

Exercice 2011 ANNEXE I

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SUR LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DE LA
SOCIETE ET DU GROUPE**

Le présent rapport, qui porte sur la Société mère et les sociétés filiales, a été établi en application de l'article L. 225-37 du Code de Commerce. Il a été préparé par le secrétaire du Conseil d'Administration sous l'autorité du Président Directeur Général.

Sa préparation a donné lieu à l'audition de responsables et de membres de différents services.

Il a été examiné par le comité d'audit des comptes et des risques et par le comité des engagements et de suivi des opérations et soumis au Conseil d'Administration de la Société, qui l'a approuvé dans sa séance du 27 avril 2012.

I. Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration**I.1 Règles et principes applicables**

Le Conseil d'Administration est organisé et accomplit les missions qui lui sont dévolues dans les conditions prévues par les dispositions légales applicables, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'Administration, au cours de sa réunion du 19 décembre 2008, a décidé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est le code auquel la Société se réfère volontairement. Cette décision a été rendue publique le même jour. Ce code, dans sa version mise à jour en dernier lieu en avril 2010, est disponible sur le site www.code-afep-medef.com. L'AFEP a publié en novembre 2011 un rapport sur son application en 2010 par sociétés de l'indice SBF 120.

Sont indiqués ci-après, en application de l'article L.225-37 du Code de Commerce, les points sur lesquels certaines recommandations du code AFEP/MEDEF ne sont pas appliquées par la Société, et les raisons de cette situation :

- Les statuts et le règlement intérieur du conseil d'administration ne comportent pas de dispositions destinées à assurer l'échelonnement des mandats des administrateurs, qui sont d'une durée de quatre ans. Le tableau inséré à l'article 14-1-1 du présent document de référence fait en effet ressortir l'absence de phénomène de concentration sur une seule année de l'expiration de ces mandats (répartie sur les années 2013, 2014 et 2015 pour les neuf administrateurs en fonction en 2011).
- L'acquisition d'actions attribuées gratuitement par délibérations des conseils d'administration des 28 août 2009, 25 janvier 2010 et 28 juillet 2010 ou dont l'attribution sera effectuée sur la base de l'autorisation consentie par la 8^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 14 mars 2012 sera fonction du seul cours de l'action de la Société à l'exclusion d'autres conditions de performance.

Ceci correspond au souhait de la Société que l'acquisition des actions résulte d'un critère dont la réalisation relève du Marché et reflète ainsi l'appréciation objective de sa situation économique et financière et de ses perspectives d'évolution.

Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, adopté le 19 décembre 2008 et modifié en dernier lieu par le Conseil d'Administration du 18 janvier 2012 a pour objectif de compléter et préciser les règles légales, réglementaires et statutaires régissant l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que les droits et devoirs de ses membres.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration comprend des stipulations relatives à la composition, aux attributions, au fonctionnement du conseil et des comités qui l'assistent, ainsi qu'à la rémunération des administrateurs.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration est prolongé par une charte de l'Administrateur qui énonce entre autres les règles visant à la prévention des conflits d'intérêts et les règles de déontologie boursière.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de la Société (www.sechilienne-sidec.com).

1.2 Organisation du fonctionnement du Conseil d'Administration

1.2.1 Composition du Conseil d'Administration

Membres du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de neuf membres dont un administrateur de sexe féminin nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de quatre ans renouvelable. Cette composition est conforme aux prescriptions de la loi 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance. Les précisions concernant les administrateurs en fonctions sont données au paragraphe 14.1.1 du document de référence.

Le 17 mai 2006, le Conseil d'Administration a choisi le mode d'exercice de la Direction Générale en optant pour le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. En conséquence, depuis cette date, le Conseil d'Administration est présidé par un Président qui exerce également les fonctions de Directeur Général (successivement Messieurs Dominique FOND, Nordine HACHEMI et Jacques PETRY).

L'option pour le cumul des fonctions de Président Directeur Général a été retenue comme étant la plus adaptée à l'organisation et au mode de fonctionnement souhaitables du Groupe, et la mieux à même :

- de valoriser la connaissance et l'expérience des affaires du Président,
- de favoriser une relation étroite des Dirigeants avec les Actionnaires, et la réactivité du conseil,
- d'assurer la coordination la plus efficace au sein du Groupe.

Les limitations aux pouvoirs du Président Directeur Général sont décrites au paragraphe 2.6 ci-après du présent rapport.

Le Président Directeur Général organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Les membres du Conseil d'Administration, au nombre de neuf depuis l'Assemblée Générale du 25 mai 2011, sont proposés à l'Assemblée Générale, et choisis par elle, à raison de leurs compétences, leur expérience, leur connaissance des métiers de l'Entreprise, leur intégrité et leur indépendance d'esprit.

Ont été Administrateurs en fonction en 2011 :

- Pendant toute l'année, Messieurs Michel BLEITRACH, Patrick de GIOVANNI, Xavier LENCOU-BARÈME, Guy RICO et Jean STERN.

- Pendant une partie de l'année, Messieurs Jacques PETRY coopté Administrateur puis nommé Président Directeur Général à partir du 29 octobre 2011), Hervé DESCAZEUX (représentant FINANCIERE HELIOS jusqu'au 21 octobre 2011), Nordine HACHEMI (Administrateur, Président Directeur Général jusqu'au 29 octobre 2011), Myriam MAESTRONI (du 25 mai 2011 au 25 novembre 2011 date à laquelle elle a été réputée démissionnaire d'office faute de détenir le minimum d'actions au nominatif exigé des administrateurs par les statuts), Edgard MISRAHI (coopté administrateur à titre personnel le 27 juillet 2011, puis représentant FINANCIERE HELIOS depuis le 21 octobre 2011), Claude ROSEVEGUE (jusqu'au 27 juillet 2011) et Maurice TCHENIO (depuis le 21 octobre 2011).

L'Assemblée générale du 14 mars 2012 a adopté des résolutions ratifiant

- la nomination en qualité d'administrateurs de trois membres du conseil cooptés en 2011 respectivement le 27 juillet 2011 (M. Edgard MISRAHI), le 21 octobre avec application immédiate (M. Maurice TCHENIO) et le 21 octobre avec application au 29 octobre (M. Jacques PETRY).
 - o Monsieur Edgard MISRAHI a été coopté par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 27 juillet 2011 en remplacement de Monsieur Claude ROSEVEGUE démissionnaire pour la durée du mandat de ce dernier restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2015 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014. (Puis il a démissionné de cette fonction d'administrateur à titre personnel le 21 octobre 2011, et est devenu à cette date représentant au conseil de FINANCIERE HELIOS en remplacement de Monsieur Hervé DESCAZEUX pour la durée du mandat de cet administrateur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2013 sur les comptes de l'exercice 2012).
 - o Monsieur Maurice TCHENIO a été coopté par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 21 octobre 2011 en remplacement de Monsieur Edgard MISRAHI démissionnaire de son mandat à titre personnel, pour la durée restant à courir de ce mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2015 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
 - o Monsieur Jacques PETRY a été coopté par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 21 octobre 2011 avec effet au 29 octobre 2011 en remplacement de Monsieur Nordine HACHEMI démissionnaire de son mandat à compter de cette date, pour la durée restant à courir de ce mandat, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2013 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, sous réserve de la ratification de cette nomination par la plus proche Assemblée Générale.
- la cooptation décidée par le Conseil d'Administration du 25 janvier 2012 de Madame Myriam MAESTRONI afin de pourvoir au siège rendu vacant par sa démission conformément à l'article 20 des statuts de la Société, relatif au nombre minimum d'actions à détenir par chaque administrateur. Cette cooptation a été effectuée pour la durée de son mandat restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2015 sur les comptes de l'exercice 2014.

