le dispositif de contrôle des activités bancaires repose sur une stricte séparation des responsabilités entre la maison-mère Paris Orléans et ses filiales. À ce titre, celles-ci conservent la responsabilité de l'ensemble des décisions opérationnelles, des activités et de la gestion des risques entrant dans leur périmètre d'intervention ainsi que la mission de contrôle comptable de leurs états financiers et de la liasse de consolidation transmis à Paris Orléans. Dans toutes ces entités, la fonction est organisée autour de lignes métiers spécifiques d'audit interne d'une part, et de filière risque et conformité d'autre part, indépendantes des activités opérationnelles.

Ainsi, s'agissant de la région « Monde – hors France », les activités de contrôle interne s'organisent autour de trois instances :

- le Conseil d'administration de RCH est responsable de la mise en place et de la revue du dispositif de gouvernance et de gestion des risques pour le groupe RCH dans le cadre du Dispositif Risques (« *Group Risk Framework* ») et en accord avec les exigences légales et réglementaires des activités du Groupe ;
- le Comité d'audit ;
- le Comité exécutif (« *Group Management Committee* »), en qualité d'organe exécutif principal du groupe RCH, est en charge du bon fonctionnement des structures de gouvernance de RCH et ses filiales et de la mise en place des principes et procédures.

Le Dispositif Risques définit la politique et l'approche globale de maîtrise des risques. La démarche mise en œuvre repose sur trois niveaux de contrôle : le premier est assuré dans le niveau opérationnel, le second relève des fonctions dédiées à la gestion des risques et à la conformité des opérations, le troisième est assuré par la filière Audit Interne qui assure un contrôle périodique. De plus, le processus d'élaboration de l'information comptable et financière est encadré par un dispositif de contrôle spécifique à l'échelon de RCH, exigé par le Code suisse des obligations. S'agissant de la région « France », le dispositif de contrôle interne mis en place par RCB et ses filiales s'organise autour de deux instances principales qui reposent sur une organisation séparant les différents types de contrôle au sein de structures distinctes :

- le Comité d'audit valide les recommandations élaborées lors des missions du contrôle périodique ;
- le Comité conformité et Risques opérationnels assure la coordination de la surveillance et de la mesure des risques. Quatre comités ad-hoc ont été créés pour présenter et échanger davantage avec les responsables opérationnels : le Comité de contrôle interne, le Comité des actions correctives, le Comité Risques opérationnels et le Comité d'élaboration du Modèle interne de calcul de besoin en fonds propres ;
- le comité des associés est l'organe qui valide et accepte la répartition des fonds propres, l'arrêté des comptes, le budget de l'année, la marche des affaires ainsi que les rapports sur le contrôle interne et la mesure et surveillance des risques

remis annuellement à la Commission bancaire (en application des articles 42 et 43 du Règlement 97-02 du CRBF).

## 2.4. Description synthétique des dispositifs de contrôle interne

### 1. *Élaboration de l'information comptable et financière de Paris Orléans*

#### a) *Processus d'établissement des comptes consolidés*

Directement rattachée au Directoire, la Direction financière centrale est responsable de la production et du contrôle de l'information financière et comptable. Elle est structurée en deux départements : Comptabilité sociale et Comptabilité consolidée.

S'agissant de la consolidation comptable, la cellule consolidation gère le plan de comptes et les référentiels associés, centralise les travaux de consolidation Groupe, assure le contrôle de cohérence et d'exhaustivité des données, et établit les comptes consolidés et les états financiers relatifs. Dans ce cadre, elle met en œuvre deux procédures sur base semestrielle :

- une procédure de remontée des données comptables individuelles de l'ensemble des entités du Groupe. Ce processus est géré de manière semi-automatique à travers l'outil groupe mondial de consolidation dans l'ensemble des filiales du Groupe. Une solution mixte d'alimentation a été mise en œuvre :
  - pour les filiales bancaires sous-consolidées au niveau de Concordia BV : un premier niveau de sous-consolidation s'opère au niveau de Concordia BV. La remontée des données comptables est automatisée et s'effectue directement en normes IFRS ;
  - pour la société Paris Orléans : une première sous-consolidation est effectuée à ce niveau afin de réconcilier les données comptables entre les différentes filiales françaises et étrangères ;
  - pour les filiales de capital investissement sises en France : les comptes individuels et liasses de consolidation sont constitués en normes françaises. Le principe de consolidation repose sur l'enregistrement d'écritures de retraitement. L'alimentation des données s'effectue par le biais d'une interface entre les deux systèmes d'information comptables,



