



Société en commandite par actions au capital de 12 169 313 €  
Siège social : 67/73, rue de Rivoli – 75001 PARIS  
308 382 035 R.C.S. PARIS

## **RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RELATIF A L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET AUX PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 MAI 2012**

La loi fait obligation au président du Conseil de Surveillance des sociétés en commandite par actions dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte dans un rapport joint à celui du Conseil :

- de la composition du Conseil, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des références faites à un Code de gouvernement d'entreprise et des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale,
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Le présent rapport rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'année 2011 ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 17 avril 2012.

Le présent rapport a été préparé et élaboré par le Président du Conseil de Surveillance à la suite de réunions avec la gérance et le Directeur Général Finances.

### **1. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

#### **1.1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

En matière de Code de gouvernement d'entreprise, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF de décembre 2008, mis à jour en avril 2010, disponible sur le site : [www.medef.com](http://www.medef.com). Toutefois, les dispositions suivantes de ce Code ont été écartées :

- la recommandation de non cumul d'un contrat de travail et d'un mandat social pour les raisons qui sont exposées dans la partie « Rémunération des dirigeants » du rapport de la Gérance,
- la recommandation concernant la constitution d'un comité d'audit, le Conseil de Surveillance ayant décidé de se réunir sous forme de comité d'audit pour les raisons exposées au paragraphe 1.2.3,

- La recommandation concernant les modalités de répartition des jetons de présence pour les raisons exposées au paragraphe 1.4.1

## 1.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

### 1.2.1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

La société Etam Développement est une société en commandite par actions. Cette forme sociale a été adoptée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 mai 1996.

Nous vous rappelons qu'au sein d'une société en commandite par actions, il existe deux sortes d'associés :

- les associés commanditaires, qui sont apporteurs en capitaux et qui ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports.
- les associés commandités, qui sont apporteurs en industrie et qui sont tenus indéfiniment et solidairement des dettes sociales envers les tiers.

Les membres du Conseil de Surveillance, personnes physiques ou morales, sont choisis parmi les actionnaires n'ayant pas la qualité d'associés commandités. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés, renouvelés et révoqués par l'assemblée générale ordinaire des commanditaires. Les fonctions de membre du Conseil de Surveillance sont conférées pour trois années et prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée statuant sur les comptes du deuxième exercice suivant celui de leur désignation.

Afin de préciser les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, le Conseil de Surveillance s'est doté d'un Règlement Intérieur mis à jour et adopté, par le Conseil de Surveillance du 19 juin 2009 (consultable sur le site internet du groupe : [www.etamdeveloppement.com](http://www.etamdeveloppement.com)).

Aux termes de son Règlement Intérieur, le Conseil de Surveillance est composé au moins pour un tiers de membres indépendants conformément à la définition donnée par l'AFEP-MEDEF. En effet selon l'AFEP-MEDEF, les critères permettant de qualifier d'indépendant un membre du Conseil de Surveillance sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou membre du Conseil de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - o significatif de la Société ou de son groupe,
  - o ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de Surveillance de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Le Conseil de Surveillance nomme parmi ses membres un président.

Au 31 décembre 2011, le Conseil de Surveillance d'Etam Développement comptait 9 membres : Monsieur Hervé de Carmoy (Président), Madame Rachel Milchior, Messieurs Alexis Gurdjian, George Lindemann, Olivier des Lyons de Feuchin, Jacques Mahaux, Jean-Pierre Nordman, Michel Rowan et Raphaël Palti. Les nominations les plus anciennes remontent au 29 mai 1996, étant précisé que certains membres ont été renouvelés le 20 mai 2011.

Au regard des critères d'indépendance définis dans le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance, en 2011, avant le 11 mai 2011, 5 membres sur 9 sont indépendants : Messieurs Hervé de Carmoy, Alexis Gurdjian, George Lindemann, Jean-Pierre Nordman et Michel Rowan. En cours d'année 2011 et plus précisément le 11 mai 2011, le mandat de Monsieur Jean-Pierre Nordman ayant dépassé une durée cumulée de 12 années, ce dernier est devenu réputé non-indépendant à compter de cette date, à partir de laquelle le taux de membres indépendants a baissé de 55% à 44% (4 membres sur 9).

Lors l'assemblée du 30 mai 2012, il sera proposé de nommer Madame Alexandra Rocca en qualité de membre du Conseil de Surveillance étant précisé que Monsieur Olivier des Lyons de Feuchin a exprimé le souhait que son propre mandat de membre du Conseil de Surveillance ne soit pas renouvelé.

En cas de nomination de Madame Alexandra Rocca, à compter du 30 mai 2012, le taux de membres indépendants du Conseil de Surveillance passera de 44% à 55%.

Le Conseil de Surveillance se réunit sur convocation de son Président, de l'un des gérants ou de l'un des associés commandités aussi souvent que l'intérêt de sa mission l'exige et au moins une fois par an.

Les délibérations du Conseil de Surveillance sont consignées dans des registres cotés paraphés.

Sur l'application du principe de représentation des femmes et des hommes au sein du Conseil, il est rappelé à titre préalable que le Conseil comporte parmi ses membres une femme et huit hommes. La société respecte donc les recommandations du Code de référence applicables dans l'immédiat sur ce point.

