

# SEQUANA

RAPPORT DU PRÉSIDENT  
SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION  
ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
ET  
SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

2008

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce, nous vous rendons compte, au titre de l'exercice 2008, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société au niveau du groupe Sequana. Nous vous communiquons également les informations nouvellement requises par la loi du 3 juillet 2008. Ce rapport, élaboré avec l'appui des filiales et des directions concernées, a été communiqué au comité des comptes et approuvé par le conseil d'administration réuni le 8 avril 2009.

En application de la réglementation ci-dessus rappelée, le dispositif de contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière fait l'objet d'un développement particulier et les commissaires aux comptes de la société établissent leur rapport sur le compte rendu du Président sur cet aspect particulier du dispositif.

Durant l'exercice 2008, la société a continué de veiller à se conformer aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise en vue d'assurer le bon fonctionnement de ses organes de gestion et l'amélioration de l'information financière.

## **I - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

### *A – REGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE*

La société veille en permanence à mener une politique de gouvernement d'entreprise conforme aux recommandations des autorités boursières et des pratiques de place en vue d'assurer le bon fonctionnement de ses organes de gestion et l'amélioration de l'information financière, tout en restant en adéquation avec la structure de son actionnariat et les accords signés entre les deux principaux actionnaires.

Ainsi, la société se réfère au code AFEP-MEDEF émis en octobre 2003 tel qu'il a été modifié en décembre 2008 ainsi qu'aux recommandations émises par ces deux organismes, notamment en matière de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux, (documents disponibles sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr)) pour l'élaboration de sa politique de gouvernement d'entreprise. Lorsque tel n'est pas le cas, notamment en ce qui concerne la composition des comités du conseil, ces écarts sont justifiés par la structure de l'actionnariat de la société et les dispositions du pacte signé entre ses deux principaux actionnaires. En matière de rémunération de ses dirigeants et mandataires sociaux, le conseil d'administration a confirmé, lors de sa réunion du 9 décembre 2008 que les pratiques de la société étaient conformes aux règles édictées par l'AFEP et le MEDEF.

Par ailleurs, la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général, décidée en 2007, s'est révélée être la meilleure formule compte tenu de la nouvelle organisation de Sequana. En effet, la séparation harmonieuse de ces deux fonctions, reposant sur les compétences et expériences complémentaires de MM. Tiberto Ruy Brandolini d'Adda et Pascal Lebard, a permis à Sequana, dans un contexte de renforcement des liens existant entre ses deux principales filiales, d'assurer un suivi optimum des activités opérationnelles tout en maintenant la qualité des travaux du conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration et le Directeur général exercent chacun leurs pouvoirs conformément à la loi et selon la répartition définie par les statuts de la société. M. Pascal Lebard, en sa qualité de Directeur général, doit toutefois obtenir l'autorisation préalable du conseil d'administration pour décider toute opération d'investissement ou de désinvestissement d'un montant supérieur à 150 millions d'euros, toute opération de financement réalisée au moyen de conventions de crédit bilatérales ou syndiquées d'un montant supérieur à 200 millions d'euros et, en général, toute opération susceptible d'affecter la stratégie du groupe ou de modifier de façon significative son périmètre.

En matière de rémunérations des mandataires sociaux, les jetons de présence versés aux administrateurs, après un prélèvement préciputaire en faveur du Président du conseil d'administration, sont partagés en une partie fixe égale à 40 % du solde et en une partie variable égale à 60 % du solde répartie entre chaque administrateur en fonction de son assiduité aux réunions du conseil et des comités dont il est membre. Par ailleurs, le Directeur général bénéficie d'une rémunération, décomposée en une partie fixe et une partie variable dont le montant est fixé chaque année par le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations en fonction d'objectifs préalablement définis (évolution du résultat opérationnel et résultat net consolidés, du cours de Bourse, du montant distribué en dividendes aux actionnaires et appréciation qualitative discrétionnaire par le conseil) et des performances atteintes par l'intéressé. Le Directeur général peut bénéficier de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions. En revanche, il ne bénéficie d'aucun avantage de quelque nature que ce soit et aucun engagement de quelque nature que ce soit n'a été pris par la société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'un de ces événements. Ils ne bénéficient d'aucun contrat de travail avec Sequana ou une société contrôlée par cette dernière. Les mandataires sociaux dirigeants bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres de la société.

Toutes les informations requises par la loi ou les règles de gouvernement d'entreprise figurent dans le document de référence de la société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2009 sous le n° D.09-244.

## *B – ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION*

### **LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration est composé de onze administrateurs dont la liste figure ci-dessous :

- Tiberto Ruy Brandolini d'Adda
- Pascal Lebard
- Luc Argand
- Jean-Pascal Beaufret
- Pierre Martinet
- Laurent Mignon
- Alessandro Potestà
- Michel Taittinger
- Assurances Générales de France, représentée par Pierluigi Riches
- DLMD, représentée par Nicolas Lebard
- Exor SA, représentée par Carlo Sant'Albano

Parmi ces onze administrateurs, cinq sont indépendants (Luc Argand, Jean-Pascal Beaufret, Laurent Mignon, Michel Taittinger et les Assurances Générales de France) en application des critères.

### **LES COMPETENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration exerce pleinement ses compétences et assure l'entière efficacité de la contribution de chaque administrateur aux règles de gouvernement d'entreprise qui figurent dans les dispositions du règlement intérieur du conseil institué par le conseil d'administration du 3 mai 2005.

Le conseil a pour missions :

#### *Un devoir d'administration*

Au-delà des questions relevant de ses attributions légales ou réglementaires, il se prononce régulièrement sur les orientations stratégiques du groupe, les opérations de restructuration interne et les projets d'investissements importants et de croissance organique.