Membres indépendants du Conseil d'Administration

Un administrateur est considéré comme indépendant s'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Les critères examinés par le Conseil sont issus du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et sont les suivants :

- Ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être salarié ou mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat.
- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement
 - . significatif de la société ou de son Groupe,

- . ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
- Ne pas avoir été l'auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

L'indépendance des administrateurs a été revue par le Comité des nominations et des rémunérations du 21 janvier 2010 et les Conseils d'Administration du 25 janvier 2010, du 26 janvier 2011, du 18 janvier 2012 et du 25 janvier 2012. Il résulte du plus récent de ces examens que la situation est la suivante dans la composition actuelle du conseil, pour les administrateurs autres que le Président Directeur Général monsieur Jacques PETRY, étant précisé que celui-ci n'a pas aucune fonction salariée dans le Groupe :

- trois administrateurs sont des dirigeants d'Apax Partners SA, qui gère et conseille les fonds détenant la majorité du capital de Financière Hélios, actionnaire principal de la Société : ce sont Messieurs Edgard MISRAHI (président d'APAX PARTNERS France), Maurice TCHENIO et Patrick de GIOVANNI ;
- Monsieur Xavier LENCOU-BARÈME est salarié de la Société Séchilienne-Sidec ;
- Madame Myriam MAESTRONI et Messieurs Michel BLEITRACH, Guy RICO et Jean STERN sont des administrateurs indépendants car ils remplissent l'ensemble des critères énoncés précédemment.

Le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF indique que, dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers.

Au 31 décembre 2011, ce seuil minimum était dépassé dans la Société, le conseil comptant 4 administrateurs indépendants sur 9, soit 44 %.

Obligation de détention d'actions de la Société

Les statuts de la Société font obligation aux administrateurs de détenir chacun quatre cents actions (400) inscrites sous la forme nominative, pendant toute la durée de leur mandat.

L'administrateur qui ne remplit pas cette condition lors de sa nomination, ou qui cesse de la remplir en cours de mandat, est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans un délai de six mois. Telle a été la situation de Madame Myriam MAESTRONI à compter du 25 novembre 2011 et jusqu'à sa cooptation décidée par le Conseil d'Administration du 25 janvier 2012 et ratifiée par l'Assemblée Générale du 14 mars 2012.

Le chapitre 14 du document de référence contient les informations relatives aux membres du Conseil d'Administration, en particulier les dates d'expiration de leurs mandats, leurs biographies, la liste des mandats détenus par eux dans toute société en cours et pendant les cinq dernières années. Les rémunérations et avantages les concernant sont présentés au chapitre 15 du document de référence.

Participation du représentant du comité d'entreprise aux travaux du conseil, avec voix consultative

Le représentant du comité d'entreprise est systématiquement convoqué aux réunions du conseil pour y participer avec voix consultative. Il reçoit toutes les informations et toute la documentation adressées aux administrateurs.

1.2.2 Rôle du Conseil d'Administration

Le rôle du Conseil d'Administration est défini par la loi et les statuts, qui ont été modifiés en dernier lieu sur ce point par délibération de l'Assemblée Générale du 16 juin 2009 statuant à titre extraordinaire.

Le Conseil d'Administration est ainsi notamment investi des attributions suivantes :

- déterminer les orientations de l'activité de la Société et veiller à leur mise en œuvre en se faisant présenter par son Président des rapports sur les affaires et projets en cours,
- statuer sur les orientations stratégiques de la Société et approuver préalablement toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'Entreprise, qu'il s'agisse d'investissements importants de croissance organique, d'opérations de restructuration interne ou d'opérations externes d'acquisition ou de cession,
- se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société,
- se tenir régulièrement informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société,
- autoriser l'octroi de cautions, avals et garanties,
- autoriser préalablement à leur conclusion les conventions et engagements « réglementés », conformément aux dispositions légales en vigueur et aux statuts de la Société,
- procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns,
- établir et arrêter les comptes sociaux et consolidés ainsi que les comptes semestriels,
- examiner les documents de gestion prévisionnels,
- donner son autorisation pour les investissements requis par les projets industriels ou de croissance externe au cours de l'année et/ou leur financement,
- autoriser toute cession (ou apport) d'actifs significatifs,
- examiner tout projet d'opération de fusion, scission ou d'apport,
- fixer les rémunérations du Président et du Directeur Général,
- décider la création de comités chargés d'étudier les questions que le conseil lui-même, ou son Président, soumet, pour avis, à leur examen.

Le Conseil d'Administration revoit et approuve les informations publiées dans le rapport de gestion de la Société sur ses structures et sur ses pratiques de gouvernement d'entreprise.

1.2.3 Réunions et information du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société, et au moins quatre fois par an.

Chaque séance donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire contenant les informations et documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour. Ce dossier est remis aux administrateurs préalablement aux réunions du Conseil d'administration afin de permettre une analyse des éléments figurant à l'ordre de jour. Il comprend l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration, les projets de délibérations, les projets de rapports et tout autre document nécessaire à l'examen des délibérations inscrites à l'ordre du jour.

En cours de séance, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président Directeur Général. Il peut pour compléter cette présentation ou pour fournir des précisions souhaitées par les Administrateurs, se faire assister par des collaborateurs ayant une connaissance particulière du dossier traité. Les Présidents des comités spécialisés sont entendus pour ce qui concerne ces instances. Les Commissaires aux Comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes. Les présentations font l'objet de questions, donnent lieu à des échanges de vues et sont suivies de débats avant mise au vote des décisions. Celles-ci sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi :

- l'Administrateur mandaté par un de ses collègues pour le représenter dispose de deux voix,
- en cas de partage des voix, celle du président de séance (qui est normalement le président du Conseil, ou le vice-président institué par le Conseil d'Administration par délibération du 21 octobre 2011 si le président du Conseil est absent à une réunion) est prépondérante.

Un procès-verbal écrit de chaque réunion est établi, remis aux membres pour examen et commentaires, avant approbation du Conseil d'Administration lors de la séance suivante.