<b>Nom, prénom</b>	<b>Mandat</b>	<b>Date de première nomination, de dernier renouvellement et de fin de mandat</b>	<b>Autres fonctions dans la société au 31 décembre 2011</b>	<b>Mandats et/ou fonction dans une autre société du Groupe</b>	<b>Mandats et/ou fonctions dans une autre société hors du Groupe</b>
<b>Hervé de Carmoy</b>	Président du Conseil de Surveillance	Coopté le 22 janvier 2008 Mandat renouvelé le 20 mai 2011 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations	Néant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président du Conseil de Surveillance de Grosshill Properties</li> <li>- Président du Advisory Committee de MERIDIAM</li> <li>- Membre du Conseil d'Administration de Belambra</li> <li>- Membre du Conseil d'Administration de Tradition (Lausanne)</li> </ul>
<b>Jean-Philippe Hottinguer</b>	Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 20 mai 2011	Nommé le 29 mai 1996 Mandat renouvelé le 17 juin 2008 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010	Néant	Administrateur d'Etam SA jusqu'au 28 novembre 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président Directeur Général de JPh Hottinguer Corporate Finance</li> <li>- Administrateur de la Société Industrielle &amp; Financière de l'Artois et de la Compagnie du Cambodge</li> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de Devanlay SA</li> <li>- Représentant de la société Jean-Conrad Hottinger AG, et membre du Conseil de Surveillance de la Compagnie Optorg SA</li> <li>- Vice-Président et Administrateur de Financière Dewavrin SA</li> </ul>
<b>Rachel Milchior</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommée le 29 mai 1996 Mandat renouvelé le 20 mai 2011 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Néant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentant permanent d'Etam Développement au Conseil d'Administration d'Etam SA jusqu'au 28 novembre 2011</li> <li>- Administrateur de Gerset</li> <li>- Administrateur de Finora SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérant de Laubou, Vabou</li> </ul>
<b>Olivier des Lyons de Feuchin</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommé le 13 mai 1997 Mandat renouvelé le 19 juin 2009 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Néant	Représentant permanent d'Etam Développement au Conseil d'Administration de Nortex	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérant de Galerie des Lyons</li> </ul>
<b>Jacques Mahaux</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommé le 29 mai 1996 Mandat renouvelé le 20 mai 2011 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Néant	Néant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président du conseil d'administration de CA-Van Moer Courtens, de CAGP Belgium et de CAMS Belgium</li> <li>- Président du conseil d'administration de CAL Courtage</li> <li>- Administrateur de CA Luxembourg, CAL Conseil, CAS Conseil, De Luxe Holding, Finacap, Financière Linvest, Gesint, Indosuez Capital Luxembourg, Indolux Private Porfolio (SICAV), Indosuez Management II, Linvest, Lion Intergestion, (SICAV), Lux International Strategy (SICAV), Parefa, CAMS Bahamas, CAFOI (CA Family Office Ibéria), Romanee Invest</li> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de Berlys Participations</li> <li>- Gérant de Apeiron Advisors et de Link Multiple</li> </ul>

<b>Jean-Pierre Nordman</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommé le 11 mai 1999 Mandat renouvelé le 20 mai 2011 Jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations	Néant	- Président –Directeur Général de Apperian International
<b>Michel Rowan</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommé le 24 mai 2002 Mandat renouvelé le 19 juin 2009 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011		Néant	- Directeur Général de la BC Management SAS, - Représentant permanent de Azulis Capital au Conseil de Surveillance de la société Européenne des desserts de la société Furninvest (groupe Roche & Bobois) et de Société Aloxoise de Participations (groupe Breteche Industrie), - Président du Conseil de Surveillance de la société Financière Breteche SA, - Membre du Conseil de Surveillance de CA Communication Multimédia SAS, Membre du Comité Stratégique de la société Merinvest SAS (groupe Meralliance).
<b>Raphaël Palti</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommé le 11 mai 1999 Mandat renouvelé le 20 mai 2011 Jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Membre et Président du Comité des Rémunérations et des Nominations	Néant	- Président Directeur Général et Administrateur des sociétés : Altavia SA, Altavia France SA (jusqu'au 05/12/11), Actipaper SA. - Administrateur et Président du Conseil des sociétés : Altavia France SA (à partir du 05/12/11), Altavia Belgium SA, Altavia Beijing Advertising Co. Ltd, Altavia Shanghai Trading Co. Ltd. - Administrateur et Vice-Président des sociétés : Altavia Iletisim AS, MBO Communication LSA, Altavia Iberica CFA. - Administrateur des sociétés : Altavia Spindigital SA (jusqu'au 01/03/11), Altavia Hellas AE, Altavia Italia Srl, Altavia HTT Ltd, Altavia Asia Ltd, Junium SA, Altavia Romania Communication SRL. - Président de la société Altavia Swiss SA. - Membre du Directoire de la société Altavia Polska Sp z.o.o.. - Gérant des sociétés : Altavia Newco SARL, Altavia Nantes Newco SARL. - Co-gérant des sociétés : Altavia Ceska SRO, Altavia Deutschland GmbH. - Représentant légal d'une personne morale Présidente de SAS : Altavia Paris SAS (jusqu'au 01/06/11), Altavia Connexion SAS (jusqu'au 01/06/11), Altavia Victor SAS (jusqu'au 05/12/11). - Représentant d'Altavia SA au Conseil d'administration : Altavia Connect GIE, Altavia Europe SA. - Président Directeur Général et Administrateur de la société Foncière Blanqui SA. - Président de la société Firapa SAS. - Co-gérant de la société SCI Rembrandt Courcelles. - Représentant de Firapa SAS, Présidente de la société Viatteam SAS.