#### *Un devoir d'examen*

En dehors des questions relevant légalement de sa compétence (examen et arrêté des comptes et états financiers), il délibère sur les acquisitions et les cessions significatives de participations et d'actifs se situant hors de la stratégie qu'il a déterminée. Il statue également sur toute opération ou engagement susceptible d'affecter significativement le résultat du groupe ou de modifier de manière importante la structure de son bilan.

#### *Un devoir de précaution*

Il est régulièrement informé, soit directement soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la société. Il peut également avoir connaissance à tout moment, y compris dans l'intervalle qui sépare les réunions dont l'objet porte sur l'examen des comptes, de toute évolution significative de la situation financière et de la situation des liquidités ainsi que des engagements de la société.

#### *Transparence*

Le conseil d'administration veille à la transparence de ses activités vis-à-vis des actionnaires.

### **LA PREPARATION, L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an et chaque fois que l'intérêt de la société l'exige, pour délibérer collégalement sur les sujets qui lui sont soumis. Sauf dans les cas exclus par la loi, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformes à la réglementation en vigueur.

Le calendrier des réunions du conseil et des comités est arrêté en fin d'année pour l'année à venir, ce qui n'exclut pas pour autant la convocation de réunions exceptionnelles si nécessaire.

Préalablement à chaque réunion du conseil, et sauf exception justifiée par l'urgence, les administrateurs reçoivent une convocation formelle à laquelle sont joints le procès-verbal de la précédente réunion ainsi que la documentation et les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission en fonction de l'ordre du jour établi.

Selon l'ordre du jour de ces réunions et la nature des sujets traités, le Président du conseil d'administration peut demander la réunion préalable de l'un des trois comités constitués au sein du conseil.

Les informations nécessaires aux délibérations du conseil sont adressées quelques jours avant la réunion, dans un délai compatible avec le respect de la confidentialité qui s'impose pour la transmission de toute information privilégiée et avec un examen préalable approfondi des documents par les administrateurs. Il en est de même pour les comités constitués par le conseil d'administration.

La réunion du conseil appelée à arrêter les comptes annuels ou semestriels est précédée d'un examen par le comité des comptes.

Le dossier remis en séance du conseil comprend une documentation complète sur les points de l'ordre du jour. D'une manière générale, chaque point est renseigné par une documentation interne et/ou externe selon la nature du sujet traité qui est accompagnée, le cas échéant, d'un projet de délibération du conseil. Le dossier comporte en outre le projet de communiqué de presse publié en général le lendemain de la réunion avant l'ouverture de la Bourse à Paris selon les recommandations de l'Autorité des marchés financiers.

La possibilité est offerte aux administrateurs, le cas échéant, de participer aux délibérations par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Ces derniers sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité des voix délibératives, sauf lorsque le conseil est appelé à examiner certains points de l'ordre du jour, pour lesquels la loi a expressément exclu cette possibilité.

## **LES TRAVAUX DU CONSEIL**

Les travaux du conseil s'appuient sur des présentations de la direction générale et des propositions du Président, lesquelles sont librement débattues entre les administrateurs.

Au cours de l'exercice 2008, le conseil d'administration s'est réuni cinq fois, avec un taux d'assiduité de ses membres de 93 %. Il s'est réuni deux fois en mars et avril 2009, avec la participation de 86 % de ses membres.

### *❖ Gouvernement d'entreprise*

Début 2008, le conseil a de nouveau débattu de son fonctionnement et examiné la situation de ses membres au regard des critères d'indépendance communément admis. Après avis du comité des nominations et des rémunérations, il a également examiné le renouvellement des mandats des administrateurs et la nomination d'un nouvel administrateur qu'il a décidé de soumettre à l'assemblée générale et il a fixé le montant de la rémunération variable de M. Lebard au titre de l'exercice 2007 et les modalités de calcul de celle-ci au titre de l'exercice 2008. Enfin, il a apporté des modifications au code de bonne conduite et à la charte de l'administrateur de la société, relatives au nombre d'actions que doit posséder chaque administrateur et aux périodes au cours desquelles ces derniers doivent s'abstenir d'opérer sur les titres de la société.

A l'issue de l'assemblée générale du 21 mai 2008, suivant la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil a procédé à la recomposition des différents comités du conseil et à la nomination du Président du conseil d'administration et du Directeur général dont il a fixé les pouvoirs respectifs ainsi que les rémunérations.

Lors de sa réunion du 9 décembre 2008, il a examiné les recommandations formulées en octobre 2008 par l'AFEP et le MEDEF relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et a constaté que la société respectait d'ores et déjà ces recommandations. Il a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, tel que modifié en décembre 2008, était le code de référence de la société.

Début 2009, le conseil a de nouveau débattu de son fonctionnement et de l'indépendance de ses membres. Après avis du comité des nominations et des rémunérations, il a statué sur le montant de la rémunération variable de M. Lebard au titre de l'exercice 2008 et les modalités de calcul de celle-ci au titre de l'exercice 2009.

#### ❖ *Rémunérations*

Les politiques de rémunération mises en œuvre au sein du groupe pour les principaux cadres de direction ont pour objectif d'attirer, retenir et motiver des cadres de haut niveau possédant les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Elles sont également conçues de façon à ce que les intérêts des principaux cadres coïncident dans la création de valeur avec ceux des actionnaires.

Les rémunérations annuelles des dirigeants se décomposent en une partie fixe et une partie variable et sont décidées par le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

Le conseil d'administration du 25 juillet 2007, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations et compte tenu (i) des performances du groupe conformes au budget présenté au conseil et appréciées au regard des critères définis par le conseil le 14 décembre 2006 ainsi que (ii) de la signature d'un accord portant sur l'acquisition de la société Map Merchant Group par Antalis, a décidé d'octroyer la totalité de la partie variable à laquelle MM. Brandolini d'Adda et Martinet pouvaient prétendre, au prorata de leur rémunération fixe versée pendant la durée de leurs fonctions en 2007, soit du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2007. Il a également fixé la partie fixe de la rémunération de M. Lebard au titre des fonctions de Directeur général qu'il exerce depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007 et a défini les critères de calcul de sa partie variable au titre de l'exercice 2007. Celle-ci est calculée en fonction de l'évolution du résultat opérationnel et du résultat net consolidés ainsi que du cours de bourse et du montant distribué en dividendes aux actionnaires au titre de l'exercice considéré et peut être modulée discrétionnairement en fonction de l'appréciation qualitative des performances du Directeur général. En application de ces principes, le conseil du 19 mars 2008 a fixé le montant de cette rémunération, payable en 2008. Il a également décidé d'augmenter, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2008, le montant de la partie fixe de la rémunération du Directeur général.

