
Rapport du président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du code de commerce)

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1er août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'objet de ce rapport est de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société et le Groupe OTOR, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce rapport, reposent essentiellement sur la réalisation de travaux coordonnés par la Direction financière en relation avec les principales Directions fonctionnelles et opérationnelles. Ce rapport se base aussi sur des échanges qui ont eu lieu avec les Commissaires aux comptes.

1 - Gouvernance d'entreprise

La société se réfère en matière de gouvernance d'entreprise aux recommandations Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publiées en octobre 2003 complété des recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées publiées en octobre 2008. Ces recommandations consolidées au sein du « Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef » sont consultables et peuvent être téléchargées à partir du site Internet : www.code-afep-medef.com

En application de l'article L.225-37 du code de commerce, ce rapport fait ci-après état des principaux points sur lesquels la société ne se conforme pas aux recommandations dudit Code de gouvernement d'entreprise :

Article du Code de Gouvernement d'entreprise Afep-Medef	Points de non-conformité de la société aux principes recommandés par le Code	Justification
Article 4	Le Conseil d'administration n'a pas adopté de règlement intérieur	L'adoption de règles supplétives aux lois, règlements et aux statuts de la société n'a pas été jugée utile compte tenu de la composition restreinte du Conseil.
Article 8.2	Le Conseil d'administration ne comporte pas d'Administrateurs indépendants	La composition du Conseil est représentative de la composition de l'actionnariat et semble approprié à la dimension de la société.
Article 15	Le Conseil d'administration n'a pas mis en place de Comité des nominations	Le Conseil inscrira à l'ordre du jour de l'une de ses réunions de l'exercice 2009 la question de la transformation du Comité des rémunérations en « Comité des rémunérations et des nominations » afin de lui confier outre les pouvoirs qui lui sont actuellement dévolus, le soin de sélectionner en tant que de besoin les nouveaux administrateurs et dirigeants mandataires sociaux.
Article 19	Le Directeur Général de la société est salarié de OTOR SA	Le Conseil a estimé que la recommandation de cessation du contrat de travail des mandataires sociaux, qui se justifie par un niveau habituellement élevé des rémunérations, ne trouve pas à s'appliquer en l'occurrence.

2 - Conditions de Préparation et d'Organisation des travaux du Conseil d'Administration

2.1 Organisation du Conseil d'administration

Depuis mars 2005, la Présidence est dissociée de la Direction Générale. Depuis le 03 avril 2006, le Conseil d'OTOR est composé de Monsieur Rob Jan Renders, Président, MM. Franck Falezan et Jonathan Zafrani, tous deux issus de l'actionnaire majoritaire (Carlyle). Monsieur Jean-Marie Paultes, Directeur Général a été nommé administrateur le 2 mai 2006.

Un processus de simplification juridique a été enclenché depuis 2006 pour aboutir à fin 2008 à une organisation juridique composée de S.A. (OTOR, Etais Cognac, OTOR Services, SRP et Normandie Ondulé), de S.A.S (OTOR Picardie) et S.A.S.U (OTOR Lease, OTOR Systems, OTOR Godard, OTOR Bretagne, OTOR Dauphiné, OTOR Velin, OTOR Normandie, OTOR Papeterie de Nantes, OTOR Papeterie du Doubs et OTOR Papeterie St Michel).

Pour les sociétés ayant conservé la forme de Société Anonyme, la composition du Conseil d'administration est généralement la suivante :

- Le Président ou le Président - Directeur Général de la Filiale, responsable de l'activité de la filiale et de ses performances,
- Le Directeur Général et le Directeur Financier d'OTOR SA.

Dans quelques filiales, la Présidence est dissociée de la Direction Générale ; dans certains cas, le Conseil d'administration inclut des membres, issus ou non du Groupe, qui apportent une compétence particulière liée à la spécificité de l'activité de la société concernée.

Pour les sociétés ayant adopté la forme de Société par Actions Simplifiée, les organes d'administration et de gestion s'organisent autour d'un Président (dans tous les cas, le Président est OTOR SA en tant que personne morale, représenté par le responsable de la filiale), et d'un Comité Stratégique dont les membres sont : le responsable de la filiale, le Directeur Général et le Directeur Financier d'OTOR SA, et dans certains cas, les responsables d'établissements secondaires de la filiale concernée.

En 2008, les papeteries du Doubs, de St Michel et de Nantes, préalablement établissements respectivement de OTOR Velin, OTOR Dauphiné et OTOR Normandie ont été filialisées.

2.2 Organisation des réunions

Le Conseil d'administration d'OTOR SA se réunit à une fréquence de 5 à 6 fois par an ; une convocation écrite est adressée une dizaine de jours avant la séance du Conseil et au minimum 3 jours avant ; des dossiers de travail sont envoyés aux administrateurs pour leur permettre de préparer cette réunion.