<b>George Lindemann</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommé le 19 juin 2009 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Néant	Représentant permanent d'INTECO INVESTMENTS au Conseil d'Administration d'Etam SA jusqu'au 28 novembre 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président-Directeur Général de Etam GmbH (aucune participation du Groupe Etam dans cette société)</li> <li>- Président du Conseil d'Administration de IMD Institute for Management Development Alumni Deutschland e.V.</li> <li>- Directeur Général de Etam Florida LLC (aucune participation du Groupe Etam dans cette société), et de Metropolitan USA Corporation</li> <li>- Directeur de Fourlin Memorial Foundation</li> <li>- Administrateur de MLM III Foundation</li> <li>- Associé-Directeur de New World Developers L.L.C.</li> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de Children's International.</li> </ul>
<b>Alexis Gurdjian</b>	Membre du Conseil de Surveillance	Nommé le 19 juin 2009 Jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Néant	Néant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président de Galaxis Advisory LLC, et de PHG Développement SAS,</li> <li>- Administrateur de PHG UK Limited, Crazy Invest SA. Open-3-Investimenti SA et Green Yachts srl, Goldenboat Holding AG et Galcap Holding SA</li> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de Scutum Capital AG,</li> <li>- Gérant de SC Alstaca, NG Invest Sarl, Galcap Invest I Sarl et Mezarine Investment Sarl,</li> <li>- Membre du comité stratégique de Novomed Group SAS.</li> </ul>

### 1.2.2. MISSIONS

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent des organes de direction et de gestion de la Société ainsi qu'un contrôle des informations données aux actionnaires et au marché. A l'égard de ces fonctions de contrôle, il dispose des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes. Dans le cadre de son contrôle permanent de la gestion, le Conseil de Surveillance :

- contrôle les moyens mis en œuvre par la Société et les commissaires aux comptes pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés ;
- donne son avis à la gérance sur l'organisation de l'audit interne en s'appuyant sur les travaux de son Comité des Comptes et d'Audit ;
- donne son avis à la gérance sur la rémunération versée aux principaux dirigeants et sur la politique d'attribution des stock-options ainsi que sur les nominations des membres du Conseil de Surveillance en s'appuyant sur les recommandations émises par son Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- contrôle la régularité des actes de la gérance et le respect de l'égalité entre actionnaires ;
- porte une appréciation sur l'opportunité de la gestion ;
- rédige un rapport annuel pour l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires.

Préalablement à chaque réunion, Etam Développement SCA fournit aux membres du Conseil de Surveillance les informations utiles et nécessaires pour se prononcer sur l'ordre du jour et notamment les informations qualitatives et quantitatives sur l'activité de la Société et du Groupe.

Pour l'exercice de l'ensemble de ses responsabilités et pour permettre la bonne préparation puis la bonne réalisation de ses travaux, le Conseil de Surveillance peut entendre les Gérants, les Directeurs Généraux du Groupe, les commissaires aux comptes et, d'une manière générale, tout salarié du groupe qu'il estimerait utile d'entendre. Si besoin, il peut aussi recourir à des experts extérieurs aux frais de la Société.

Concernant la prévention et la gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil, le règlement intérieur prévoit notamment que :

« Bien qu'étant lui-même actionnaire, chaque membre du Conseil représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Tout membre du Conseil a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. »

### 1.2.3. TRAVAUX

Le Conseil de Surveillance est convoqué 14 jours à l'avance, et reçoit l'ordre du jour. Les documents dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des membres sont généralement transmis 3 jours avant la réunion du Conseil de Surveillance. Le procès verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil de Surveillance.

En 2011, le Conseil de Surveillance et le Comité des Comptes et d'Audit se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit se sont réunis 5 fois au siège administratif de la société Etam Développement SCA qui héberge les sièges des filiales opérationnelles, dont les dirigeants ont été invités le cas échéant : les 27 janvier, 13 avril, 20 juillet, 30 août, et 20 octobre 2011.

Ont assisté aux réunions du Conseil de Surveillance et aux réunions du Comité des Comptes et d'Audit, sur invitation expresse des membres du Conseil de Surveillance : les commissaires aux comptes, le Directeur Général Finances, les associés commandités, et les Gérants.

Les ordres du jour étaient les suivants :

Conseil de Surveillance du 27 janvier 2011 se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit (taux de présence de 90%) :

- Conclusions des travaux du Comité des Comptes et d'Audit du 14 décembre 2010 ;
- Estimation des résultats 2010 et des covenants bancaires au 31.12.10 ;
- Présentation des résultats de gestion du 4ème trimestre 2010 et de l'année 2010 ;
- Budget et objectifs 2011 ;
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 27 janvier 2011 (taux de présence de 90%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 14 octobre 2010 ;
- Présentation du CA du 4ème trimestre 2010 et de l'année 2010 ;
- Communiqué de presse sur le CA du 4ème trimestre 2010 et de l'année 2010;
- Point sur les activités en Chine
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 13 avril 2011 se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit (taux de présence de 80%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance se réunissant sous la forme de comité des comptes et d'audit du 27 janvier 2011 ;
- Présentation des comptes annuels 2010 (sociaux et consolidés, inclus dans le Rapport Financier Annuel 2010) ;
- Présentation des commissaires aux comptes relative à leur intervention sur les comptes de l'exercice 2010 ;
- Présentation par le Directeur Général Finances du chiffre d'affaires consolidé du premier trimestre 2011 et vie du titre ;
- Questions diverses :
  - Comptes de Gestion à fin février, CA et marge standard à fin mars ;
  - Etat des engagements d'investissement.