En dehors des séances, les Administrateurs reçoivent toutes les informations importantes concernant la Société et nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration qui est disponible sur le site internet de la Société comporte, entre autres dispositions, l'autorisation d'utiliser des moyens de visioconférence ou de télécommunications dans les conditions et limites conformes aux prescriptions du Code de Commerce. Cette autorisation a fait l'objet d'une résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 16 juin 2009 statuant à titre extraordinaire et modifiant les statuts sur ce point.

1.2.4 *Evaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration*

Afin de se conformer aux recommandations AFEP/MEDEF, le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que le Conseil d'Administration revoit sa composition régulièrement, examine annuellement son fonctionnement et se réunit une fois par an hors la présence des Administrateurs internes à la Société en vue de procéder à l'évaluation des performances du Président Directeur Général (en cas du cumul des fonctions) ou du Président et du Directeur Général (en cas de dissociation des fonctions).

a) Auto-évaluation du conseil

Cette démarche a été conduite en 2009 et 2010 au travers de questionnaires remplis par les administrateurs et dont le conseil a ensuite analysé les résultats. L'évaluation réalisée le 22 novembre 2010 a ainsi été analysée lors du conseil du 26 janvier 2011. Les changements importants intervenus en 2011 dans la composition du conseil (quatre des administrateurs en exercice en fin octobre n'étaient pas membres du conseil en début d'année) et dans la gouvernance de la Société (nomination comme Président-Directeur général à compter du 29 octobre de Monsieur Jacques PETRY en remplacement de Monsieur Nordine HACHEMI démis de ces fonctions pour cause de différend stratégique), ont conduit à différer l'évaluation suivante. Le conseil du 18 janvier 2012 a décidé d'y procéder en retenant une démarche formalisée telle que recommandée selon le code AFEP-MEDEF selon une fréquence triennale. Elle aura lieu courant 2012 avec l'aide d'un expert tiers.

b) Examen des performances du Président Directeur Général.

Le conseil procède à cet examen annuellement, en formation limitée aux seuls administrateurs externes, et sur rapport du comité des nominations et rémunérations. L'examen auquel il a été ainsi procédé lors du conseil du 22 novembre 2010 a été pris en compte par le conseil du 9 mars 2011 qui a délibéré sur la rémunération du Président Directeur Général après audition du comité des nominations et rémunérations.

En 2011, l'examen des performances de Monsieur HACHEMI qui devait être réalisé au dernier conseil de l'année n'a pas eu lieu à cette date en raison de son départ intervenu en fin octobre pour cause de différend stratégique. Le conseil du 21 octobre 2011, statuant sur le rapport du comité des nominations et rémunérations, a décidé après y avoir procédé le versement au profit de Monsieur HACHEMI de 75 % (soit 150 000 euros) de la rémunération variable qui était susceptible de lui être due pour l'exercice 2011.

La brièveté de la période pendant laquelle son successeur Monsieur Jacques PETRY a exercé son mandat social au cours de cette année 2011 (29 octobre - 31 décembre) a par ailleurs été reconnue comme rendant une évaluation au titre de 2011 sans signification pour ce qui le concerne.

I.3 Travaux du Conseil d'Administration

En 2010, le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois (les 7 janvier, 26 janvier, 9 mars, 31 mars, 25 mai, 27 juillet et 22 décembre) avec un taux de présence de ses membres de 93,2 %, étant précisé que le Conseil ne peut délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Le Conseil d'Administration a notamment :

- approuvé le budget 2011,
- examiné et suivi l'exécution des données budgétaires prévisionnelles et l'évolution de la trésorerie et de l'endettement,
- examiné les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010,
- examiné le document de référence pour l'exercice clos le 31 décembre 2010,
- examiné les comptes semestriels, les rapports d'activité semestriels ainsi que la communication financière y afférente,
- examiné les travaux des comités du Conseil d'Administration, parmi lesquels ceux du comité des nominations et rémunérations préparatoires à la proposition faite aux actionnaires de décider la nomination d'un administrateur supplémentaire, de sexe féminin, et ceux du même comité proposant les conditions financières de départ de Monsieur Nordine HACHEMI et les conditions de rémunération de Monsieur Jacques PETRY, ainsi que les dispositions applicables à l'éventuelle indemnité de départ de celui-ci,
- autorisé la mise en œuvre d'un contrat de liquidité,
- modifié son règlement intérieur pour mettre ses dispositions relatives au comité d'audit, des comptes et des risques, en ligne avec les développements du rapport du Groupe de travail institué par l'AMF sous la présidence de Monsieur POUPART-LAFARGUE et publié en juillet 2010,
- préparé l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 25 mai 2011, et arrêté le contenu des documents à leur transmettre et le texte des projets de résolutions à leur soumettre,
- délibéré sur la rémunération du Président Directeur Général après l'évaluation des performances de celui-ci réalisée lors du conseil 22 novembre 2010 par les seuls administrateurs externes, et après audition du comité des nominations et rémunérations,
- autorisé le lancement de divers projets précédemment examinés par le comité des engagements,
- examiné et autorisé divers documents contractuels avec des fournisseurs et des établissements financiers, et le consentement à ceux-ci d'engagements et sûretés,
- examiné la couverture des risques,

Il est par ailleurs rappelé que le conseil a le 21 octobre 2011 pris la décision de révoquer de ses fonctions de Président Directeur Général Monsieur Nordine HACHEMI pour cause de différend stratégique, pris acte de la démission de celui-ci de son mandat d'administrateur, coopté pour exercer ce mandat Monsieur Jacques PETRY et nommé ce dernier Président Directeur Général à compter du 29 octobre 2011.

I.4 Les comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a créé trois comités spécialisés chargés de lui faire part de leurs avis, propositions ou recommandations, chacun dans son domaine respectif :

- un comité d'audit, des comptes et des risques (nouvelle dénomination du Comité d'audit et des comptes adoptée par le Conseil d'Administration du 23 décembre 2009),
- un comité des nominations et rémunérations,
- un comité des engagements (qui a postérieurement à la clôture de l'exercice 2011 changé son appellation en celle de Comité des Engagements et de Suivi des Opérations, CESO).

Les comités du Conseil d'Administration ont un pouvoir consultatif et exercent leurs attributions sous la responsabilité du Conseil d'Administration.

Les modalités d'organisation et de fonctionnement des comités du Conseil d'Administration sont régies par le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

1.4.1 Le Comité d'audit, des comptes et des risques

Le comité d'audit, des comptes et des risques a été créé par le Conseil d'Administration du 11 décembre 2003 sous l'appellation « comité d'audit et des comptes ». Par décision en date du 23 décembre 2009, le Conseil d'Administration a modifié sa dénomination en « Comité d'audit des comptes et des risques ».

En 2011, Monsieur Jean STERN, président, FINANCIERE HELIOS, représentée par Monsieur Hervé DESCARZEAUX puis (à compter du 21 octobre 2011) par Monsieur Edgard MISRAHI, et Monsieur Michel BLEITRACH ont été les membres du Comité d'audit, des comptes et des risques. Cette composition comprend donc deux administrateurs indépendants sur trois membres, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'entreprise de l'AFEP/MEDEF. Tous les membres présentent des compétences particulières en matière financière et comptable, comme le précise le paragraphe 16.3.5 du document de référence.