#### ❖ *Comptes*

Début 2008, après avoir entendu l'avis du comité des comptes, le conseil a arrêté les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007 ainsi que les documents de gestion prévisionnelle et a proposé l'affectation du résultat de l'exercice 2007 ayant conduit à la distribution d'un dividende de € 0,70 par action, par prélèvement sur le bénéfice distribuable. Lors de sa séance du 24 juillet 2008, le conseil a arrêté les comptes consolidés au 30 juin 2008 ainsi que les documents financiers établis en application des dispositions du code de commerce et a procédé à la rédaction du rapport semestriel d'activité. Fin 2008, il a entendu la présentation faite par la direction générale du budget du groupe pour l'exercice 2009. Début 2009, après avoir entendu l'avis du comité des comptes, il a arrêté les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ainsi que les documents de gestion prévisionnelle et a proposé l'affectation du résultat de l'exercice 2008.

#### ❖ *Marche du groupe*

Le conseil examine régulièrement la position de ses filiales sur le marché, débat de la stratégie et des développements industriels à mettre en place dans ses filiales ainsi que des éventuelles restructurations à mener afin de faire face aux difficultés du marché. Pour ce faire, la direction générale présente au conseil, au cours de chacune de ses réunions, une présentation complète et détaillée de la marche du groupe.

Au cours de l'exercice, le conseil a tout d'abord examiné en profondeur le portefeuille d'activités d'Arjowiggins et d'Antalis et a décidé d'optimiser les relations existant entre elles en réalisant le maximum de synergies entre ces deux filiales, dotant ainsi le groupe Sequana d'une nouvelle organisation. Il a ensuite étudié en détail la mise en autonomie des différentes branches d'activités d'Arjowiggins et l'intégration de certaines d'entre elles dans Antalis. Après avoir débattu de l'opportunité de cession de certains actifs, il a procédé à un suivi régulier des processus de cession engagés. Lors de chacune de ses réunions, le conseil a étudié les aspects financiers, juridiques, fiscaux et sociaux de la réorganisation mise en œuvre. Il a également suivi de près l'évolution des litiges dans lesquels le groupe est engagé et a notamment autorisé, lors de sa réunion du 19 mars 2008, l'émission par Sequana d'une contre-garantie et d'une garantie émise par Arjowiggins en vue de garantir les obligations des filiales anglaises d'Arjowiggins membres du *Wiggins Teape Pension Scheme* (WTPS).

Début 2009, le conseil a poursuivi l'examen des plans de réorganisation mis en place, des processus de cession engagés et des plans de restructurations rendus indispensables.

#### ❖ *Délégations du conseil en matière d'opérations financières*

Lors de sa séance du 21 mai 2008, le conseil a renouvelé dans les mêmes termes l'autorisation consentie le 3 juillet 2007 au Directeur général pour donner au nom de la société des cautions, avals et garanties pour toutes opérations et/ou tous financements de quelque nature que ce soit, pour une durée d'un an et dans une limite globale de 200 millions d'euros. Cette autorisation n'a pas été utilisée, la garantie (visée ci-dessus) délivrée par Sequana le 31 mars 2008 en faveur des *Trustees* en charge de la gestion du WTPS ayant fait l'objet d'une autorisation spécifique du conseil. Le 8 avril 2009, le conseil a de nouveau renouvelé cette autorisation consentie au Directeur général, dans les mêmes termes, avec la même limite globale de 200 millions d'euros et pour une durée prenant fin le 7 avril 2010.

En vertu de l'autorisation qui lui a été donnée à cet effet par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008, le conseil a également donné tous pouvoirs au Directeur général à l'effet d'intervenir en Bourse sur les titres de la société, dans les conditions et limites fixées par l'assemblée générale et dans le respect de la réglementation boursière. Cette délégation de pouvoirs a été utilisée en 2008 et début 2009 avec la poursuite du contrat de liquidité conclu avec la société Exane (puis avec la société Oddo Corporate Finance à compter du 1<sup>er</sup> mars 2009) ainsi que pour l'acquisition par la société de 29 765 de ses actions début 2008.

Enfin, il a renouvelé dans les mêmes termes la délégation de pouvoirs accordée en 2007 au Directeur général afin d'émettre un ou plusieurs emprunts obligataires, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera dans le délai d'un an à compter de la délégation, sur le marché national et/ou international, pour un montant nominal maximal global d'un milliard d'euros ou la contre valeur de cette somme en toutes autres devises. Il n'a été fait usage de cette délégation ni au cours de l'exercice 2008 ni début 2009.

❖ *Attribution gratuite d'actions*

L'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2007 d'attribuer gratuitement des actions de la société ou des options de souscription d'actions à certains de ses cadres n'a pas été utilisée au cours de l'année 2008.

❖ *Modifications statutaires*

Le conseil d'administration du 19 mars 2008 a décidé de proposer trois modifications statutaires : l'une relative au changement de dénomination sociale de la société en « Sequana », une autre relative à la forme des actions et à la possibilité pour les actionnaires d'inscrire leurs titres sous la forme au porteur et une visant à augmenter le nombre d'actions détenues par chaque administrateur.

❖ *Assemblée générale*

Le conseil a procédé à la convocation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 mai 2008, en a arrêté l'ordre du jour ainsi que les documents, et en particulier les résolutions, à soumettre à cette assemblée. Il a également examiné le contenu du document de référence de l'exercice 2007. Début 2009, le conseil a procédé à la convocation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 27 mai 2009, arrêté les documents à lui soumettre et a examiné le contenu du document de référence de l'exercice 2008.