Conseil de Surveillance du 13 avril 2011 (taux de présence de 80%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 27 janvier 2011 ;
- Présentation par la Gérance des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 (Cf. pages 39 à 126 du Rapport Financier Annuel 2010 joint) ;
- Examen des rapports suivants :
  - Rapport de gestion de la Gérance intégré dans le Rapport Financier Annuel 2010 (Cf. pages 3 à 38 du Rapport Financier Annuel 2010 joint) ;
  - Rapport spécial de la Gérance sur les Rapport Financier Annuel 2010 sur les opérations de souscription ou d'achat d'actions ;
- Rapport spécial de la Gérance sur les opérations d'attribution d'actions gratuites ;
- Examen du rapport du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale ;
- Approbation du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif à l'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Projet de communiqué de presse sur les résultats de l'exercice 2010 et le chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 ;
- Examen de la note annuelle sur l'exposition du Groupe aux risques et sur les principaux engagements hors bilan ;
- Gestion prévisionnelle dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises (article L 232-2 et suivants du Code de commerce) ;
- Communication par le Président aux membres du Conseil de Surveillance et aux commissaires sur :
  - Les conventions réglementées au sens de l'article L 226-10 du Code de commerce ;
  - Les conventions courantes ;



- Examen du projet des résolutions proposées à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et Extraordinaire des actionnaires ;
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 20 juillet 2011 se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit (taux de présence de 88%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance se réunissant sous la forme de comité des comptes et d'audit du 13 avril 2011,
- Revue des principales conclusions des audits effectués & suivi des missions antérieures,
- Honoraires 2011-2012 des Commissaires au Comptes,
- Information financière et proposition de communiqué de presse sur le chiffre d'affaires du T2 2010,
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 20 juillet 2011 (taux de présence de 88%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 13 avril 2011,
- Approbation du communiqué de presse sur le chiffre d'affaires du T2 2011,
- Résultat Opérationnel Courant (ROC) estimé au 30 juin 2011 (Estimation des résultats semestriels du 1er semestre 2011) et ROC prévisionnel au 31 décembre 2011,
- Nomination du Président du Conseil,
- Répartition des jetons de présence,
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 30 août 2011 se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit (taux de présence de 100%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance se réunissant sous la forme de comité des comptes et d'audit du 20 juillet 2011 ;
- Présentation des résultats semestriels S1 2010 ;
- Projet de communiqué de presse ;
- Hypothèses de résultats 2011 :
  - Atterrissage du ROC et de l'EBITDA,
  - ratios bancaires,
  - Synthèse des actions annoncées le 23 août 2011 ;
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 30 août 2011 (taux de présence de 100%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 20 juillet 2011,
- Rapport financier semestriel S1 2011,
- Approbation du communiqué de presse,
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 20 octobre 2011 se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit (taux de présence de 100%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance se réunissant sous la forme de comité des comptes et d'audit du 30 août 2011,
- CA T3 2011 & YTD 2011,
- Comptes de gestion à fin septembre 2011,
- Hypothèses d'atterrissage 2011,
- Hypothèses de cadrage budgétaire 2012,
- Point sur les activités en Italie,
- Projet de communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires T3 11,
- Questions diverses.

Conseil de Surveillance du 20 octobre 2011 (taux de présence de 100%) :

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 30 août 2011,
- Calendrier 2012,
- Auto-évaluation des membres du Conseil de Surveillance (questionnaire à remplir),
- Point sur l'opportunité d'un changement de code de gouvernance (AFEP-MEDEF -> Middlednext),
- Approbation du communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2011,
- Questions diverses.

Chaque année, le Conseil de Surveillance rédige un rapport qui doit être tenu à la disposition des commanditaires préalablement à l'Assemblée. Ce rapport est un document collégial qui engage l'intégralité des membres du Conseil de Surveillance. Aussi, si certains d'entre eux ont une opinion différente de celle exprimée dans le rapport, leur opinion personnelle y figure. Le Conseil de Surveillance a procédé à une auto-évaluation en 2011 au moyen d'un questionnaire.

Les résultats de cette évaluation font ressortir une satisfaction unanime sur le nouveau mode de fonctionnement réunissant l'intégralité du Conseil de Surveillance sous la forme de Comité d'Audit et des Comptes, ce mode de fonctionnement étant considéré par ses membres comme leur permettant de mieux remplir leurs fonctions.

Par ailleurs, 78% des membres du Conseil de Surveillance considèrent que la composition du Conseil de Surveillance est appropriée à la dimension et à l'activité de la société.

Enfin, les membres du Conseil de Surveillance ont considéré que celui-ci devait continuer à être régulièrement consulté sur la stratégie du Groupe et à obtenir une information sur les tendances du marché et des concurrents, en Europe et en Chine.

