

# RAPPORT DU PRÉSIDENT

## DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En application des dispositions de l'article 225-37 du Code de commerce

Conformément aux dispositions à l'article L. 225-37 du Code de commerce, il vous est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société et des éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général.

### I. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 1.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de Baccarat est composé de :

- Barry S. STERNLICHT, président
- Richard R. GOMEL, vice président
- Bernard ATTALI
- Michael BOROIAN
- Jeffrey C. DISHNER
- Georges DUVERNEY
- Dominique HERIARD DUBREUIL
- Ellis F. RINALDI
- Jérôme C. SILVEY
- Hamilton SOUTH
- Russell STERNLICHT

Le conseil d'administration de Baccarat du 24 septembre 2002 a décidé d'opter pour la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Le conseil d'administration du 27 septembre 2005 a décidé de nommer Monsieur Barry Sternlicht en qualité de président du conseil d'administration pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de la présente assemblée générale des actionnaires et Monsieur Marc Leclerc a été confirmé en qualité de directeur général pour la durée des fonctions du président du conseil d'administration. Le conseil d'administration du 17 novembre 2006 a décidé de nommer Monsieur

Richard R. Gomel en qualité de vice-président du conseil d'administration et ce, pour la durée de son mandat d'administrateur qui ne pourra, en tout état de cause, excéder la durée des fonctions du président du conseil d'administration en exercice. Le conseil d'administration du 9 janvier 2008 a décidé de nommer Monsieur Hervé Martin en qualité de directeur général en remplacement de Monsieur Marc Leclerc.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, le conseil d'administration, au cours de sa séance du 9 janvier 2008, a apporté les limitations suivantes aux pouvoirs du directeur général : les opérations et engagements ci-après définis requièrent une autorisation préalable du conseil d'administration :

- toute prise de participation ou acquisition d'intérêt dans toute société, groupement ou entité quelconque, toute création de «joint-venture» et de filiale, toute opération d'investissement ou de désinvestissement, acquisition ou cession d'actifs, immeubles, droits immobiliers ou biens assimilés, fonds de commerce, participations, titres, créances ou valeurs mobilières, (à l'exception de valeurs mobilières de placement de trésorerie) pour un montant supérieur à 1 000 000 € par opération,
- la cession ou l'octroi de toute licence sur toute marque, enseigne, nom commercial, brevet ou de tout autre actif incorporel ou droit de propriété intellectuelle utilisé dans le cadre des activités de la société et présentant un intérêt stratégique pour cette dernière, à l'exclusion de tout contrat de distribution (notamment pour l'exploitation de points de vente ou de boutiques à l'enseigne «BACCARAT») conclu à des conditions habituelles dans le cadre des activités courantes de la société,
- toute opération ou transaction susceptible de constituer une opération de diversification ou de modifier le périmètre des activités de la société (à l'exception de la commercialisation des nouvelles gammes de produits incorporant du cristal),
- la conclusion de tous emprunts ou prêts, y compris lignes de crédit et opérations de crédit-bail auprès de banques et d'établissements de crédit pour un montant supérieur à 750 000 € par opération,
- la signature de tout contrat ou la souscription de tout engagement obligeant la société pour un montant unitaire ou annuel cumulé supérieur à 1 000 000 €,
- toute cession ou acquisition de tous immeubles, droits immobiliers ou bien assimilés, pour un montant supérieur à 300 000 €.

Le conseil d'administration ne comporte aucun administrateur élu par les salariés et aucun censeur n'a été nommé.

Lorsque le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de soixante quatorze ans révolus excède à la clôture d'un exercice social le tiers du nombre total des administrateurs, le mandat du ou des administrateurs les plus âgés vient alors à expiration à l'issue de la réunion de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes dudit exercice, et son ou ses éventuels renouvellements interviennent alors pour une durée d'une année, s'entendant de la durée s'écoulant entre deux assemblées générales annuelles.