❖ *Évaluation du conseil et indépendance des administrateurs*

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ce dernier se réunit une fois par an pour débattre de son fonctionnement et de son indépendance.

Selon la même périodicité, il débat, hors de la présence des administrateurs ayant la qualité de dirigeant, des performances des dirigeants sociaux. Le conseil peut également solliciter, au moins tous les trois ans, la réalisation d'une évaluation de son fonctionnement par un consultant extérieur ou par le secrétaire du conseil. Usant de cette faculté, il a décidé au début de l'année 2008 de demander au secrétaire du conseil de conduire une telle évaluation auprès de ses membres. Un rapport a été établi et soumis au conseil début 2009.

Le conseil d'administration, réuni le 8 avril 2009, a débattu de l'indépendance des administrateurs. Selon les critères d'indépendance communément admis et issus des rapports AFEP/MEDEF, ils ont constaté que le conseil compte parmi ses membres 5 administrateurs indépendants sur un total de 11 administrateurs. Compte tenu de la structure de l'actionnariat et des décisions prises dans le pacte d'actionnaires conclue le 6 juillet 2007 entre Ifil Investissements SA et DLMD, les représentants de ces sociétés au conseil n'ont pas été qualifiés d'indépendants. Une attention toute particulière est portée au respect de la liberté de jugement exercée par les administrateurs au sein du conseil et des comités qu'il a constitués.

## **LES COMITES DU CONSEIL**

Le conseil d'administration a constitué des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par lui qui instruisent des affaires entrant dans les attributions du conseil et lui soumettent leurs avis et propositions en rendant compte de leurs travaux, le conseil d'administration restant seul compétent pour prendre les décisions sur les sujets qui lui sont ainsi soumis.

#### ❖ *Le comité des nominations et des rémunérations*

Ce comité s'est réuni deux fois en 2008, en présence de la totalité de ses membres. En début d'exercice, il a examiné la situation des mandats de l'ensemble des membres du conseil qui arrivaient à échéance, a proposé le renouvellement des mandats de la totalité des administrateurs ainsi que la nomination d'un nouvel administrateur, examiné de nouveau l'indépendance des membres du conseil et a proposé de fixer le montant de la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2007 et les modalités de calcul de sa rémunération au titre de l'exercice 2008. A l'issue de l'assemblée générale ayant recomposé le conseil, il a recommandé le renouvellement de M. Tiberto Ruy Brandolini d'Adda dans ses fonctions de Président et celui de M. Pascal Lebard dans ses fonctions de Directeur général ainsi que la reconduction à l'identique des pouvoirs dont chacun d'eux étaient investi au titre de leurs mandats respectifs préalablement à l'assemblée. Il a également proposé la reconduction de la rémunération annuelle du Directeur général telle qu'elle était fixée avant l'assemblée. Le comité s'est réuni une fois début 2009 afin d'examiner l'indépendance du conseil et statuer sur le montant de la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2008 et les modalités de calcul de sa rémunération au titre de l'exercice 2009.

#### ❖ *Le comité des comptes*

Ce comité s'est réuni deux fois en 2008, en présence de la totalité de ses membres et de la direction générale. Il a examiné les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007 ainsi que les comptes de la société au 30 juin 2008. Au début de 2009, l'ensemble des membres du comité des comptes s'est réuni deux fois afin d'examiner les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008. Lors de chaque réunion, il examine, en présence du Directeur de la comptabilité et des commissaires aux comptes qui présentent leurs observations, l'ensemble des comptes et notes annexes aux comptes, incluant le périmètre des sociétés consolidées, les risques auxquels le groupe est éventuellement exposé et les engagements hors-bilan.

#### ❖ *Le comité stratégique*

Au cours de l'exercice 2008, ce comité s'est réuni une fois, en présence de la totalité de ses membres, afin d'étudier en détail la situation de chacune des différentes branches d'activités d'Arjowiggins, les projets de restructuration mis en œuvre ainsi que leurs conséquences sur la situation financière du groupe.

## **II – L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES ET ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE**

Conformément aux nouvelles dispositions de la loi, nous vous précisons les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales qui sont par ailleurs rappelées dans les avis de réunion et de convocation adressés ou publiés préalablement à chaque réunion.

### **MODALITES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES** (articles 20 et 21 des statuts)

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales et participer aux délibérations personnellement ou par mandataire ou en votant par correspondance sur justification de son identité et de la propriété dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

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 conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens électroniques de télécommunication.

En cas de vote par correspondance ou par procuration, seuls les formulaires effectivement reçus par la société au plus tard trois jours avant la date de l'assemblée seront pris en compte. Ce délai peut être abrégé par décision du conseil d'administration. Toutefois, les formulaires électroniques de vote à distance peuvent être reçus par la société jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée générale au plus tard à 15 heures, heure de Paris.

Tout actionnaire ayant manifesté son intention d'assister à l'assemblée générale, émis un vote par correspondance ou donné une procuration, pourra néanmoins céder tout ou partie des actions au titre desquelles il a fait connaître son intention d'assister à l'assemblée, transmis son vote ou son pouvoir, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le 3<sup>ème</sup> jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration, le vote à distance, la carte d'admission ou l'attestation de participation.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix.

#### **ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE**

En cas d'offre publique sur les titres émis par la société les règles légales et celles émises par l'Autorité des marchés financiers devront être respectées par l'initiateur de l'offre et par la société. Il n'existe pas de règles propres à Sequana susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique en dehors de la faculté pour la société d'opérer, dans certaines conditions, sur ses propres actions et ce, y compris en période d'offre publique. L'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2009 est appelée à renouveler l'autorisation donnée au conseil d'administration d'opérer ainsi sur les titres de la société en de telles circonstances (5<sup>ème</sup> résolution).