#### 1.2.4. COMITÉ DES COMPTES ET D'AUDIT

ETAM Développement étant une VaMP (Valeur Moyenne ou Petite) cotée au compartiment C avec une capitalisation inférieure à 1 MME, elle a choisi de réunir le Conseil de Surveillance « sous la forme de Comité d'Audit » qui assure les missions dévolues à ce Comité prévues à l'article L.823-19 du Code de Commerce. Le Conseil de Surveillance du 14 octobre 2010 a décidé de supprimer le Comité des Comptes et d'Audit afin d'instaurer à compter du 1er janvier 2011 la réunion du Conseil de Surveillance sous la forme de Comité d'Audit préalablement à la tenue du Conseil de Surveillance.

Ainsi la Société, n'a pas jugé opportun de maintenir un comité d'audit ad hoc, et ne respecte donc pas les recommandations du Code AFEP/MEDEF en la matière car compte tenu respectivement de la taille de l'entreprise et de celle du Conseil de Surveillance, il est apparu opportun et plus simple et pragmatique que l'intégralité des membres du Conseil de Surveillance dispose directement des informations destinées au Comité des Comptes et d'Audit, A ce titre, chaque réunion du Conseil de Surveillance « sous la forme de Comité d'Audit » s'effectue selon un ordre du jour propre, une feuille de présence propre et un procès verbal propre.

Les commissaires aux comptes sont systématiquement convoqués à ces réunions du Conseil de Surveillance « sous la forme de Comité d'Audit ».

Le Conseil de Surveillance comprend son Président M. Hervé de Carmoy qui est un membre indépendant compétent en matière financière ou comptable

Deux fois par an, une partie de la réunion du Conseil de Surveillance « sous la forme de Comité d'Audit » est consacrée aux actions d'audit Interne.

Pour chacune des réunions tenue au cours de l'exercice écoulé, le paragraphe ci-avant précisé les points à l'ordre du jour ainsi que le taux de participation.

### 1.3. COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil de Surveillance dispose des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations. Ce Comité fait part de son activité et portent à sa connaissance tous les points qui leur paraissent poser problème ou appeler une décision, facilitant ainsi ses délibérations.

#### 1.3.1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de 3 à 8 membres choisis parmi les membres du Conseil de Surveillance, dont au moins la moitié sont des membres indépendants tels que définis dans le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance. Le président du Comité des Rémunérations et des Nominations est nommé et révoqué par le Conseil de Surveillance.

Afin de préciser les conditions de son fonctionnement, le Comité des Rémunérations et des Nominations est doté d'un Règlement Intérieur mis à jour et adopté par le Conseil de Surveillance du 19 juin 2009.

Le Comité se réunit sur convocation de son président ou de la moitié au moins de ses membres aussi souvent que l'intérêt de sa mission l'exige et au moins une fois par an.

Le Comité fait rapport écrit au Conseil de Surveillance de ses travaux.

En 2011, la composition du Comité des Rémunérations et des Nominations était la suivante : Messieurs Hervé de Carmoy, Jean-Pierre Nordman et Raphaël Palti. Il était présidé par Monsieur Raphaël Palti.

Au regard des critères d'indépendance définis dans le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance en 2011, avant le 11 mai 2011, 2 membres du Comité des Rémunérations et des Nominations soit 66,67% de ses membres, sont considérés comme indépendants : Messieurs Hervé de Carmoy et Jean-Pierre Nordman.

En cours d'année 2011 et plus précisément le 11 mai 2011, le mandat de Monsieur Jean-Pierre Nordman ayant dépassé une durée cumulée de 12 années, ce dernier est perdu sa qualité d'administrateur indépendant à compter de cette date, à partir de laquelle le taux de membres indépendants du Comité des Rémunérations et des Nominations a baissé de 66,67% à 33,33%.

Afin de se conformer à la recommandation du Code AFEP/MEDEF concernant la présence de la majorité de membres indépendants du sein du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil a revu la composition du comité comme suit.

Lors du Conseil de Surveillance du 17 avril 2012, le Conseil a nommé Messieurs Alexis Gurdjian et Monsieur Michel Rowan en qualité de membres du Comité des Rémunérations et des nominations pour une durée égale à celle de leur mandat de membres du Conseil de Surveillance en ce compris les éventuels renouvellements de ce mandant.

A compter du 17 avril 2012, le taux de membres indépendants du Conseil de Surveillance est passé de 33,33% à 75%.

#### 1.3.2. MISSIONS

Le Comité des Rémunérations et des Nominations émet un avis sur :

- la rémunération des membres dirigeants ;
- la politique générale d'attribution des options d'achat ou de souscription d'actions ;
- les candidats à la responsabilité de membre du Conseil de Surveillance.

### 1.3.3. TRAVAUX

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni une fois au cours de l'année 2011, le 26 janvier 2011. Le taux de présence de ses membres s'est élevé à 100 %.

Lors de cette réunion, le Comité a procédé à l'examen des rémunérations des fonctions salariales de la gérance, du Directeur Général Exécutif et des membres du Comité de Direction.

Le Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil de Surveillance qui en a pris acte et a suivi l'ensemble de ses recommandations.

## 1.4. PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 1.4.1. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL (JETONS DE PRÉSENCE)

L'Assemblée Générale du 22 mai 2011 a fixé le montant global des jetons de présence alloués annuellement aux membres du Conseil de Surveillance à la somme de 220 000 euros, jusqu'à décision contraire.