En 2012, Monsieur Patrick de GIOVANNI a remplacé au sein du comité le représentant de FINANCIERE HELIOS, Messieurs Jean STERN et Michel BLEITRACH en sont demeurés membres et Monsieur Jean STERN a continué d'en assurer la présidence. La majorité des membres sont donc toujours des administrateurs indépendants, et le Président est toujours l'un de ces administrateurs indépendants.

La délibération qui a créé le comité d'audit, des comptes et des risques lui a donné pour mission de préparer les délibérations du Conseil d'Administration en examinant les points énumérés ci-dessous et en lui rendant compte de son examen :

- Examen des comptes et méthodes comptables utilisées (conformité des évaluations et choix comptables retenus par rapport aux standards de référence, reflet sincère et complet de la situation de la Société et de ses filiales, transparence, lisibilité, cohérence dans le temps),
- Examen de la qualité du contrôle interne (existence et fonctionnement effectif d'organisations et de procédures de contrôle adaptées à la Société et ses filiales et permettant de prévenir raisonnablement les risques encourus et d'en rendre compte),
- Choix et renouvellement des auditeurs externes, rotation des associés, examen des honoraires proposés, informations sur la totalité des honoraires perçus avec indication s'il y a lieu des honoraires perçus pour des prestations supplémentaires liées à la mission de contrôle légal.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, adopté en premier lieu lors de la réunion du conseil du 19 décembre 2008, puis modifié à diverses reprises notamment pour s'ajuster sur différents points aux recommandations de l'AMF et aux conclusions du groupe de travail formé par l'AMF sur le comité d'audit, stipule dans la rédaction en vigueur lors de l'établissement du présent rapport que le comité d'audit, des comptes et des risques assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et prépare les délibérations du Conseil d'Administration en procédant au suivi des points énumérés ci-dessous et en lui rendant compte de son activité :

- a) Suivi du processus d'élaboration de l'information financière : information sur la situation financière, la politique financière et la stratégie financière de la Société et de ses filiales ; information sur les procédures d'élaboration, de collecte, d'analyse et de contrôle de l'information comptable et financière, notamment de l'information apportée aux actionnaires et au marché ; examen des communications de la Société et de ses filiales en matière comptable et financière ; examen de toute question de nature comptable ou financière soumise par le président du Conseil d'Administration , la Direction générale ou les commissaires aux comptes ; approbation de l'architecture d'ensemble des systèmes permettant d'élaborer l'information financière ; examen de la conformité des évaluations et choix comptables aux standards de référence et examen des moyens mis en œuvre au service des objectifs poursuivis (reflet sincère et complet de la situation de la Société et de ses filiales, transparence, lisibilité, cohérence dans le temps),
- b) Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : examen de l'organisation et de l'application des procédures de contrôle interne au sein de la Société et de ses filiales, revue des travaux et analyses effectués dans ce cadre, et des travaux analyses et rapports effectués par les auditeurs externes ; rencontres avec les responsables du contrôle interne et les auditeurs externes ; examen des procédures d'identification et de suivi des risques ; examen et suivi des risques identifiés, de leur classification et des plans de prévention et d'actions ; examen du rapport du président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil d'Administration, le contrôle interne et la gestion des risques,
- c) Suivi des comptes annuels et semestriels ainsi que de l'information financière trimestrielle : informations sur le périmètre de consolidation, les méthodes comptables et les procédures de contrôle ; examen des comptes et notamment analyse des provisions et des risques et engagements hors bilan significatifs ; information sur les positions prises en matière comptable pour l'enregistrement des opérations importantes ; suivi de la revue des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes ; examen préalable des projets de documents comptables présentés au Conseil d'Administration,
- d) Suivi des conditions d'exercice des missions des auditeurs externes : supervision de la procédure de sélection ou de renouvellement des commissaires aux comptes ; examen des modalités de réalisation des missions, et des honoraires des auditeurs externes ; suivi de leur indépendance et des déclarations et informations actualisées relatives à cette indépendance.

Conformément à la délibération qui l'a créé et au règlement intérieur du Conseil d'Administration dans la rédaction en vigueur lors de l'établissement du présent rapport :

- Le comité d'audit des comptes et des risques est composé de trois administrateurs au moins.
- Au moins les deux tiers de ses membres doivent être des administrateurs indépendants au sens du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.
- Les membres du comité doivent disposer à raison de leur formation et/ou de leur expérience professionnelle de compétences comptables et financières.
- Le comité ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social.
- Le comité est présidé par l'un de ses membres désigné par le Conseil d'Administration,
- Le comité se réunit au moins quatre fois par an et en tout état de cause avant les réunions du Conseil d'Administration au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels, ainsi que l'information financière trimestrielle, et des sujets se rapportant à ses missions.
- L'ordre du jour du comité est établi sous la responsabilité de son président.
- Le comité dispose d'un secrétariat préparant les réunions sous l'autorité de son président.
- Il reçoit tous les éléments, documents et informations relatifs à l'exercice de ses missions.
- Il peut demander à rencontrer le président du Conseil d'Administration,

- Il peut également entendre les administrateurs, les collaborateurs de la Société et de ses filiales, les auditeurs externes de la Société et de ses filiales.
- Il peut demander, s'il l'estime nécessaire, l'aide d'experts extérieurs, la Société devant lui accorder les moyens financiers correspondants.
- Le comité rend compte de l'exercice de ses missions au Conseil d'Administration, notamment par voie d'interventions de son président et de diffusion aux administrateurs des procès-verbaux de ses réunions, faisant état des présences et absences de ses membres.

Les principaux points examinés par le comité en 2011 lors des séances de travail et des deux réunions qu'il a tenues avec un taux de présence de 100 % ont porté sur :

- les comptes annuels de 2010 et semestriels de 2011 éclairés par l'audition des membres de la Direction Générale et des responsables des services comptables et du service du contrôle de gestion ainsi que par celle des commissaires aux comptes,
- l'appréciation des processus de clôture et de l'efficacité des mesures mises en œuvre pour assurer l'identification la plus en amont possible des opérations dont le traitement selon les normes IFRS demande une analyse approfondie,
- l'appréciation de la clarté, la lisibilité et la cohérence des indications comptables et de l'information financière publiée, et le suivi du caractère systématique, adéquat et aisément compréhensible des explications fournies, concernant notamment les variations d'une année sur l'autre des principales composantes de l'activité de la Société et du Groupe, tant en termes d'impact sur le chiffre d'affaires qu'en incidence sur les comptes de résultat et de bilan,
- le suivi des mesures de renforcement des structures de coordination, de reporting et de contrôle (fonction financière au sens large) prises en 2009-2010 sur ses recommandations pour s'ajuster à l'évolution des activités, du dimensionnement et des structures du Groupe,
- l'analyse de l'actualisation de la matrice des risques établie par la Société avec sa contribution,
- Le projet de rapport du Président du Conseil d'Administration sur les travaux du conseil et le contrôle interne, avant sa transmission au conseil et son insertion dans le document de référence,
- L'examen du projet de document de référence lui-même.