En 2008, le Conseil d'OTOR s'est réuni 7 fois. Tous les administrateurs participent régulièrement aux Conseils d'OTOR ; pour ce qui est des filiales, le taux d'absentéisme a été quasiment nul (à quelques exceptions près) au cours de l'exercice 2008.

2.3 Thèmes abordés par les conseils d'OTOR et des filiales OTOR SA

2.3.1 Les thèmes principaux abordés par le Conseil d'OTOR sont les suivants :

- Arrêtés des comptes sociaux et consolidés,
- Budget,
- Reporting mensuel,
- Situation du marché et du Groupe,
- Autorisations de financements et des garanties afférentes,
- Autorisations d'engagements d'Investissements,
- Entretien et location,
- Environnement et Développement Durable,
- Recherche et développement,
- Evolution du personnel,
- Normes ISO.

Les thèmes identiques sont abordés lors des conseils des différentes filiales d'OTOR SA. En outre, le Conseil d'OTOR SA examine les communiqués financiers ainsi que les projets de présentations des résultats à l'ensemble de la communauté financière.

2.4 Eventuelles limitations des pouvoirs des Présidents, Président-Directeurs Généraux, dans les Filiales ayant la forme de Société anonyme

Au sein d'OTOR SA, le Directeur Général et le Directeur Financier ne sont autorisés à signer les cautions, avals ou garanties que dans la mesure où ceux-ci ont été approuvés préalablement par le Conseil d'administration.

Statutairement, le Directeur Général et le Directeur Financier peuvent engager la société sur tous les autres sujets ; en pratique les décisions majeures ou stratégiques (par exemple : les budgets consolidés, les programmes d'investissements, acquisitions, etc.) sont toujours soumises à l'approbation du Conseil. Dans les filiales, le conseil limite les pouvoirs des Présidents - Directeurs Généraux conformément aux procédures définies par le Groupe.

2.5 Eventuelles limitations des pouvoirs du Président dans les Filiales ayant la forme de SAS

Dans les filiales ayant adopté la forme de SAS, chacun des membres du Comité Stratégique a le pouvoir :

- d'opérer les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns,
- d'examiner les livres et registres de la Société,
- de se réunir avec le Président et tout dirigeant afin de le (les) consulter et de le (les) conseiller sur les affaires de la Société,
- de valider les budgets prévisionnels.

De plus, le Président de la SAS (ou son représentant) doit soumettre à l'autorisation préalable du Comité Stratégique les opérations suivantes :

- investissements supérieurs à un certain seuil (défini statutairement),
- ouverture et fermeture de comptes bancaires,
- emprunts, sauf intra-groupe,
- prêts excédant certain seuil (défini statutairement), sauf intra-groupe,
- recrutement, licenciement, formation et rémunération des cadres,
- achat et vente d'immobilisations excédant un certain seuil (défini statutairement),
- location de matériels d'une valeur supérieure à un certain seuil (défini statutairement),
- contrats non-usuels et/ou contrats avec conseils en organisation,
- politique d'achat de matières premières et d'énergie

3. Le Contrôle Interne dans le Groupe

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositions incluses dans le Groupe et dans ses procédures, dont l'objet est de donner une assurance raisonnable que les objectifs suivants sont atteints :

- La protection du patrimoine de l'entreprise.
- La régularité, l'efficacité et l'efficience de la conduite des opérations.
- La fiabilité et la qualité de l'information comptable et financière.
- L'application des directives et le respect des lois et des réglementations.

Le Système de contrôle interne vise, entre autres, à prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable, financier et juridique. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

3.1 L'environnement de contrôle

Chacun, au sein du Groupe OTOR (le Conseil d'administration, la Direction Générale, les Directions Opérationnelles et Fonctionnelles, les Collaborateurs), est responsable de manière continue de la mise en oeuvre de son contrôle interne et de son efficacité.

Un clair partage des responsabilités au sein des Départements et Directions de l'entreprise est la base du contrôle interne. Ainsi, les processus clés de décision ont été redéfinis dans le cadre de la nouvelle organisation et communiqués au sein de l'entreprise afin de clarifier les rôles et pouvoirs de chacun.

3.2 Pilotage du contrôle interne

Le Groupe OTOR a entrepris une démarche d'identification des risques au cours de l'exercice 2008. Cette démarche permettra de cartographier l'ensemble de ces risques de l'entreprise au cours du premier semestre 2009.

3.3 Les systèmes d'Information Comptables et Financiers

Sous l'impulsion de la nouvelle Direction Générale, le Groupe OTOR s'est engagé dans la modernisation de ses systèmes d'information :

- Système de gestion opérationnelle,
- Système d'information comptable et financier des filiales et de la maison mère,

- Systèmes de reporting et de consolidation.