Par ailleurs, les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions contiennent des dispositions en vertu desquelles les droits des bénéficiaires peuvent être modifiés en cas d'offre publique sur les actions de la société ou de retrait de la cote. Certains contrats financiers de crédit peuvent prévoir des clauses d'exigibilité anticipée en cas de changement de contrôle de la société.

Toutes les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du code de commerce figurent dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2009 sous le n° D.09-244.

### **III - LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE**

En matière comptable et financière, Sequana n'a pas mis en place en 2008 une organisation de contrôle interne s'appuyant sur un référentiel particulier et a continué à appliquer ses propres règles et procédures. Toutefois, dans le respect des recommandations émises par l'Autorité des marchés financiers (AMF), Sequana a engagé une revue des dispositifs de contrôle interne existant au sein du groupe afin d'identifier les moyens et les procédures à mettre en œuvre pour se rapprocher du cadre de référence pour le contrôle interne émis par l'AMF en 2008.

#### **LE DISPOSITIF GLOBAL DE CONTROLE INTERNE**

##### *❖ Les objectifs*

Sequana met en œuvre diverses mesures de contrôle interne ayant pour objectif d'optimiser le contrôle interne au sein du groupe en veillant notamment qu'il n'existe pas d'éléments significatifs susceptibles de remettre en cause la fiabilité des comptes sociaux et consolidés. Il s'agit de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de la société et de ses filiales ainsi que les risques d'erreurs et de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier afin d'assurer la fiabilité et la transparence de l'information financière et comptable et la protection du patrimoine des actionnaires. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant prétendre fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

Les dispositifs mis en œuvre sous le contrôle du conseil d'administration par la direction générale et le personnel de la société et de ses filiales sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de fiabilité des informations et de conformité aux lois et règlements en vigueur et aux pratiques internes développées au sein du groupe.

Le système repose sur 3 principes :

- la responsabilité partagée : le contrôle interne s'appuie sur les ressources des filiales et la responsabilité de chaque salarié, renforcée par un système de délégation qui permet la mise en œuvre cohérente des politiques du groupe. Chaque responsable a le devoir de contrôler efficacement les activités placées sous sa responsabilité ;
- la définition et le respect de normes, de procédures et d'un processus de remontée d'informations ;
- la séparation des fonctions : l'architecture générale du dispositif doit refléter la distinction qui existe entre les personnes effectuant des opérations et celles qui les valident et les contrôlent

##### *❖ L'organisation générale*

- La direction générale

Le contrôle interne relève de la responsabilité de la direction générale de Sequana. Le Directeur général s'assure à ce titre de l'existence au sein du groupe d'un dispositif permettant de s'assurer de la fiabilité des comptes consolidés et du contrôle de la société sur ses filiales.



La direction générale détermine les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble des mesures ainsi définies. Chez Sequana, les réflexions menées autour de l'intérêt que pourrait présenter la création d'une cellule spécifique en charge du contrôle interne de l'ensemble du groupe ont conduit à privilégier les actions menées directement aux niveaux opérationnels, tout en assurant une centralisation de l'information par la remontée trimestrielle auprès de Sequana des rapports élaborés par les cellules d'audit des filiales et la tenue de réunions mensuelles sur l'activité des filiales.

L'organisation du groupe est fondée sur une large autonomie de gestion et une grande délégation de pouvoirs au niveau des filiales. Au sein de chacune d'elles, la responsabilité du contrôle interne est donc déléguée à leurs dirigeants qui en rendent compte au conseil de surveillance mis en place chez chaque filiale en vertu de dispositions statutaires. Matériellement, le contrôle au sein des filiales est assuré non seulement grâce à l'élaboration et au respect des procédures internes, mais aussi par la présence d'équipes d'audit placées sous la responsabilité du comité exécutif de chacune d'elles. La réorganisation interne d'Arjowiggins a amélioré les remontées d'information et du contrôle interne.

#### ➤ Les conseils de surveillance des filiales

Certaines filiales du groupe, même lorsqu'elles revêtent la forme juridique d'une société par actions simplifiée ou même lorsqu'elles sont contrôlées par un seul actionnaire, sont statutairement organisées soit autour d'un Directoire, qui réunit les principaux dirigeants de la filiale autour de son Président, et d'un conseil de surveillance auquel siège le Directeur général de Sequana qui en assure alors la présidence, soit autour d'un Président et d'un comité de surveillance chargé de contrôler la gestion du Président. Les conseils de surveillance ou comité de surveillance des filiales se réunissent aussi souvent que nécessaire et sont tenus informés des audits en cours, des problèmes rencontrés et des solutions qui y sont apportées. Afin de permettre à Sequana d'assurer un contrôle efficace des activités des filiales et des risques inhérents, le Président et, le cas échéant, le Directeur général ou le Directoire des filiales exercent leurs fonctions sous le contrôle du conseil ou du comité de surveillance et ne peuvent prendre un certain nombre de décisions sans le consulter préalablement. Des seuils ont ainsi été fixés pour les opérations d'investissements ou de désinvestissements, la constitution de sûretés ou de garanties, les opérations d'endettement et la conclusion de transactions en cas de litiges, au-delà desquels le conseil de surveillance doit obligatoirement être consulté.

Jusqu'en juin 2008, Arjowiggins, holding de tête du groupe Arjowiggins, était statutairement organisée autour d'un directoire et d'un conseil de surveillance, Depuis cette date, à la suite du changement des statuts et en conformité avec la nouvelle organisation mise en place, Arjowiggins est une société par actions simplifiée sans organes sociaux collectifs, les pouvoirs étant confiés à son Président et à son Directeur général. Les pouvoirs de ces derniers sont alors encadrés statutairement et les associés doivent être consultés au-delà de certains seuils ou pour certaines opérations spécifiques. Les seuils de délégation de pouvoirs au sein du groupe Arjowiggins ont été revus afin de tenir compte de cette réorganisation et de limiter en conséquence les risques.