Le conseil d'administration de Baccarat, accueille trois membres indépendants : Messieurs Bernard Attali, Michael Boroian et Hamilton South.

Chaque administrateur doit détenir au moins 90 actions de la société.

## 1.2. ROLE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 1.2.1. Règlement intérieur du conseil d'administration :

Le conseil d'administration du 26 février 2003 a adopté à l'unanimité le règlement intérieur du conseil d'administration, ayant notamment pour objet de prévoir les règles de fonctionnement de celui-ci. Le règlement intérieur a été modifié par le conseil d'administration du 6 avril 2006 afin de tenir compte, d'une part, du changement d'actionnaire au niveau de la société et de la nouvelle composition du conseil d'administration depuis le 27 septembre 2005 et, d'autre part de le mettre en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur en ce qui concerne la participation des administrateurs aux réunions du conseil d'administration par visioconférence.

### 1.2.2. Rémunération des mandataires sociaux :

Ces informations sont données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

### 1.2.3. Fonctionnement du conseil d'administration :

Les participants au conseil d'administration sont convoqués par le président une dizaine de jours avant la réunion, les statuts ne prévoyant pas d'obligation en ce sens. La convocation comporte l'ordre du jour détaillé de la réunion et est accompagnée du projet de procès verbal de la précédente séance du conseil, ainsi que d'une procuration et d'une fiche de présence, afin que le quorum puisse être déterminé quelques jours avant la réunion. Un dossier complet est remis au début de chaque séance à chaque participant, à titre confidentiel ; il peut être conservé. Il comprend, outre les documents légaux, les choix stratégiques, les objectifs, les plans d'action ainsi que le détail des réalisations et des perspectives. Les administrateurs absents reçoivent également le dossier qui leur est adressé dans les jours qui suivent. Les réunions durent, sauf exception, de 2 heures à 3 heures.

Les représentants des salariés sont convoqués à chaque réunion du conseil ; les commissaires aux comptes sont convoqués à chaque réunion de conseil procédant à un arrêté de comptes (semestriels ou annuels).

En 2007, le conseil d'administration de Baccarat s'est réuni 6 fois :

- le 25 janvier, avec un taux de présence de 100 %, 2 administrateurs ayant participé par moyens de visioconférence,
- le 5 mars, avec un taux de présence de 85 %,
- le 27 avril, avec un taux de présence de 100 %, 5 administrateurs ayant participé par moyens de visioconférence,
- le 21 juin, avec un taux de présence de 91 %,
- le 25 juin, pour partie par voie de conférence téléphonique, avec un taux de présence de 82 %,
- et le 18 octobre avec un taux de présence de 73%.

#### **1.2.4. Comités spécialisés :**

Le conseil d'administration a mis en place, au cours de sa réunion du 27 avril 2007, les comités suivants :

##### **1.2.4.1. Comité des comptes**

Le comité des comptes, constitué de Messieurs Bernard Attali, Jerome Silvey et Russell Sternlicht a pour mission essentielle de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la société, de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations sont bien appliquées et de veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires. Pour exercer sa mission, le comité bénéficiera du concours des services de la direction financière et de la direction générale de la société.

Le comité des comptes a pour mission :

- l'examen des documents comptables et financiers : et notamment examen des comptes sociaux, consolidés, annuels et semestriels tels qu'arrêtés par le conseil d'administration,
- le contrôle externe de la société : examen des propositions de nomination et de rémunération des commissaires aux comptes, examen de leurs missions et recommandations, contrôle de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes,
- contrôle interne de la société : examen avec les responsables du groupe des objectifs et des plans d'intervention et d'actions dans le domaine des contrôles internes ainsi que de la fiabilité des systèmes et procédures d'établissement des comptes, examen des méthodes et des procédures de reporting.