- pour les filiales de capital investissement sises à l'étranger, les comptes individuels sont retranscrits dans le logiciel consolidation par le département comptable ;
- une procédure d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés. À l'issue de l'alimentation de l'applicatif, des contrôles « bloquants » – définis par le Groupe – s'appliquent afin de valider la cohérence des données comptables, la validité des flux et l'intégrité des ventilations. En complément de ces contrôles, l'établissement des comptes consolidés comporte un examen se fondant sur quatre volets :
  - la cohérence du passage entre les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
  - le contrôle des rapprochements des transactions inter-compagnie et de la répartition de la détention du capital des sociétés au sein du Groupe ;
  - le bouclage des capitaux propres ;
  - le contrôle de cohérence par l'analyse des variations des soldes consolidés entre deux exercices.

## b) Processus de contrôle comptable

Le processus de contrôle comptable repose sur une juxtaposition des systèmes de contrôle mis en œuvre à chaque échelon de l'organisation du Groupe : soit au niveau de chaque métier (capital investissement et banque) pour l'établissement des comptes individuels et au niveau de la Direction financière centrale pour l'établissement des comptes sur base consolidée.

### *Dispositif de contrôle comptable du métier capital investissement*

Dans la mesure où ces activités sont exercées directement et indirectement par Paris Orléans principalement à travers sa filiale à 100 % K Développement SAS, la Direction financière centrale est responsable de la validation des comptes. Le dispositif comporte les niveaux de contrôles suivants :

- un 1<sup>er</sup> niveau – de type autocontrôle – qui est réalisé dans le cadre du processus comptable. Ces contrôles sont opérés quotidiennement par le département comptable de Paris Orléans sur le périmètre des filiales sises en France et

par les cabinets d'expertise comptable pour les filiales étrangères sises au Luxembourg et aux États-Unis ;

- un 2<sup>e</sup> niveau, qui est opéré par le département comptable, où s'exercent des contrôles de cohérence destinés à s'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité de l'information comptable et financière ;
- un dernier niveau de contrôle est assuré dans le cadre des travaux du Comité d'audit, ayant pour mission d'examiner les comptes sous-consolidés et les comptes consolidés de Paris Orléans.

### *Dispositif de contrôle comptable des activités bancaires*

Pour les activités bancaires sous-consolidées au niveau de Concordia BV, la Direction financière centrale s'appuie sur un dispositif décentralisé dans lequel les fonctions de contrôle sont assignées aux responsables locaux de la production des états financiers.

Les comptes sont sous-consolidés au niveau de Concordia BV au moyen du logiciel de consolidation. La remontée comptable de l'information des entités locales est automatique. À l'issue de l'alimentation de l'applicatif, des contrôles systèmes « bloquants » s'appliquent.

Pour les besoins de consolidation au niveau de Paris Orléans, les principales filiales bancaires du sous-groupe Concordia BV établissent annuellement une attestation normalisée de fin d'exercice – « *representation letter* ». Précisant les conditions qualitatives de production de la comptabilité, ce document permet ainsi au Président du Directoire de Paris Orléans et à la Direction financière centrale de signer la lettre d'affirmation destinée aux Commissaires aux comptes de Paris Orléans. Les structures sollicitées par cette procédure sont les suivantes :

- RCH (Zug) ;
- NMR (Londres) ;
- RBI (Guernesey) ;
- Rothschild Holding AG (Zurich) ;
- Rothschild North America Inc. (New York) ;
- Rothschild Australia Limited (Sydney) ;
- NM Rothschild & Sons (Hong Kong) Limited ;
- NM Rothschild & Sons (Singapour) Limited.