1.4.2 *Le Comité des nominations et rémunérations*

Le Conseil d'Administration a créé, lors de sa séance du 20 octobre 2005, un Comité des rémunérations. Lors de sa séance du 19 décembre 2008, le Conseil d'Administration a élargi le rôle de ce comité et a modifié sa dénomination en « Comité des nominations et rémunérations ». Lors de sa séance du 25 janvier 2010, il en a délimité le champ d'action en matière de rémunération à l'émission après examen des propositions concernant la rémunération du Président Directeur Général, et à la discussion avec ce dernier de la politique globale de rémunération de la Société.

Le comité des nominations et rémunérations a fonctionné en 2011 avec la composition issue de la délibération du Conseil d'Administration du 25 janvier 2010, qui avait été prise pour respecter la recommandation du Code de gouvernement d'entreprise ADEP/MEDEF préconisant une majorité d'administrateurs indépendants dans ce comité. Cette composition est la suivante : le comité comporte trois membres, Monsieur Michel BLEITRACH président, Monsieur Patrick de GIOVANNI et Monsieur Guy RICO, étant rappelé que Messieurs BLEITRACH et RICO sont administrateurs indépendants (elle a été modifiée en 2012, par une décision du conseil d'administration du 25 janvier 2012, pour devenir la suivante : Madame Myriam MAESTRONI Présidente, Monsieur Patrick de GIOVANNI et Monsieur Guy RICO. Cette nouvelle composition laisse subsister une majorité de membres administrateurs indépendants, parmi lesquels la Présidente).

Le rôle du comité des nominations et rémunérations, tel que défini par les délibérations du Conseil d'Administration des 19 décembre 2008 et 25 janvier 2010 et le règlement intérieur du Conseil d'Administration, consiste à examiner des rapports, recommandations et propositions à destination du Conseil d'Administration sur les sujets suivants :

- Composition du Conseil, nominations et renouvellements d'administrateurs, jetons de présence des administrateurs,
- Organisation et structures du Groupe,
- Nominations et rémunérations (dans tous leurs éléments fixes et variables et y compris avantages de toutes nature) des mandataires sociaux,
- Politique en matière de plans de souscription, d'achat ou d'attribution d'actions,
- Etudes de comparaison avec des sociétés comparables et études d'analyse des parts variables des rémunérations en cohérence avec l'évolution des performances.

Après avoir recueilli les observations et recommandations du Comité des nominations et rémunérations, le Conseil d'Administration décide des rémunérations des mandataires sociaux (le Président Directeur Général au cas d'espèce).

Après avoir discuté avec le comité des nominations et rémunérations de la politique globale de rémunération de la Société, le Président Directeur Général décide des rémunérations des salariés, notamment des dirigeants en tenant compte des constats effectués sur l'évolution réelle des facteurs de modulation retenus au regard des attentes concernant chacun d'eux.

Le Conseil d'Administration a ainsi adopté les décisions concernant la rémunération et les avantages, décrits dans la section « Rémunérations et avantages » du chapitre 15 du présent document de référence, sur la base de propositions du Comité des nominations et rémunérations portant particulièrement sur le montant et la répartition des éléments fixes et variables de la rémunération et sur la détermination des facteurs de modulation de la part variable.

Le Comité de nominations et rémunérations s'est en 2011 réuni à six reprises, les 21 janvier, 4 mars, 7 mars, 7 avril, 6 octobre et 21 octobre. Le taux de présence a été de 100 %.

Il a notamment formulé, concernant les renouvellements et nominations d'administrateurs et concernant la fixation du montant et la répartition des jetons de présence, des propositions qui ont été retenues par le Conseil d'Administration, et par l'Assemblée Générale du 25 mai 2011, dans le cadre de leurs compétences respectives.

Le Comité des nominations et rémunérations a en outre, après la démarche d'autoévaluation effectuée par le Conseil au cours de sa réunion du 22 novembre 2010, fait rapport de son examen des réponses apportées par les administrateurs aux questionnaires remplis par eux dans ce cadre, au conseil du 26 janvier 2011 qui a analysé sur ces bases le bilan du fonctionnement du conseil pour 2010.

Le Comité des nominations et rémunérations a par ailleurs été auditionné préalablement aux délibérations du conseil sur la rémunération du Président Directeur Général après l'évaluation des performances de Monsieur Nordine HACHEMI réalisée lors du conseil du 22 novembre 2010 par les administrateurs « externes ».

Il a été également auditionné préalablement aux délibérations du conseil du 21 octobre 2011 sur les conditions financières du départ de Monsieur Nordine HACHEMI, sur la rémunération de Monsieur Jacques PETRY et sur l'éventuelle indemnité de départ dont pourrait bénéficier celui-ci.

1.4.3 Le Comité des engagements

Le Conseil d'Administration a, par délibération du 19 décembre 2009, créé un Comité des engagements ayant pour mission d'étudier les dossiers préparatoires au lancement de nouveaux projets, de prendre connaissance des encours d'engagements et de procéder à une analyse de ces encours et des facteurs les plus déterminants de leur évolution.

Sa composition a été fixée initialement à deux membres permanents, les autres administrateurs désirant participer à ses réunions pouvant le faire et y étant tous conviés. Après la nomination lors de l'Assemblée Générale du 25 mai 2011 d'un administrateur supplémentaire en la personne de Madame Myriam MAESTRONI, le nombre des membres permanents du comité des engagements est passé à trois (Monsieur Jean STERN et le représentant de FINANCIERE HELIOS qui étaient déjà membres permanents du comité, et Madame Myriam MAESTRONI).

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration en vigueur en 2011 précise que le comité des engagements se réunit selon la périodicité jugée adéquate par ses membres, ou à l'initiative du Conseil d'Administration, et rend compte à celui-ci de ses observations. Il lui fournit des éléments d'information pour l'appréciation de la conformité des opérations à la stratégie annoncée de l'entreprise.

En 2011, le comité des engagements s'est réuni 4 fois avec un taux de présence des membres permanents de 100 %.

Il a en particulier examiné et formulé des observations sur des projets d'investissements, préalablement aux décisions du Conseil d'Administration portant sur le lancement ou non de ces projets et/ou la remise ou non de réponses à des appels d'offres.

Le 18 janvier 2012, le Conseil d'Administration a décidé de modifier les dispositions du règlement intérieur concernant ce comité, qui sont devenues les suivantes :

« Article 7 – Le comité des engagements et de suivi des opérations. Le comité des engagements et de suivi des opérations est composé de trois administrateurs au moins, dont le vice-président du Conseil d'Administration qui préside ce comité. Il se réunit en moyenne dix fois par an pour prendre connaissance de la situation constatée des engagements et examiner et apprécier les facteurs d'évolution de ceux-ci, pour examiner les projets de développement à leurs différents stades, et pour faire un point régulier de tous les éléments importants de la vie de la Société et du Groupe. Il formule à l'intention du Conseil d'Administration des observations, avis et recommandations sur l'ensemble des questions dont le saisit la Direction Générale en matière de projets et de suivi des opérations ».