Le comité des comptes, après s'être réuni avec les commissaires aux comptes, rend compte au conseil d'administration de ses travaux, exprime tout avis ou toute suggestion qui lui semblent opportuns et porte à sa connaissance tous les points qui lui paraissent soulever une difficulté ou appeler une décision du conseil dans ce domaine.

##### **1.2.4.2. Comité des rémunérations**

Le comité des rémunérations, constitué de Madame Dominique Hériard-Dubreuil et de Messieurs Michael Boroian et Russell Sternlicht a pour mission essentielle de statuer sur les rémunérations des mandataires sociaux et des cadres supérieurs de la société membres du comité de direction.

## II. ENVIRONNEMENT ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

### 2.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX DU CONTRÔLE INTERNE

#### 2.1.1. Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne est un ensemble de dispositions mises en place par le management de l'entreprise afin de s'assurer que la stratégie est correctement mise en œuvre et de maîtriser l'activité, dans le cadre des objectifs suivants :

- optimisation de l'utilisation des ressources,
- qualité et fiabilité des informations financières et de gestion,
- respect des politiques du Groupe et conformité aux lois et aux réglementations en vigueur,
- optimisation du fonctionnement des activités opérationnelles,
- optimisation et protection des actifs.

#### 2.1.2. Référentiel retenu :

Baccarat adopte une définition du contrôle interne comparable au référentiel international «COSO» qui se compose des principaux éléments suivants, interdépendants :

- l'environnement de contrôle,
- l'évaluation des risques internes,
- les activités de contrôle,
- l'information et la communication,
- le pilotage.

*L'environnement de contrôle interne* est fondé sur les éléments suivants :

- intégrité et éthique des acteurs de l'entreprise et notamment de ses dirigeants,
- politique de gestion des compétences et des ressources humaines,
- philosophie et style de management,
- structure et organisation des activités,
- délégation de pouvoirs et de responsabilité.

L'entreprise définit les *activités de contrôle* qui consistent en des actions telles qu'approuver, autoriser, vérifier, rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions. L'entreprise doit également disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques internes spécifiques.

#### 2.1.3. Périmètre d'application :

L'occurrence de risques internes majeurs dans les filiales de Baccarat qui sont des filiales de distribution est apparue comme faible. L'entreprise contrôle ses filiales en s'appuyant sur les compétences managériales locales, le reporting opérationnel et financier produit mensuellement par les principales entités et les contrôles effectués par la direction de l'entreprise et les commissaires aux comptes.

## 2.2. ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

### 2.2.1. Évolution au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2007 :

Baccarat, qui ne possède pas de service directement dédié à l'audit interne, a entamé dès 2003, suite à la publication de la Loi de Sécurité Financière le 1<sup>er</sup> août, une démarche d'analyse de son niveau de contrôle interne en procédant à :

- la nomination d'un responsable «Loi de Sécurité Financière»,
- la réalisation d'une cartographie de premier niveau des processus et des éléments de contrôle des risques internes majeurs par entretiens avec les principaux responsables opérationnels et fonctionnels,
- la mise en évidence des points de contrôle clés,
- la revue et au recensement des procédures de contrôle existantes.

Les principaux responsables opérationnels et fonctionnels de Baccarat ont procédé à la revue de la cartographie des risques évaluée en 2003. Cette liste est régulièrement mise à jour. Le recensement des procédures de contrôle existantes a été poursuivi en 2006 et renforcé en 2007 avec pour objectif de garantir les principaux risques internes à l'entreprise.

### 2.2.2. Environnement du contrôle interne des activités :

L'entreprise s'est fixé comme objectif de renouveler chaque année une partie de sa gamme de produits. Ceci implique un progrès constant de son expertise dans les achats ou les opérations de sous-traitance et génère un renforcement constant du contrôle interne des procédures d'achat.