### *Dispositif de contrôle comptable à l'échelon de la consolidation*

En sus des procédures de contrôle décrites précédemment, le processus de consolidation s'accompagne de vérifications complémentaires d'intégrité de l'information comptable consolidée. Celles-ci sont réalisées par :

- la Direction financière centrale de Paris Orléans, et plus particulièrement la cellule comptabilité et consolidation. Outre les contrôles relatifs à l'intégrité de l'information comptable, cette cellule gère les aspects relatifs aux contrôles des Commissaires aux comptes ;
- les Commissaires aux comptes dans le cadre de la certification des comptes. Les diligences sont mises en œuvre conformément aux normes professionnelles.

### *La communication financière*

La préparation de la communication financière est assurée par le Directoire, qui veille à s'appuyer sur les principes généraux et les bonnes pratiques de communication financière telles qu'elles figurent dans le guide « Cadre et Pratiques de Communication Financière » (rédigé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF).

Le Directoire définit la stratégie de communication financière. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, les communiqués relatifs à l'annonce des résultats semestriels et annuels sont soumis au Conseil de surveillance. Sur certains sujets ad hoc, le Conseil de surveillance peut être consulté pour avis avant diffusion de l'information.

## **2. Autres dispositifs de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe**

### **La sécurité des systèmes d'information et les plans de continuité d'activité (PCA)**

Des règles de sécurité relatives aux systèmes d'information sont appliquées localement par chaque entité du Groupe, tels que la gestion des données (sauvegarde et archivage) et des habilitations des collaborateurs, la sécurité physique des matériels et

logiciels, l'exploitation informatique et le développement et la gestion des applications.

Concomitamment, des dispositifs de continuité de l'activité – incluant la définition de PCA et plans de secours informatique – ont été déployés par chaque filiale afin de pallier aux différents scénarii de crises retenus localement.

Le dispositif est renforcé par les travaux d'audit informatique opérés par une équipe d'auditeurs-experts en ce domaine, rattachée au Département audit interne de RCH. Le périmètre d'investigation couvre l'ensemble des systèmes d'information implémentés dans les filiales.

### **La prévention et le contrôle des risques de non-conformité**

Au niveau des activités bancaires, un dispositif spécifique a été mis en place afin de faire face aux risques de non-conformité pouvant survenir au sein des régions « France » et « Monde ».

L'organisation du dispositif repose sur un maillage des responsabilités entre :

- le Directeur Groupe de la conformité sur le périmètre des activités bancaires. Il a pour mission d'assurer le pilotage, la coordination et l'animation du contrôle de la conformité Groupe en collaboration avec les correspondants locaux, qui constituent un premier relais au sein de chaque entité opérationnelle ;
- les correspondants locaux de la conformité, qui veillent et examinent régulièrement – en toute indépendance – la sécurité et la conformité des opérations par ligne métier, dans leur périmètre d'intervention et de responsabilité.

Le dispositif de maîtrise du risque de non-conformité est consolidé par un système de procédures existantes et des actions de sensibilisation auprès des collaborateurs des filiales bancaires toutes régions confondues. En outre, la surveillance permanente de ces risques s'appuie sur des reporting réguliers, contribuant à la remontée de l'information à chaque échelon de l'organisation (de la filiale jusqu'à sa maison-mère directe).

## 2.5. Description synthétique des dispositifs de maîtrise des risques

### 1. Principes d'organisation de la filière risque

Comme indiqué précédemment, le dispositif repose sur une organisation décentralisée des fonctions risques au niveau de chaque établissement au regard de leur périmètre d'activité. À ce titre, le Groupe met en œuvre des processus et des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise de ses risques.

Les principaux dispositifs s'articulent autour des deux principaux métiers du Groupe :

- la filière Risques dédiée aux activités de capital investissement, placée sous la responsabilité du Directoire de Paris Orléans, qui assure le suivi et la gestion globale des risques. Elle participe à l'élaboration de la politique d'investissement et de sa mise en œuvre, ainsi que du contrôle des risques, notamment au travers du Comité d'investissement et de suivi ;
- la filière Risques dédiée aux activités bancaires, matérialisée par l'existence de fonctions Risques au niveau local, placées dans la plupart des cas sous la tutelle de la Direction des risques au niveau du Groupe bancaire.

Le fonctionnement de ces filières s'articule autour de Comités et de dispositifs spécialisés par nature de risque. Cette organisation est par ailleurs enrichie des systèmes de mesure mis en œuvre localement, donnant lieu à une information régulière sur le niveau des risques.