#### ➤ Les comités des comptes

Le comité des comptes de Sequana, composé de quatre membres du conseil d'administration, dont un est indépendant, vérifie, en présence du Directeur général, du Directeur comptable et fiscal et des commissaires aux comptes, que des procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières sont définies pour en conforter la fiabilité. Il examine également les risques auxquels le groupe peut être exposé et en apprécie le suivi ainsi que les engagements hors bilan significatifs du groupe. Enfin, il examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Directeur général. En 2009, le comité des comptes de Sequana a également examiné au cours d'une séance les plans d'audit des principales filiales opérationnelles du groupe en présence de leur Directeur de l'Audit Interne respectif, les résultats des missions accomplies en 2008 et les points nécessitant un suivi particulier.

Au sein de chacune des principales filiales a également été constitué un comité d'audit composé du Directeur général et du Directeur comptable et fiscal de Sequana ainsi que du Président, du Directeur de l'Audit Interne et du Directeur financier de la filiale concernée et auquel participent ses commissaires aux comptes. Ces comités ont notamment pour mission d'assurer la surveillance du contrôle interne de la société concernée en examinant les plans d'interventions et d'actions dans ce domaine, leurs conclusions et recommandations ainsi que les suites qui y sont données. Ils prennent connaissance et approuvent le plan d'audit élaboré pour l'année suivante. Ils ont la possibilité de faire réaliser toute vérification relative aux comptes sociaux et consolidés.

Ces comités se réunissent au moins deux fois par an pour examiner les comptes semestriels et annuels et autant de fois que la situation l'exige.

## ➤ Les directions opérationnelles

Les directions financières de Sequana et de ses filiales sont chacune en charge de l'établissement des budgets, des comptes consolidés et sociaux et des comptes prévisionnels. Elles assurent un suivi régulier des opérations réalisées par le groupe. Elles ont pour mission d'élaborer et de diffuser les procédures comptables au sein du groupe en veillant à leur adéquation avec les lois et normes comptables en vigueur relatives à l'établissement et à la publication des comptes, de s'assurer de leur bonne application et de procéder à la publication des comptes lorsqu'elles y sont tenues.

Les services d'audit interne d'Arjowiggins et d'Antalis ont pour mission d'assister leur direction générale dans l'évaluation de l'efficacité des systèmes de management des risques et de contrôler que les procédures décrites ci-dessous sont bien appliquées, que les éventuelles défaillances sont résolues et leurs causes éradiquées. Ils sont chargés de vérifier régulièrement la bonne application des procédures comptables, d'exercer le suivi du contrôle interne et de s'assurer du respect des règles d'éthique. Un rapport accompagné de recommandations est émis à la suite de chaque mission à l'attention de la direction générale du groupe et de la direction générale de l'unité auditée.

Enfin, les services informatiques veillent à la sécurité des informations et de leurs modes de communication à travers des réseaux fiables et sécurisés ainsi qu'au développement d'applications adaptées aux besoins du groupe et à leur maintenance. L'intégrité des données et l'efficacité des contrôles automatisés sont renforcées par l'utilisation de logiciels standards de contrôle des accès et des profils d'utilisateurs. La sécurité des systèmes et du réseau est préservée à l'aide de technologies avancées de détection d'intrusions et de protection. Les applications importantes et les applications de consolidation financière bénéficient aussi de mesures de sauvegarde permettant de garantir un rétablissement du service et la récupération des données en cas de dysfonctionnement majeur.

### CHARTES ET PROCEDURES

#### ❖ *Le code de bonne conduite*

Publié pour la première fois en 2003, ce code a été réactualisé en 2006 puis en 2008 pour tenir compte des nouvelles dispositions du code monétaire et financier et de la refonte du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Les règles éthiques auxquelles le groupe adhère relèvent à la fois de la déontologie des affaires et du gouvernement d'entreprise. Ces règles sont notamment destinées à garantir la transparence, éviter les conflits d'intérêts et prévenir l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées au sein du groupe Sequana.

Le code de bonne conduite, applicable à tous les salariés de la société, a fait l'objet d'une communication renforcée à l'attention de l'ensemble des dirigeants du groupe. Des règles d'éthique et de comportement sont diffusées par les filiales au sein de leur groupe.

#### ❖ *Procédures comptables*

La mise en place des normes IFRS a conduit le groupe à effectuer une refonte complète de ses politiques et procédures afin d'établir des règles internes de gestion en conformité avec les exigences de ce nouveau référentiel comptable. Un résumé des normes IFRS adapté au groupe a été établi en 2004 et a été réactualisé en 2008 pour tenir compte de l'évolution des normes IFRS.

#### ❖ *Procédures de gestion*

Au sein de Sequana et de chacune de ses principales filiales, des procédures de contrôle interne classique telles que :

- la séparation des pouvoirs pour l'engagement des dépenses et leur règlement,
- la séparation des fonctions trésorerie et comptabilité,
- la limitation des signatures bancaires en nombre de personnes et en montants autorisés,
- des délégations de pouvoirs et d'autorité limitées en nombre de personnes et en pouvoirs consentis,

ont été formalisées dans un manuel ou par le biais d'instructions des directions comptables et/ou financières, avec la volonté d'assurer la prévention des risques. En particulier, chez Arjowiggins et Antalis, les principes et procédures des Ressources Humaines sont uniformisés au sein du groupe et les modes opératoires et les tests des services informatiques sont formalisés en Europe.

Des principes généraux en matière d'éthique et d'intégrité existent et sont portés à la connaissance des dirigeants ou responsables auxquels il peut être demandé d'adhérer formellement.

Une cartographie des risques est mise en place dans les deux filiales opérationnelles et leur mise à jour pour en faire un outil de gestion ciblé sur les principaux enjeux et risques est prévue afin d'améliorer l'efficacité des plans d'actions du contrôle interne.