Le choix de mettre en place des progiciels du marché éprouvés et communs à l'ensemble du Groupe (Sage), doit aboutir à une amélioration substantielle du contrôle interne du Groupe.

En matière comptable et financière, cette démarche s'inscrit dans une volonté d'utilisation de méthodes comptables, financières et de gestion uniques et cohérentes, de fiabilisation des informations remontées au siège et de rapidité de production et de traitement dans des délais très courts. Le déploiement du nouveau système comptable devrait s'achever à la fin de l'année 2009 ce qui permettra également d'assurer une harmonisation des pratiques et des remontées d'information. Il est à noter que le périmètre initial de l'application comptable devrait être élargi pour couvrir également les aspects du reporting financier et de la consolidation. Cette extension doit permettre, au cours de l'année 2009, d'assurer une permanence des informations.

En ce qui concerne le déploiement d'un logiciel unique de gestion commerciale et des stocks, les échéances ont été revues et l'ensemble des sites devraient être déployés en 2010.

3.4 Le gestion de la dette et le suivi de la trésorerie

Le groupe a mis en place depuis 2001 un modèle de prévision de trésorerie basé sur des données comptables et commun à toutes les sociétés du groupe. Ce modèle est utilisé à la fois pour établir le budget annuel de trésorerie et un suivi prévisionnel mis à jour tous les mois pour les trois mois suivants.

Tous les jours, le calcul de ta trésorerie potentielle du groupe est effectué et rapproché de la trésorerie potentielle prévisionnelle. En cas d'écart significatif, une analyse est menée pour déterminer si une action correctrice est nécessaire.

Par ailleurs, un suivi mensuel détaillé de l'évolution de l'endettement à court et moyen terme du groupe est effectué, il comprend la mise à jour des échéances mensuelles des emprunts jusqu'à leur échéance finale, l'analyse par échéances des locations-financement et l'analyse de l'endettement à court terme du groupe.

3.5 Les acteurs du contrôle interne

3.5.1 La Direction Générale

Le Président et la Direction Générale sont directement responsables du système de contrôle interne et il leur appartient de s'assurer que les procédures de contrôle interne sont conçues et mises en œuvre de façon efficace dans le Groupe. Dans le cadre de la préparation de ce rapport, sur la base des travaux menés depuis 2003 et avec la définition et le lancement du programme d'amélioration du contrôle interne, la Direction Générale a pu s'assurer auprès des Directions des Filiales du respect des procédures majeures de contrôle interne au cours de l'exercice 2008.

3.5.2 Le Comité d'Audit

Le Conseil d'administration du 3 avril 2006 a décidé la mise en place d'un Comité d'Audit dont la composition est la suivante :

- Jonathan Zafrani, Président du Comité d'audit, administrateur de OTOR SA,
- Laurent Jacquemin, Directeur Administratif et Financier d'OTOR SA, non-administrateur.

Le rôle du Comité d'Audit est d'assister le Conseil d'administration sur les points suivants :

- exhaustivité, qualité et exactitude des états financiers et de l'information financière,
- procédures de contrôle interne y compris celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière du Groupe,
- travaux des Commissaires aux comptes.

Les comptes du Groupe pour l'exercice 2008 ont donné lieu à une revue par le comité d'audit le 20/04/2009.

3.5.3 Le Comité des Rémunérations

Le Conseil d'administration du 2 mai 2006 a décidé de la mise en place d'un comité des rémunérations, ce comité est composé comme suit :

- Monsieur Rob Jan RENDERS, Président du Conseil d'administration,
- Monsieur Jonathan ZAFRANI, Administrateur.

Le rôle du comité des rémunérations est de proposer des critères objectifs pour les rémunérations que doivent recevoir les membres du conseil et ceux du management, dans le but d'adapter les rémunérations, en baisse ou en hausse, aux performances réalisées par les dirigeants au profit des actionnaires.

Les cadres concernés sont répartis en 3 groupes :

- les cadres dirigeants : pour lesquels les objectifs retenus sont les flux de trésorerie du Groupe et l'EBE,
- les cadres commerciaux : selon la structure dont dépendent les cadres commerciaux et les produits qu'ils doivent promouvoir, les objectifs correspondent au développement attendu des produits et des marges,
- les cadres administratifs : chaque cadre a reçu un courrier individuel indiquant ses objectifs personnels et les montants des primes qu'il peut recevoir. Chaque cas est individuel et dépend de sa fonction (Finance, Ressources Humaines, Qualité, Etudes...).