Ce conseil d'administration du 18 janvier 2012 a d'autre part fixé ainsi la composition du comité sous sa nouvelle dénomination de comité des engagements et de suivi des opérations, CESO :

- M. Michel BLEITRACH, vice-président du Conseil d'Administration, Président du comité
- Le représentant de FINANCIERE HELIOS (M. Edgard MISRAHI)
- M. Jean STERN
- Et possibilité de participation aux séances ouvertes à tout autre administrateur.

Le comité des engagements et du suivi des opérations CESO contribue à partir de 2012 de façon essentielle, parallèlement et en liaison avec le comité d'audit, des comptes et des risques, au fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

2. Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au sein de la Société

Pour la rédaction du rapport du Président, la Société s'est appuyée sur le Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites du cadre de référence de l'AMF.

2.1 Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à fournir une assurance raisonnable quant à :

- la conformité aux lois et aux règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- la fiabilité des processus d'élaboration des informations financières.

Les processus mis en œuvre à ces fins au sein de la Société, d'une façon générale, contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Ces processus regroupent des procédures et des manières de procéder. Ils sont appliqués à l'ensemble des filiales du Groupe.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixée la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

2.2 Organisation de la Société

- a) L'organisation de la Société a en 2011 comme les années précédentes compris quatre pôles opérationnels s'appuyant sur trois directions fonctionnelles et une cellule « Grands Projets ».

Dans cette configuration, les quatre pôles opérationnels couvrent respectivement :

- . la zone Océan Indien
- . la zone Caraïbes
- . la zone France Métropolitaine et Europe du Sud
- . la fonction « Développement Thermique International ».

Le rôle de chacun des responsables de zones géographiques est de couvrir le développement et l'exploitation de l'ensemble des activités du Groupe (thermique, solaire, éolienne) dans sa zone.

L'activité du pôle zone océan indien a concerné en 2011 les DOM de la Réunion et Mayotte, et l'île Maurice ; celle du pôle « Zone Caraïbes » a concerné les DOM de Guadeloupe, Martinique et Guyane. L'activité du pôle France métropolitaine et Europe du sud a concerné la France continentale, l'Italie et l'Espagne ; celle du pôle Développement thermique international a concerné principalement la zone de l'Afrique sub-saharienne.

Les trois directions fonctionnelles sont la Direction Administrative et Financière, la Direction Technique et la Direction des Ressources Humaines,

- . la Direction Administrative et financière a pour mission d'assurer le suivi du contrôle de gestion administratif, financier, comptable de l'Entreprise, le montage financier des projets, l'établissement et le suivi des budgets, le suivi des engagements.

Y sont rattachés les responsables du contrôle de gestion, de la comptabilité et des questions juridiques.

- . la Direction Technique a pour mission d'accompagner les pôles opérationnels tant en phase de développement qu'en période d'exploitation afin d'assurer une progression de la maîtrise des risques techniques et une amélioration permanente de la fiabilité et de la productivité technique.
- . la Direction des Ressources Humaines, créée au cours de l'exercice 2009, coordonne la politique des Ressources humaines de l'ensemble des entités du Groupe et s'appuie sur des relais mis en place dans les zones « Océan Indien » et « Caraïbes ».

La Cellule « Grands Projets » conçoit et suit la réalisation des investissements les plus importants, thermiques notamment, dans toutes les zones d'intervention et d'activité du Groupe. Elle a été placée sous l'autorité directe du Directeur Général adjoint.

Le comité de direction est l'ensemble constitué par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint, le secrétaire général secrétaire du Conseil d'Administration, les responsables des quatre pôles opérationnels, des trois directions fonctionnelles, du contrôle de gestion et des questions juridiques : soit douze personnes.

b) L'organisation ainsi décrite a fait l'objet à partir du 1^{er} janvier 2012 des modifications suivantes :

- Suppression des pôles géographiques couvrant à la fois les activités d'exploitation et de développement.
- Création de deux centres d'activités opérationnelles couvrant respectivement le thermique et la production d'énergie éolienne et photovoltaïque.
- Création de trois directions de développement en charge respectivement de :
 - la zone caraïbes et le continent américain,
 - l'Océan indien, l'Afrique et la zone Asie-Pacifique,
 - l'Europe.
- Réaménagement des pôles transversaux selon le dispositif ci-après de services partagés venant en appui des deux centres d'activités opérationnelles et des trois directions du développement :
 - Direction du personnel et des relations sociales,
 - Pôle administratif et financier incluant la Direction juridique et des relations contractuelles et celle du contrôle de gestion,
 - Direction technique et des achats,
 - Pôle projets et travaux neufs,
 - Directeur de la stratégie et de la responsabilité environnementale et sociale,
 - Secrétariat général et du conseil d'administration.
- Composition du comité de direction différenciée susceptible d'être contractée ou élargie selon les sujets traités.

2.3 Organes de contrôle

Le dispositif de contrôle interne repose sur :

- le Conseil d'administration et les trois Comités institués par lui : comité d'audit, des comptes et des risques, comité des nominations et rémunérations, comité des engagements (devenu en 2012 comité des engagements et de suivi des opérations, CESO) dont le rôle et les modalités de fonctionnement sont décrits dans la première partie de ce rapport ; et
- la Direction Générale, le Comité de direction et la Direction administrative et financière.

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés

Le Conseil d'Administration et ses trois comités spécialisés se sont particulièrement attachés en 2011 comme au cours des années précédentes au bon fonctionnement des structures de management et des processus de reporting et analyse des situations passées et prévisionnelles.

Le conseil s'est tenu régulièrement informé, conformément aux statuts de la Société, de la situation financière, de la situation de trésorerie, de la situation d'endettement ainsi que des engagements de la Société, et il a examiné au fil de ses réunions la situation au regard des risques (l'examen synthétique de la cartographie des risques actualisée a été programmé à l'un des conseils à tenir courant 2012 après un travail préparatoire impliquant des cadres particulièrement expérimentés et les membres du comité d'audit des comptes et des risques et du comité des engagements et de suivi des opérations).

Au-delà de la détermination des orientations stratégiques de l'entreprise, le Conseil d'Administration a fait porter son examen et a statué sur toutes les opérations significatives décidées par la Société.

La Direction Générale

La Direction Générale, pour ce qui concerne le court terme, assure la performance, s'assure de l'existence de plans d'action et de leur cohérence avec la stratégie, suit la réalisation des objectifs et contrôle la mise en place des actions correctrices.

Pour ce qui est du long terme, elle définit la stratégie, y fait adhérer le personnel, et décrit ce que l'entreprise peut devenir en termes de positionnement sur les marchés.