Les prochaines années devraient voir une plus grande formalisation et diffusion des principes et procédures applicables au sein des deux principales filiales opérationnelles du groupe afin de se rapprocher des règles du référentiel de contrôle interne émis par l'AMF. La réorganisation dont le groupe fait l'objet depuis juin 2008, appelée à se poursuivre en 2009 pour répondre aux effets de la crise à laquelle le groupe est confronté, devrait renforcer les efforts pour atteindre cet objectif.

## **ACTIVITES DE CONTROLE**

### *❖ Mesures visant à analyser et restreindre les risques*

Chez Antalis, le service d'audit interne a mis en place en 2005 un processus d'auto-évaluation à travers des questionnaires de contrôle interne détaillés qui doivent être complétés tous les ans par chaque entité significative du groupe et dont les réponses sont centralisées, analysées par le service d'audit interne et font l'objet d'un rapport au comité des comptes. À ce titre, 35 entités ont été concernées par ce questionnaire d'auto-évaluation en 2008. Un autre questionnaire adapté aux structures opérationnelles plus petites est également complété par ces dernières. En 2008, 4 entités ont été visées par ce processus.

Par ailleurs, 16 entités ont fait l'objet en 2008 d'une visite du département d'audit interne, donnant lieu à l'établissement de rapports d'audit transmis au comité d'audit de la société. Un suivi des recommandations est effectué de façon à valider la mise en place des plans d'actions requis lors de l'audit. Les filiales du groupe Antalis font en principe l'objet d'une revue par le département audit interne au minimum tous les trois ans.

Chez Arjowiggins, le groupe dispose d'une cartographie établie en 2006 des risques principaux pour le groupe. Ces risques (une centaine) ont été identifiés par les principaux cadres dirigeants d'Arjowiggins et par les membres du comité de direction. La position de chaque risque dans cette cartographie a été déterminée pour l'évaluation suivant l'importance de risque et la capacité de management.

Le plan d'audit est élaboré par le service d'audit interne sur la base des principaux risques identifiés dans la cartographie des risques établie en 2006, ainsi que sur la base de demandes spécifiques de la direction générale d'Arjowiggins. Le service d'audit interne est en charge de la réalisation de ce plan d'audit. A la suite du changement d'organisation d'Arjowiggins en 2008, la cartographie des risques sera revue en 2009.

En 2008, 33 missions ont été réalisées et un rapport accompagné de recommandations a été émis à la suite de chaque mission à l'attention de la direction générale d'Arjowiggins et de la direction générale de l'unité auditée. Ces rapports font l'objet d'une information régulière auprès de Sequana et des auditeurs externes.

L'audit interne dispose d'une base de données de toutes les recommandations faites et d'un processus de suivi des recommandations de façon à valider la mise en place des plans d'actions requis lors de l'audit. Des questionnaires d'auto-évaluation seront mis en place en 2009 chez Arjowiggins, à l'image de ce qui existe chez Antalis, afin de s'assurer du respect des règles et procédures mises en place.

En outre, le comité d'audit d'Antalis et d'Arjowiggins ainsi que le comité des comptes de Sequana prennent connaissance deux fois par an des actions réalisées au cours du semestre écoulé et des correctifs éventuellement mis en place et examinent et approuvent le plan d'audit de l'année suivante.

### *❖ Procédures de contrôle en matière juridique*

Un logiciel de gestion juridique des participations commun aux principales filiales du groupe permet d'assurer la cohérence des informations juridiques concernant toutes les entités du groupe.

Selon les activités propres à chaque société (Sequana ou ses filiales), une veille toute particulière est attachée par les directions ou services concerné(e)s (juridique, ressources humaines, sécurité, qualité, etc.) sur la protection des marques et brevets déposés, la lutte contre les contrefaçons, le respect de la réglementation économique et du droit de la concurrence (en particulier au sein de l'Union européenne), la sécurité des sites, bâtiments et usines, la sécurité du travail, la lutte contre le travail clandestin et la protection de l'environnement. Des actions sont menées pour améliorer les performances en la matière, accroître la certification d'usines ou de processus et pour sensibiliser le personnel à l'importance de ces politiques et le former à leur mise en œuvre. Dans certains domaines sensibles (respect des règles de concurrence), des formations sont assurées et des tests peuvent être effectués pour vérifier le comportement des salariés et dirigeants dans des situations critiques.

Les procédures de contrôle d'ordres d'achats et de ventes sont définies afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur et de comportements en adéquation avec l'éthique du groupe.

Enfin, une attention particulière est portée sur la définition et les délimitations des délégations de pouvoirs, sur le suivi des litiges et sur les couvertures d'assurances ainsi que sur les procédures de contrôle en matière sociale, environnementale, industrielle et en matière de systèmes d'information.

Chez Antalis, des fiches sont établies par la direction juridique pour valider les contrats et engagements significatifs pris au nom de chaque groupe de sociétés et chez Arjowiggins, un suivi des litiges en cours est assuré périodiquement et communiqué à la direction générale de cette société.

## **SURVEILLANCE**

La surveillance du dispositif de contrôle interne est exercée par la direction générale de Sequana qui en rend compte au comité des comptes et a pour but de s'assurer notamment de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du groupe. Les départements de l'audit interne d'Arjowiggins et d'Antalis participent à cette surveillance à travers les missions et rapports qu'ils réalisent et le suivi des recommandations formulées. Les plans d'audit annuels sont validés par le Président et le Directeur financier de chacune des sociétés et les départements de l'audit interne ont un accès direct au Président. Les rapports d'audit interne donnent lieu à des plans d'actions et un suivi formalisé.

## **DISPOSITIF RELATIF AU REPORTING FINANCIER**

Ce dispositif vise plus particulièrement les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration des comptes et au traitement de l'information financière et comptable.

### ❖ *Le référentiel comptable*

Les procédures et l'organisation comptables du groupe sont élaborées sous la responsabilité du Directeur comptable et fiscal de Sequana et sont mises à jour régulièrement en fonction de l'évolution des normes et règles comptables applicables au groupe. Il en est de même des règles destinées à maîtriser les risques au sein du groupe. Des règles et instructions de *reporting* sont établies au sein de l'ensemble du groupe.