Les risques internes inhérents au processus de production, outre les éventuels accidents et maladies du travail, sont principalement des risques environnementaux pour lesquels l'entreprise se conforme à la réglementation en vigueur. Les contrôles effectués en cette matière sont décrits dans les comptes-rendus fournis aux organismes ministériels, et confirment la conformité des installations et des produits aux normes en vigueur. La société étudie régulièrement les mesures propres à éliminer les risques en matière de plomb et satisfait à toutes les législations locales.

La direction des ressources humaines contrôle les risques internes auxquels sont exposés les salariés. La société se préoccupe également, au travers d'une politique volontariste de formation et d'une école de formation en interne du maintien et du développement des compétences afin de garantir la qualité des produits fabriqués.

Il n'y a de risque de destruction totale des supports de sauvegarde, des serveurs et de l'outil de production qu'en cas de destruction quasi totale du site. La perte d'exploitation inhérente à l'éventuelle cessation d'activité est assurée par la police perte d'exploitation.

Le suivi des risques effectué courant 2007 n'a pas mis en évidence l'occurrence de nouveaux risques significatifs. Des dispositions ont été prises dans le but de :

- renforcer les opérations de sous-traitance pour l'activité bijoux,
- renforcer la sécurité des bâtiments existants.

### **2.2.3. Environnement de contrôle interne dans le cadre de l'information comptable et financière :**

La fiabilité des informations comptables et financières publiées est assurée d'une part, par un ensemble d'organes, de règles, de procédures, de modes opératoires et de contrôles et, d'autre part, par une politique de gestion des compétences.

Les procédures comptables répondent aux objectifs majeurs d'exhaustivité et de conformité de l'enregistrement des transactions aux règles locales, de cohérence dans la méthode d'enregistrement avec les règles du groupe Baccarat et dans l'établissement des états financiers locaux.

La procédure budgétaire et de reporting financier mensuel est un outil essentiel pour Baccarat quant au pilotage de ses opérations. Les problèmes éventuels peuvent ainsi être identifiés, analysés et traités rapidement en cours d'année, ce qui contribue d'autant à la limitation des incertitudes au moment des clôtures trimestrielles, semestrielles et annuelles.

Les procédures de consolidation ont été construites de façon à ce que les différentes entités qui traitent les opérations financières produisent des informations homogènes dans le respect de la réglementation en vigueur.

L'unicité des comptes et la cohérence de l'outil de publication financière (comptabilité et consolidation) est assurée par l'usage d'un mode opératoire de reporting qui établit les règles de constitution des éléments financiers.

### **2.3. CONVERSION AUX NORMES IAS/IFRS**

En application des dispositions du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, Baccarat publie ses comptes consolidés selon les normes IAS/IFRS depuis le 30 juin 2005.

Un suivi régulier des normes IFRS conduit à identifier les divergences éventuelles avec les principes comptables mis en œuvre par le Groupe dans le cadre du règlement 99-02 et conduit aux mises à jour nécessaires.

Ces nouvelles normes ont également des conséquences sur les systèmes d'information avec l'utilisation d'un progiciel de consolidation adapté aux normes IFRS.

Les options retenues sont les suivantes :

- non application de la remise à zéro des écarts de conversion cumulés en devises étrangères à la date de transition aux normes IFRS et non reclassement en réserves consolidés des différences de conversion au 1<sup>er</sup> janvier 2004,
- mise en œuvre des normes IAS 32 et IAS 39 sur les instruments financiers par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2004,
- non application rétrospective de la norme sur les regroupements d'entreprise IFRS 3,
- non application rétrospective de l'IFRS 5 «Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées»,

- incorporation des coûts d'emprunts dans la valeur des actifs IAS 23,
- non réévaluation des actifs immobilisés, choix de la méthode du coût : valorisation au coût des actifs corporels et incorporels,
- application de la méthode rétrospective du corridor sur les engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2004,
- comptabilisation en produits constatés d'avance des subventions d'investissement,
- mise en œuvre de la norme IAS 17 sur les conventions de location-financement.

Le président du conseil d'administration