Le Conseil de Surveillance du 20 juillet 2011 a décidé de modifier la répartition des jetons de présence comme suit pour tenir compte du fait que depuis le 1er janvier 2011, le Conseil de Surveillance se réunit tant comme Conseil de Surveillance que comme Conseil de Surveillance réunit en qualité de Comité des Comptes et d'audits :

- 16.000 € par an et par membre du Conseil de Surveillance exception faite de :
  - Monsieur Olivier des Lyons de Feuchin dont la somme est portée à 20.000 € par an,
  - Au Président du Conseil dont la somme est portée à 56.000 € par an.

La société ne respecte pas la recommandation du Code AFEP/MEDEF aux termes de laquelle, les modalités de répartition des jetons de présence doivent comporter une part variable en fonction de l'assiduité puisque compte tenu du taux de présence usuel (moyenne de 91,6% en 2011), l'assiduité aux réunions du Conseil n'est pas une préoccupation pour le Conseil de Surveillance et n'en a jamais été une

### 1.4.2. RÉMUNÉRATION DES AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Il n'entre pas dans les attributions du Conseil de Surveillance de fixer les rémunérations des autres mandataires sociaux, et en particulier des gérants de la société. Les renseignements ci-après sont fournis à titre informatif.

#### (i) Détermination de la part fixe

Il n'y a pas de rémunération des cogérants au titre de leur mandat social dans la Société Etam Développement SCA. Les rémunérations de Madame Marie-Claire Tarica, de Monsieur Pierre Milchior et de Monsieur Laurent Milchior ne sont versées qu'au titre de leurs contrats de travail dans les filiales du Groupe.

#### (ii) Détermination de la part variable de la rémunération

Il n'existe pas de part variable versée au titre du mandat de cogérant. Pour plus de précision, il convient de se reporter à la partie « Rémunération des dirigeants » du rapport de la gérance.

(iii) Options d'achat ou de souscription et attribution gratuite d'actions

Les mandataires ne bénéficient pas de stock-options

(iv) Indemnités, avantages et rémunérations accordés aux mandataires à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions

Aucune indemnité de départ n'est aujourd'hui prévue pour les trois cogérants de la Société.

(v) Retraite

La Société avait conclu un contrat de retraite à prestations définies (article 39 du Code général des impôts) avec la société AXA à effet du 1er janvier 1990, garantissant dans certaines conditions une retraite à hauteur de 60% maximum du salaire.

Un premier avenant du 08 janvier 1991 a précisé la définition des bénéficiaires afin de réduire les conditions d'ancienneté de 15 à 10 ans. Par un deuxième avenant du 18 septembre 2003, afin qu'aucune erreur d'interprétation ne puisse se faire sur les bénéficiaires de ce plan de retraite, les conditions pour bénéficier de ce plan sont les suivantes : (i) être salarié appartenant au collège Cadre ; (ii) travailler dans l'une ou l'autre des filiales du Groupe Etam, celle-ci étant défini comme toute filiale détenue par la Société Etam Développement SCA à hauteur minimum de 50% des droits de vote et du capital, directement ou indirectement ; et (iii) justifier au jour du départ à la retraite d'une ancienneté minimale continue dans le Groupe de dix années.

Ce plan de retraite a été clos à effet du 31 décembre 2003. Par clôture de ce plan, il faut entendre que seuls les cadres entrés dans le Groupe Etam avant le 31 décembre 2003 peuvent en bénéficier dans les conditions évoquées précédemment.

(vi) Avantages en nature

Les seuls avantages en nature sont les voitures de fonction qui sont attribuées en raison de la nature des fonctions salariales et non en fonction de mandats sociaux.

## 1.5 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 21.2 des statuts de la société, précisant que « le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L.228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ».

## **2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ ETAM DÉVELOPPEMENT**

Le Groupe Etam a retenu la définition suivante du contrôle interne :

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

- le bon fonctionnement des processus internes de la société concoure notamment à l'atteinte de ses objectifs de performance, de rentabilité et de sauvegarde de ses actifs,
- les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société et aux tiers reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société,
- les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne du fait notamment des incertitudes liées à l'environnement économique, à l'exercice de la faculté de jugement, à des dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou au rapport coût/bénéfice de la mise en place de nouveaux contrôles.

Dans le cadre de la production de ce rapport, Etam Développement SCA s'est appuyé sur le « Cadre de Référence » complété du « Guide d'Application » réalisé par le groupe de Place et publié par l'AMF en janvier 2007 puis mis à jour en juillet 2010. Le périmètre du Groupe couvert par le présent rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale.

### **2.1. ORGANISATION ET PRINCIPES DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ MÈRE SUR SES FILIALES**

Bien qu'ayant acquis la dimension d'un groupe international, Etam Développement SCA demeure une entreprise à taille humaine qui cherche à développer auprès de ses employés les valeurs d'un Groupe familial. La culture du Groupe est diffusée notamment par des parcours d'intégration des nouveaux cadres et par des sessions de formations spécifiques permettant à chacun de comprendre sa place dans l'organisation et d'appliquer les règles de conduite et d'intégrité du Groupe.

Sont rattachés à la gérance un Comité de Direction pour la partie Europe et un Directeur Général pour la Chine. Le Comité de Direction se compose des Directeurs Généraux Délégués en charge des Enseignes, d'un Directeur Général Finances et d'un Directeur des Ressources Humaines.