3.6 Les procédures de contrôle interne financier

3.6.1 Organisation de la fonction comptable au sein des filiales

Les fonctions finances et contrôle de gestion sont placées sous la responsabilité de la Direction Administrative et Financière du Groupe ; la Direction Financière du Groupe supervise la Direction Comptable et Fiscale ainsi que les fonctions trésorerie et financement. La diffusion des procédures aux filiales se fait par des notes aux Présidents du Conseil d'administration pour les Sociétés Anonymes et aux Présidents du Comité Stratégique pour les Sociétés par Actions Simplifiées, ainsi qu'aux responsables administratifs et financiers. L'application et le respect de ces procédures sont de la responsabilité de chaque responsable comptable de filiale qui rend compte au Président du Conseil d'administration pour les Sociétés Anonymes ou au Président du Comité Stratégique (dans les SAS) mais aussi à la Direction Financière du Groupe.

3.6.2 Organisation des procédures d'établissement des comptes consolidés

En application du règlement n°1606/2002 du Conseil Européen et du Parlement Européen, relatif à l'application des normes comptables internationales IFRS, adopté le 19 juillet 2002, le groupe OTOR dont les actions sont cotées au compartiment C d'Euronext Paris, prépare, à compter des exercices ouverts à partir du 1er janvier 2005, ses états financiers consolidés selon les normes comptables internationales d'information financière ou « International Financial Reporting Standards » (IFRS) adoptées par l'International Accounting Standards Board (IASB) et les interprétations des normes IFRS publiées par l'International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) en vigueur au 31 décembre 2008, telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

Les principes comptables appliqués pour l'élaboration des comptes consolidés au 31 décembre 2008 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2007, à l'exception des points dans l'Annexe des comptes consolidés et qui concernent des normes, amendements et interprétations applicables pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2008.

Les vérifications et les contrôles, pour sécuriser l'homogénéité des comptes intégrés dans la consolidation, sont placés sous la responsabilité de la Direction Comptable et Fiscale du Groupe. Ces contrôles ont été formalisés en conformité avec les nouvelles procédures d'arrêtés des comptes prévues dans le plan d'amélioration du contrôle interne.

Toutefois, dans le but d'améliorer le contrôle interne lié aux opérations de consolidation et de pallier le manque d'effectifs, le Groupe a décidé, depuis le 30 juin 2006, d'externaliser la production des comptes consolidés ; l'objectif recherché est une réduction des délais de clôture par rapport aux exercices précédents tant pour les comptes sociaux des filiales que pour les comptes consolidés, une communication plus rapide des états financiers au marché, le respect des délais légaux. L'externalisation a été confiée à une équipe expérimentée en matière de consolidation, disposant d'une pratique effective des normes IFRS et s'appuyant sur des spécialistes en matière de doctrine comptable.

Enfin le Groupe a confié, début 2007, à des intervenants externes la mission de mettre à jour et de formaliser les procédures comptables, de clôture des comptes et de préparation des dossiers d'audit. Cette mission a atteint ses objectifs fin 2008. Le suivi de la mise en œuvre de ces procédures doit être effectué en interne en 2009.

3.6.3 Organisation des procédures de Reporting

Dans le cadre du reporting mensuel, les différentes filiales envoient au département gestion du siège des suivis de gestion qui ont pour but de permettre aux dirigeants du Groupe et des filiales de disposer d'indicateurs de pilotage de l'activité. Plus spécifiquement, des liasses de gestion sont remontées et analysées mensuellement par les directions locales et centrales. En outre, un suivi de l'évolution de la dette est effectué de manière très régulière.

Le programme d'amélioration continue du contrôle interne a permis de renforcer la cohérence des données issues des liasses de gestion mensuelles avec les informations de la consolidation comptable. Les budgets des filiales du Groupe sont établis chaque année en octobre/novembre par la Direction de chaque unité et les principaux responsables et sont présentés pour accord à la Direction Générale du Groupe en décembre. En outre, des

révisions budgétaires ont lieu en Avril et Septembre de chaque année. Le budget et les révisions budgétaires sont comparés mensuellement aux réalités et les écarts les plus significatifs sont analysés.

L'ensemble de ces dispositifs permettent à la Direction de disposer d'un niveau de confort sur les comptes important et en constante amélioration.

3.6.4 Autres éléments de contrôle

Tous les actionnaires ont droit d'assister aux assemblées générales, dont les règles de fonctionnement sont fixées aux articles 16-1 à 6 des statuts de la Société.

L'ensemble des informations prévues à l'article L-225-100 du Code de Commerce et susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, tel que précisé à l'article L 225-100-3, est inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

4. Les organes de contrôle externes au Groupe

Le Groupe OTOR est coté sur l'Eurolist d'Euronext Paris Compartiment C. De ce fait, il est soumis à des exigences importantes et à des structures de contrôle réglementaires.

Par ailleurs, les Commissaires aux comptes exercent une mission de contrôle classique au sein du Groupe et effectuent leurs travaux en co-commissariat dans la holding du Groupe et dans certaines filiales. Ils participent à l'identification de points d'amélioration qui sont mis en œuvre par la société dans des délais raisonnables.