Sur base consolidée, la mesure et le pilotage de l'ensemble des risques du Groupe fait partie des missions du Comité Groupe des risques, mis en place courant 2009.

Conformément aux principes d'organisation précités, l'encadrement de ces risques donne lieu à la mise en œuvre de systèmes de limitation des risques, qui comportent dans la plupart des entités du Groupe :

- des limites globales, formalisées pour l'essentiel sous forme de politique de risques, de règles de division des risques, de limites d'engagement par facteur de risques ;

- des limites opérationnelles, accordées dans le cadre de procédures strictes, notamment le processus de décision sur la base d'analyses formalisées, des niveaux de délégations, incluant les conditions d'intervention des comités spécialisés.

### 2. Mesure et surveillance des risques

Appréciées sur base consolidée, les activités du groupe Paris Orléans sont exposées à quatre grandes catégories de risques :

- Le risque de crédit – correspondant au risque de perte due à l'incapacité de la contrepartie à faire face à ses obligations financières – est principalement lié aux activités bancaires de la région Monde hors France. Les politiques de crédit reposent sur un ensemble de règles et de procédures en matière d'identification, de suivi et de contrôle du risque. L'appétence au risque de crédit est définie par un système fondé sur des règles d'octroi de crédit, un dispositif de notation interne, et des limites (pour les grands risques et les concentrations par secteurs et géographies). Les systèmes d'information permettent l'élaboration de tableaux de bord de suivi et de détection des risques individuels et globaux des portefeuilles.
- Les risques financiers – qui recouvrent les risques globaux de liquidité, de règlement, de taux d'intérêt et de change – sont induits pour l'essentiel par les activités bancaires, les participations capitalistiques et les opérations de trésorerie réalisées dans le Groupe. En complément des différentes politiques de risques financiers définies au sein de chaque structure locale, l'évaluation des risques financiers repose sur une combinaison d'indicateurs :
  - les ratios réglementaires mis en œuvre par les instances de tutelle bancaires, tels que le ratio de solvabilité, le ratio de liquidité pour les établissements soumis aux normes réglementaires françaises ;
  - le suivi des encours et positions de portefeuille ;
  - le système de limites, visant à circonscrire les expositions aux risques.
- Le risque opérationnel (incluant également le risque de non-conformité et le risque juridique) est le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs.

- Dans le cadre de la réglementation prudentielle Bâle 2, les filiales bancaires du Groupe ont mis en œuvre des dispositifs de gestion des risques opérationnels. Les systèmes de mesure et de surveillance se fondent sur des référentiels et un ensemble de méthodologies et de calcul de l'exigence de fonds propres affectés à ces risques. Les démarches mises en œuvre localement ont mis à contribution l'ensemble des collaborateurs.
- Les autres risques relèvent notamment du risque de réputation et d'image et du risque associé aux engagements de retraites.

## 2.6. Plan d'action

La prise de contrôle de 100 % de Concordia BV par Paris Orléans en janvier 2008 lui confère, le rôle d'organe de contrôle du Groupe. Sous mandat du Directoire et du Comité d'audit de Paris Orléans, des travaux ont été engagés au niveau de la société et du sous-groupe RCH afin d'adapter l'organisation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au nouveau périmètre de consolidation du Groupe.

Au niveau de Paris Orléans, la réorganisation s'effectue selon le respect des exigences réglementaires en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de tableaux de bord de suivi, définis par son autorité de tutelle.

La structuration de ce rapport pour l'exercice 2008/2009 s'est appuyée sur le Cadre de référence de place publiée sous l'égide de l'AMF, et sur son Guide d'application. Sur l'année 2009/2010, un examen du dispositif de contrôle interne relatif à la production de l'information comptable et financière va être conduit ; il est prévu qu'il s'appuie sur le Guide d'application du Cadre AMF.

En parallèle et en complément, un travail d'actualisation du cahier des procédures de Paris Orléans, qui a commencé en 2008, se poursuivra sur 2009 pour refléter l'évolution de l'organisation et de ses pratiques.

Enfin, des efforts vont être poursuivis en matière de méthodologie de gestion des risques, au travers notamment d'une formalisation accrue de la hiérarchisation et du traitement des risques majeurs.