Monsieur Jacques PETRY, Président-Directeur général nommé à ces fonctions à partir du 29 octobre 2011 en remplacement de Monsieur Nordine HACHEMI démis pour cause de différend stratégique, a consacré une grande partie des trois premiers mois d'exercice de son mandat à l'élaboration d'une vision stratégique à moyen terme, qui a été présentée aux analystes et commentateurs financiers le 30 janvier 2012, puis à l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mars 2012.

La Direction Générale rend compte avec précision de son activité au Conseil d'Administration.

Comité de direction

Dans la configuration qui a été la sienne en 2011 et les années antérieures, le Comité de Direction comprend le Président-Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les trois responsables des zones, le Directeur du Développement thermique international, la Directrice Administrative et Financière, le Secrétaire du Conseil d'Administration, le Directeur Juridique, le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur Technique et le Directeur des ressources humaines. La composition de ce Comité de Direction est détaillée dans la partie du rapport de gestion consacrée aux organes d'administration, de direction et de surveillance et à la Direction Générale.

Ce comité se réunit mensuellement.

Il procède notamment à l'examen des investissements à moyen et long terme. Il s'informe des suites données aux autorisations accordées et effectue une revue de la performance des investissements pré et post réalisation pour les opérations les plus significatives.

Le comité de direction reçoit également communication d'une synthèse des rapports mensuels techniques et financiers et discute des conclusions à tirer des données présentées et des orientations qu'elles appellent.

Ses réunions constituent des éléments clés de la mise en œuvre opérationnelle des processus de gestion des risques et de contrôle internes décrits aux points 2.4 et 2.5 ci-dessous.

La Direction administrative et financière

La Direction administrative et financière, à laquelle sont rattachés le service du contrôle de gestion, le service comptable et le Directeur Juridique (dont l'appellation depuis 2012 est celle de « directeur juridique et des relations contractuelles »), est en charge de la fiabilité des informations financières et comptables et de la gestion des affaires juridiques.

Elle a poursuivi en 2011 la mise en place d'une comptabilité analytique partagée, dont la préparation avait débuté en 2009, ainsi que la réduction des délais de clôture.

2.4 La gestion des risques

Pour assurer la pérennité dans le développement de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise de ses risques.

Les principaux risques auxquels est exposé le Groupe sont exposés dans le chapitre 4 du présent document de référence.

Le Groupe attache une grande importance aux éléments relatifs aux différents types de risques auxquels il est exposé, et à la détermination des mesures humaines, techniques, juridiques, financières et autres visant à y parer.

L'action menée dans ce domaine s'est traduite dans un premier temps par un effort de recensement des risques identifiables, externes et internes, puis par la mise en œuvre de procédures de revue et l'évaluation des risques.

Le Groupe a d'autre part entrepris de renforcer très significativement les procédures de gestion des risques afin de contrôler les risques identifiés ou, du moins, de limiter leur impact sur la Société ou le Groupe en y apportant des réponses pertinentes.

Le Groupe a établi depuis 2009 une cartographie des risques afin de disposer d'un cadre synthétique d'identification, d'évaluation et de suivi des risques de diverses natures auxquels il est exposé, dont les probabilités d'occurrence et l'importance des impacts potentiels sont inégaux. Les circonstances particulières qui ont marqué la gouvernance de la Société en 2011 ont conduit à reporter en 2012 l'examen de ce document antérieurement programmé en fin 2011, cet examen devant s'opérer à l'issue d'un travail approfondi de préparation et d'actualisation par des cadres particulièrement expérimentés et les comités spécialisés du conseil.

2.5 Procédures de contrôle interne

Ces procédures sont naturellement fortement interdépendantes avec celles décrites ci-dessus au titre de la gestion des risques.

Les principes et moyens de mise en œuvre sont essentiellement :

- L'attention portée à l'information des membres de la Société sur les dispositions prises par les diverses Autorités en charge de la détermination de normes et règles de bonne conduite, et à l'énoncé des pratiques les plus adéquates pour s'y conformer.

Cette démarche a notamment pour points d'application la prévention du délit d'initié et les dispositions relatives aux opérations sur les titres de la Société. Ces questions font l'objet d'une note, périodiquement renouvelée, d'explication et de sensibilisation diffusée aux administrateurs, aux bénéficiaires d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions, aux membres dirigeants et cadres salariés de la Société et de ses filiales que leurs fonctions amènent à avoir accès à des informations privilégiées, et à certains contractants dans le même cas. La Société a établi et tient à jour une liste de ces personnes, internes et externes au Groupe, et les a informées qu'elles y étaient inscrites.

- L'application de processus normalisés de collecte, de remontée et d'analyse des informations de toute nature :
 - a. informations techniques et d'exploitation : rapports journaliers et mensuels des directeurs d'unités, rapports spéciaux d'analyse d'incident en cas de survenance d'un tel événement, rapports sur les opérations de maintenance et d'entretien des outils de production, et sur les opérations de construction.
 - b. informations financières : états comptables et financiers semestriels, documents de suivi de l'exécution des budgets ; documents de suivi et d'analyse des flux de trésorerie selon une périodicité régulière ; documents de suivi de l'endettement hors crédit-bail et de l'endettement de crédit-bail.

c. Informations juridiques : suivi des relations contractuelles notamment.

Pour la production des comptes consolidés, placée sous la responsabilité de la Direction Administrative et Financière du Groupe, intervient un cabinet extérieur d'expertise comptable, celui-ci effectue ses travaux sur la base des comptes sociaux assortis de la documentation complémentaire qu'il sollicite, et des retraitements IFRS établis par le Groupe, qui donnent lieu à explications et échanges de vues avec lui. Ces retraitements font systématiquement l'objet d'une validation par le comité d'audit des comptes et des risques après examen par les Commissaires aux Comptes.

L'un des contrôles clés porte sur le rapprochement du résultat consolidé et du résultat estimé par le Groupe. Un dossier d'analyse est établi par le cabinet d'expertise comptable et donne lieu de la part de la Direction Administrative et Financière et d'un contrôleur de gestion en fonction au siège à une revue comportant un rapprochement avec les analyses internes.

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle.

- L'application de procédures de détermination, de réalisation et de suivi des investissements, et de procédures de commandes et d'achats respectant une séparation des tâches et comportant des contrôles à différents niveaux.

Le plus grand soin est apporté dans le cadre de la politique d'achats à la mise en pratique des principes conjugués de recherche d'offres de qualité, de choix des meilleures offres dans l'intérêt du Groupe, et de sélection équitable des fournisseurs. Les achats significatifs sont validés par le Président Directeur Général.

Des actions importantes avaient été entreprises en 2009 pour formaliser et préciser davantage les démarches à effectuer et les services impliqués, à chacune des étapes correspondant successivement à la manifestation d'un intérêt pour un projet, à l'analyse détaillée de sa faisabilité, à l'établissement d'une proposition commerciale, à la réalisation de l'investissement avant transfert à l'exploitant interne ou externe. En 2010 et en 2011, cette méthodologie a été systématiquement utilisée et elle a donné lieu à de nombreuses réunions associées aux passages des projets d'une étape à l'autre. Les décisions d'investissement ne sont ainsi validées qu'à l'issue d'un cycle ponctué par des réunions de lancement, de bouclage et d'engagement, dont certaines tenues dans le cadre du comité des engagements.