Sequana respecte les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) en vigueur au sein de l'Union européenne pour l'établissement par les sociétés cotées de leurs comptes annuels.

### ❖ *Le dispositif relatif à l'information comptable et financière*

Les comptes sociaux et consolidés sont utilisés en interne pour le suivi et l'analyse des performances des différentes activités du groupe. L'analyse critique des données financières historiques et prévisionnelles donne lieu à des séances de travail régulières avec les responsables financiers des principales filiales.

Au cours de ces réunions, les données financières sont examinées et les sujets sensibles font l'objet d'un examen approfondi. Ce processus est destiné, notamment, à assurer la maîtrise et la fiabilisation de l'information financière en provenance des filiales.

#### ➤ Budgets et reporting

En contrepartie de l'autonomie de gestion laissée aux filiales, des procédures de contrôle budgétaire et financier ont été mises en place. Des réunions – annuelles pour les budgets, semestrielles pour les prévisions et mensuelles pour le *reporting* – sont organisées entre Sequana et ses filiales.

Les procédures budgétaires et de révision des *business plans* à trois ans et des prévisions permettent d'établir un référentiel pour le suivi des résultats mensuels et annuels. Lorsqu'il devient difficile de réaliser de tels exercices sur le moyen terme en raison d'un manque de visibilité des marchés, le suivi est opéré à plus court terme. Dans tous les cas, les éventuels écarts sont analysés au niveau du groupe et expliqués par les filiales et donnent lieu le cas échéant à des actions correctives.

Par ailleurs, dans le cadre du *reporting* mensuel du groupe et des consolidations trimestrielles et semestrielles, la direction comptable et fiscale ainsi que la direction des participations de Sequana et, chez les principales filiales, la direction du contrôle de gestion, exercent un contrôle sur la retranscription des opérations dans les états financiers. Le *reporting* mensuel permet également d'être tenu informé de l'évolution économique propre à chaque domaine d'activité et des opérations menées par chaque filiale.

➤ Finance et trésorerie

Dans le domaine financier, la définition de la politique générale de trésorerie et les relations bancaires font l'objet d'une coordination au niveau du groupe. Par ailleurs, une remontée bimensuelle des positions des sous-groupes (ou paliers de consolidation) est réalisée.

La négociation des financements, la gestion des liquidités, les opérations de marché et la gestion des flux sont réalisées par chaque sous-groupe en fonction de ses capacités propres. Les engagements de dépenses d'investissements sont faits après acceptation des budgets correspondants.

❖ *Les acteurs de ce dispositif*

La direction comptable et fiscale de Sequana intervient pour veiller à la sincérité des informations figurant dans les comptes sociaux et consolidés et à leur conformité aux règles et procédures du groupe. En charge de la publication des comptes, elle veille, lors de chaque arrêté à ce qu'ils soient conformes, le cas échéant, aux normes applicables aux sociétés cotées.

Les travaux de cette direction couvrent, notamment, les transactions courantes (ventes, achats, coûts, capitaux employés, trésorerie...), les processus d'estimation (évaluation de la valeur des actifs lors des tests de dépréciation, en coopération avec la direction des participations) ainsi que le traitement des opérations ponctuelles (opérations financières, variations de périmètre...). La direction comptable et fiscale et la direction des participations contribuent activement à la détermination de la valeur des actifs et apportent à la direction générale les éléments nécessaires à sa propre estimation de cette valeur pour l'établissement des comptes et pour décider d'éventuelles dépréciations. Tel a été plus particulièrement le cas, lors de l'établissement des comptes de l'exercice 2008, pour l'examen des conséquences des décisions prises par le conseil d'administration de Sequana à la fin de l'année 2008 de céder certaines activités d'Arjowiggins en 2009 et de les classer en actifs destinés à être cédés ainsi que pour l'étude des dépréciations d'actifs au sein du groupe Arjowiggins.

Dans les filiales qui contribuent significativement au résultat du groupe, des réunions régulières ont lieu et chaque mois une analyse des comptes est opérée et présentée à la direction (tableaux de comptes, flux de trésorerie, analyse budgétaire, indicateurs de gestion). Les départements d'audit interne incluent dans leur plan des missions liées directement ou indirectement au *reporting* financier afin de s'assurer que des contrôles pertinents existent et fonctionnent. La mise en œuvre des actions correctives, le cas échéant, sur la base des recommandations émises par les auditeurs à l'issue de leur mission, fait l'objet d'un suivi systématique par ces derniers.

La direction de l'audit interne entreprend deux fois par an une analyse des risques de l'ensemble des processus de l'entreprise, à partir d'entretiens à différents niveaux du management (région, groupe, division, fonctions centrales), qu'elle confronte avec les résultats des précédentes missions d'audit.

La finalité des dispositifs mis en place est d'assurer au Président du conseil d'administration et au Directeur général de Sequana que les procédures en vigueur dans le groupe relatives à la fiabilité de l'information financière sont adaptées. Sequana entend poursuivre ses efforts en matière de contrôle interne et développer ses procédures dans le souci de privilégier la qualité et la fiabilité de l'information financière délivrée à ses actionnaires. Le compte rendu de l'organisation générale des organes sociaux et des procédures de contrôle interne ci-dessus illustre cette démarche. La démarche entreprise pour analyser le dispositif de contrôle interne existant au sein des filiales Arjowiggins et Antalis par rapport au cadre de référence émis par l'AMF, pourra conduire le groupe à adapter en 2009 ses procédures pour que son contrôle interne soit plus efficace, s'intègre plus dans une démarche systématique, plus formalisée et mieux pilotée et converge progressivement vers le référentiel préconisé par l'AMF.

Paris, le 15 avril 2009

Tiberto Ruy Brandolini d'Adda  
Président du conseil d'administration