Ce Comité de Direction est animé par la gérance qui définit les orientations stratégiques du Groupe. Le Comité de Direction et le Directeur Général Chine déclinent ensuite les orientations stratégiques en objectifs et en budgets annuels dont ils ont la responsabilité.

Au niveau de la société Etam Développement SCA, celle-ci n'ayant pas d'activité opérationnelle, les procédures mises en place concernent le domaine comptable et financier. Les sociétés d'exploitation et filiales étrangères sont responsables de la mise en œuvre du contrôle interne sur leur périmètre de responsabilité.

### **2.2. DOCUMENTATION ET COMMUNICATION DES RÈGLES DE CONTRÔLE**

Afin de permettre à chacun dans le Groupe de prendre la mesure de sa contribution au résultat et de sa responsabilité en matière de contrôle interne, le Groupe s'appuie sur un processus de fixation d'objectifs et d'analyse de la performance. Les objectifs sont fixés annuellement dans le cadre du

processus budgétaire. Ce processus est organisé autour de la remontée de prévisions budgétaires à partir des niveaux de responsabilités appropriés. Cette remontée s'effectue à travers différentes étapes de validation. La responsabilité des managers sur des objectifs budgétaires discutés et approuvés, est une composante essentielle de l'efficacité du pilotage par le management. Le budget est mensualisé pour que chaque centre de profit et de coût puisse suivre sa performance tout au long de l'année. Il comprend des indicateurs de performance commerciale et financière. Au cours de l'année, les investissements prévus au budget font l'objet d'études de retour sur investissement avant d'être engagés, puis d'autorisations d'engagement spécifiques. A l'issue des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre de chaque année civile, le Conseil de Surveillance revoit les budgets d'investissements et peut décider de les adapter.

### 2.3. PROCESSUS D'ÉVALUATION DES RISQUES

La gestion des risques est adaptée à la structure décentralisée du Groupe.

L'identification et l'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Groupe est de la responsabilité conjointe de la gérance, du Comité de Direction et du Directeur Général Chine. Les principaux risques financiers et juridiques suivis au niveau du Groupe sont présentés dans le chapitre « facteurs de risques » du présent document.

Par ailleurs, en 2008, une cartographie des risques majeurs a été initiée à l'échelle de la France. Elle s'est attachée à recenser les principaux risques pouvant constituer des obstacles à l'atteinte des objectifs de la société et à mesurer l'importance relative, la probabilité de survenance ainsi que le degré de maîtrise de ces risques. Cette cartographie a été réalisée à partir des entretiens avec la gérance et les membres du Comité de Direction. Elle permet une vision partagée et hiérarchisée des risques entre les dirigeants. Elle a été actualisée en 2010 et constitue une référence essentielle pour la définition des missions à inscrire au plan annuel d'audit interne.

### 2.4. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Le suivi de l'activité et des résultats est assuré par la gérance et le Comité de Direction dans le cadre de revues mensuelles. Les performances réalisées sont comparées aux performances prévues dans le budget et à celles réalisées l'année précédente. L'évolution des grands agrégats que sont en particulier le chiffre d'affaires à périmètre réel et à surface et taux de change constants, la marge brute en taux et en volume, les frais magasins, les frais directs des Enseignes et les coûts centraux, sont examinés en détail. Un suivi de l'évolution des stocks, des investissements et de la Trésorerie est également assuré mensuellement par la gérance et le Comité de Direction. Les revues de performance mensuelles contribuent par ailleurs à la détection d'éventuelles anomalies dans le dispositif de contrôle interne.

Une synthèse de l'évolution du compte d'exploitation du Groupe, de l'Europe et de la Chine est présentée au Conseil de Surveillance tous les trimestres et les résultats complets du Groupe (compte d'exploitation, bilan et tableau de flux de trésorerie) lui sont présentés tous les semestres.

Le contrôle de gestion assiste les managers dans l'élaboration et le suivi des budgets, participe aux phases de validation, et propose des plans d'action rendus nécessaires par les écarts constatés dans son exécution.

### 2.5. SUPERVISION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Le pilotage du contrôle interne par le management s'effectue au quotidien dans la mesure où l'activité commerciale requiert une vigilance permanente. La supervision du système de contrôle interne est de la responsabilité conjointe de la Société, des sociétés d'exploitation et des filiales étrangères pour les parties qui leur sont déléguées.

Par ailleurs, la direction de l'audit interne, rattachée directement à la gérance et au Conseil de Surveillance se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit effectue des évaluations régulières du contrôle interne et de la maîtrise des risques, que ces risques soient opérationnels, comptables ou informatiques. Un plan d'audit annuel, défini en toute indépendance, est soumis pour examen à la gérance et au Conseil de Surveillance. Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe.

En 2011, la direction de l'audit Groupe comprenait deux personnes et a réalisé une douzaine de missions dont les conclusions ont été présentées à la gérance, au Conseil de Surveillance se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit et aux auditeurs externes.

Elle a participé à une réunion du Conseil de Surveillance se réunissant en qualité de Comité des Comptes et d'Audit.

Enfin, les commissaires aux comptes procèdent aux vérifications du contrôle interne qu'ils jugent nécessaires dans le cadre de leur mission de certification des comptes et communiquent leurs observations au Conseil de Surveillance.