- La très forte centralisation, au niveau du siège, de l'exercice de la fonction Financements et Trésorerie (relation bancaire, négociation et optimisation des financements corporate et des financements de projets, mise en place et suivi des instruments financiers de couverture des risques, gestion de la Trésorerie centralisée...) et de la gestion des engagements hors bilan.
- Le suivi par un Responsable dédié de l'ensemble des problématiques liées aux assurances. Ce dispositif permet une gestion rationalisée et cohérente de l'ensemble des risques assurantiels et facilite les négociations et renégociations des polices d'assurance des diverses entités du Groupe.

Plus généralement, en 2011, le Groupe s'est situé en phase d'exploitation des plans d'actions engagés à partir de 2009 pour renforcer la cohérence d'un ensemble de processus.

- Au niveau de l'activité de gestion et de management :
 - le dispositif de pilotage annuel de l'activité : planification stratégique, planification à moyen terme, budget annuel et sa ré-estimation à mi-année, processus de clôture, publication des résultats,
 - le dispositif de pilotage financier (reporting, reprévision), qui améliore la « prédictibilité » et le suivi de la situation financière de l'entreprise,
 - en s'appuyant notamment sur un dispositif de cash management renforcé,
 - le dispositif de gestion des Ressources Humaines qui gère au mieux la disponibilité de ressources clés.
- Au niveau de l'activité d'exploitation :

- le dispositif de management des centrales thermiques dans le cadre de la démarche Qualité Sécurité Environnement QSE ; ce processus a été mis en route d'abord en 2010 dans la centrale CTG qui a obtenu en 2011 la certification AFNOR sur les trois normes QSE. Il s'est poursuivi pour la centrale CTBR,
 - le dispositif de contrôle des résultats d'exploitation en charge de détecter les dérives et de prendre les actions correctives,
 - le processus de gestion des approvisionnements stratégiques, en charge de protéger les prix d'achat et de sécuriser les livraisons / éviter les ruptures,
 - le processus de « maîtrise technique » assurant la capitalisation du savoir technique dans une optique de sécurisation des rendements et des coûts de production (plan de maintenance, optimisation de process) et de sécurisation des choix de matériels pour les projets en cours.
- Au niveau de l'activité projet :
- le dispositif de contrôle des risques par affaire en anticipant au mieux, dès le montage, les impacts des différents risques dans le taux de rentabilité interne prévisionnel et en dimensionnant l'installation en conséquence,
 - le pilotage du portefeuille transversal, en charge des arbitrages des ressources critiques – financières et humaines – pour sécuriser l'aboutissement des projets.

Le fonctionnement de l'ensemble de ces dispositifs est revu par le Comité de Direction de Séchilienne-Sidec qui se réunit mensuellement.

2.6 Limitation des pouvoirs en matière de cautions, avals et garanties consentis hors autorisation spéciale et expresse du conseil

- Le dispositif appliqué en 2011 issu d'une délibération du Conseil d'Administration du 22 novembre 2010, a été le suivant :
 - Absence de limitation au pouvoir du Président Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties aux administrations fiscales et douanières.
 - Possibilité pour le Président Directeur Général de consentir toutes cautions avals et garanties en faveur d'autres bénéficiaires, dans le cadre d'un montant global annuel cumulé de 50 millions d'euros.
- Le Conseil d'Administration du 18 janvier 2012 a, pour 2012, décidé l'application du dispositif ci-après :
 - Absence de limitation au pouvoir du Président-Directeur général de consentir des cautions, avals et garanties aux administrations fiscales et douanières.
 - Possibilité pour lui de consentir des cautions, avals et garanties en matière d'achat de charbon par toutes filiales du Groupe, sans qu'à aucun moment les montants effectivement garantis en cours puissent excéder en cumulé un montant de 15 millions d'euros ou sa contrevaletur en d'autres devises.
 - Possibilité pour lui de consentir des cautions, avals et garanties en toute autre matière et pour tout autre bénéficiaire, sans qu'à aucun moment les montants effectivement garantis en cours puissent excéder en cumulé un montant de 35 millions d'euros ou sa contrevaletur en d'autres devises, et pour autant que ces cautions, avals et garanties soient consenties par rapport à des engagements souscrits par l'une ou l'autre des filiales du Groupe.

3. Rémunérations

Le chapitre 15 du présent document de référence, relatif aux rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, rend compte du rôle du Conseil d'Administration éclairé par le comité des nominations et rémunérations dans leur fixation, et des principes et règles arrêtés par lui pour les déterminer notamment en définissant des conditions de performance.

4. Autres informations

4.1 Modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales sont prévues à l'article 32 des statuts de la Société, statuts disponibles sur le site internet de la Société, et dont les principales stipulations sont décrites dans le document de référence de la Société. Cet article 32 a fait l'objet d'une actualisation par résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2011 statuant à titre extraordinaire.

4.2 Informations de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, sont mentionnées dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration qui est intégré dans le Rapport Financier Annuel 2011 avec le présent rapport. Ces éléments sont les suivants :

- La structure du capital de la Société figure du chapitre 18 du présent document de référence. Au 31 décembre 2011, Financière Hélios est actionnaire à hauteur de % du capital de la Société et est contrôlée par les fonds gérés par Apax Partners SA et Altamir Amboise. Financière Hélios et ses associés sont ensemble actionnaires à hauteur de % du capital de la Société.
- Il n'y a pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions et il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions visées à l'article L. 233-11 du Code de Commerce.
- La Société n'a pas connaissance, en vertu des articles L. 233-7 et 233-12, de participations directes ou indirectes dans son capital.
- Aucun titre ne comporte des droits de contrôle spéciaux.
- Il n'y a pas de mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.
- La Société n'a pas connaissance d'accords entre actionnaires qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.
- Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société figurent dans les statuts qui sont disponibles sur le site internet de la Société.
- Les pouvoirs du Conseil d'Administration relatifs à l'émission ou au rachat d'actions sont définis par les statuts et par les résolutions d'Assemblées Générales lui attribuant compétence à cet effet dans les conditions et limites légales et réglementaires.
- La Société n'a pas connaissance d'accords qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société.
- Il n'existe pas d'accord particulier prévoyant, spécifiquement en raison d'une offre publique, des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin.

- Les informations relatives à la rémunération du Président Directeur Général figurent au chapitre 15 du présent document de référence. Les indemnités et engagements liés à la cessation des fonctions des mandataires sociaux figurent plus précisément au paragraphe 15.1.4 de ce chapitre.

4.3 Délégations et autorisations en cours

Elles sont énumérées dans le rapport spécial du Conseil d'Administration figurant en annexe 5 du document de référence.