### **3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

Le contrôle interne comptable et financier est un élément majeur du contrôle interne chez Etam Développement SCA. Il vise à assurer un suivi financier rigoureux de ses activités et concerne l'ensemble des processus de production et de communication de l'information comptable et financière. Comme le contrôle interne en général, il s'appuie sur un dispositif d'ensemble comprenant notamment une organisation du système d'information adaptée et performante, les politiques et procédures de pilotage, de surveillance et de contrôle.

Les différents acteurs du processus de contrôle interne comptable et financier sont le Directeur Général Finances du Groupe avec, au sein de la direction financière du Groupe, la Direction des Comptabilités, la Direction de la Consolidation et du Contrôle Financier. Celles-ci effectuent de nombreux contrôles qui visent à garantir la fiabilité de l'information financière, qu'elle soit diffusée en interne à des fins de pilotage ou communiquée au marché. Ces contrôles sont notamment effectués à l'occasion des revues mensuelles, du budget et des exercices de prévisions annuels, et des clôtures (mensuelles, semestrielle et annuelle).

#### **3.1. PLANIFICATION, PILOTAGE ET PROCESSUS DE REPORTING**

Pour chaque exercice, un budget annuel est élaboré aux différents niveaux opérationnels. Il est ensuite validé par les enseignes et filiales, puis consolidé au niveau du Groupe qui le soumet à la Gérance et au Comité de Direction, puis au Conseil de Surveillance de la Société.

Ce processus permet de responsabiliser l'ensemble de l'organisation autour des objectifs du Groupe. Il a concerné et s'est appliqué à l'ensemble des filiales consolidées en 2010.

Trois fois par an, des prévisions annuelles sont établies et comparées aux objectifs budgétaires afin de mettre en place les actions correctrices requises.

Les revues mensuelles, qui réunissent la gérance, et le Comité de Direction, permettent d'appréhender l'évolution commerciale et financière des activités, d'évaluer l'impact des décisions opérationnelles, d'analyser les écarts sur résultat entre les objectifs et les réalisations et de suivre la mise en place des plans d'actions. Les membres du Comité de Direction ont donc à leur disposition pour orienter leurs actions, un grand nombre d'indicateurs de mesure de la performance opérationnelle.

Au niveau des enseignes, des filiales et du Groupe, des contrôleurs financiers sont responsables du suivi de la réalisation des objectifs et de l'analyse des informations comptables et financières.

Enfin, concernant le développement du réseau :



- toute décision d'investissement, de désinvestissement et de renouvellement de bail concernant les magasins en propre et les affiliés fait l'objet d'un Comité de Développement mensuel auquel participent la gérance, le Directeur Général Finances, les Directeurs d'Enseigne et le Directeur du Développement. Les décisions du Comité de Développement sont prises sur la base de plusieurs critères dont en particulier la qualité de l'emplacement, les hypothèses d'activité, la rentabilité après frais directs du magasin et le délai de retour sur investissement.
- toute décision concernant le réseau franchisé fait l'objet d'un Comité de Développement International composé des personnes constituant le Comité de Développement à l'exception du Directeur du Développement remplacé par les Directeurs Export des enseignes.

### 3.2. RÉFÉRENTIEL COMMUN ET PROCÉDURES D'ARRÊTÉ DES COMPTES

Les états financiers du Groupe sont élaborés sur la base des informations communiquées par les directions financières des filiales. Ces dernières sont responsables de la conformité de ces informations avec le référentiel Groupe (principes comptables, plan de comptes, manuel de reporting et de consolidation) et du respect des instructions détaillées transmises par la Direction Générale Finances.

Ces données sont transmises selon un format imposé puis consolidées au sein d'un outil de consolidation qui sert à l'élaboration de l'information financière externe.

La Direction du Contrôle Financier du Groupe s'assure de la cohérence des remontées d'information des filiales avant agrégation des résultats et écritures de consolidation. Des analyses détaillées et documentées sont établies afin de comparer les résultats selon des critères homogènes (modifications de périmètre, impact de change, opérations non récurrentes).

Le contrôle interne comptable et financier est intégré au dispositif général de contrôle interne.

### 3.3. TRAVAUX RÉALISÉS EN 2011 ET PERSPECTIVES

En 2011 ont été réalisés les travaux suivants :

- poursuite du déploiement du Centre de Services Partagés (CSP) européen avec la reprise par la France de la comptabilité banques/recettes de l'Espagne ;
- amélioration dans le suivi de la démarque inconnue ;
- développement d'outils de reporting permettant un meilleur suivi des stocks et des engagements d'achats ;
- poursuite de la réduction des délais de clôtures mensuelles, semestrielle et annuelle.

L'ensemble de ces améliorations ont permis d'élever le niveau de contrôle interne comptable et financier.

## II. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

---



**KPMG Audit**  
Immeuble KPMG  
1, cours Valmy  
92923 Paris La Défense Cedex  
France



Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu

**Constantin Associés**  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
France

### ETAM DEVELOPPEMENT

Société en Commandite par Actions

63-73, rue de Rivoli  
75001 PARIS

---

### Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil de surveillance

Exercice clos le 31 décembre 2011

---

Aux Associés et Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société ETAM DEVELOPPEMENT S.C.A. et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Paris-La-Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

KPMG AUDIT  
Département de KPMG SA

Constantin Associés

Eric ROPERT  
*Associé*

Jean Paul SEGURET  
*Associé*