



**SOCIETE ANONYME DES BAINS DE MER  
ET DU CERCLE DES ETRANGERS A MONACO  
(S.B.M.)**

Société anonyme monégasque au capital de 18 160 490 euros  
Siège social : Monte-Carlo - Place du Casino, Principauté de Monaco  
R.C.S. Monaco 56 S 523  
Siren : 775 751 878

---

**Rapport du Président du Conseil d'Administration**

**sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil  
d'Administration et les procédures de contrôle interne**

**(pages 87 à 95 du rapport annuel 2010/2011)**

---

[www.montecarloresort.com](http://www.montecarloresort.com)

ISIN : MC0000031187



# RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

sur les conditions de préparation et d'organisation  
des travaux du Conseil d'Administration  
et les procédures de contrôle interne  
et de gestion des risques

Rapport du Président du Conseil d'Administration 88

Rapport de l'Auditeur Contractuel et des Commissaires aux Comptes  
sur le rapport du Président du Conseil d'Administration 95

# RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

**E**n application des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 23 janvier 2004 (« Gouvernement d'entreprise et contrôle interne : obligations de publication des émetteurs faisant appel public à l'épargne »), prises en vertu des dispositions de l'article 122 de la Loi française de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003, il vous est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 22 juillet 2011.

La seconde partie, dédiée au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, a été établie en s'appuyant sur le Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (1) et sur son Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière. Ces procédures s'appliquent non seulement à la Société mais à l'ensemble de ses filiales concernées.

## CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Fonctions du Conseil

Le Conseil d'Administration définit et arrête la politique de la Société et détermine les modalités de sa mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées générales et dans la limite de l'objet social, il dispose des pouvoirs les plus étendus pour la gestion, le contrôle et la surveillance des affaires de la Société.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles qu'il juge utiles aux intérêts de la Société.

### Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé statutairement de sept membres au moins et de onze au plus. Il comprend deux catégories d'Administrateurs :

- six au plus d'entre eux sont désignés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour un mandat de six ans renouvelable ;
- cinq au plus sont désignés par le Gouvernement de S.A.S. Mgr le Prince de Monaco pour un mandat de six ans renouvelable (Administrateurs d'Etat) et ne sont révocables que par le Gouvernement de S.A.S. Mgr le Prince de Monaco.

Au 31 mars 2011, votre Conseil est composé de six Administrateurs élus par l'Assemblée Générale et quatre Administrateurs d'Etat.

Les statuts prévoient que le Conseil se réunit tous les deux mois et chaque fois que l'intérêt de la Société l'exige.

La mission du Conseil d'Administration est fixée par les dispositions légales et statutaires. Elle s'étend aux domaines suivants :

- nomination, contrôle et révocation de l'Administrateur Délégué ou du Directeur Général ;
- arrêté des comptes annuels et semestriels ;
- appréciation de la régularité et des orientations de la gestion ;
- contrôle de la gestion des affaires sociales au sens large ;
- respect des droits et de l'égalité des actionnaires dans le cadre statutaire, etc.

Le Président nommé par le Conseil d'Administration préside en outre les Assemblées Générales.

(1) Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : Cadre de référence. 22 juillet 2010.

### **Commissaire de Gouvernement**

La Société est soumise au contrôle et à la surveillance de l'Autorité concédante par l'intermédiaire d'un Commissaire de Gouvernement, chargé de veiller au respect des dispositions du cahier des charges et des statuts de la Société, ainsi qu'à l'application de la réglementation des jeux.

Le Commissaire de Gouvernement assiste aux séances du Conseil d'Administration lorsque celui-ci est réuni sur sa convocation, mais ne prend pas part au vote.

### **Contrôle des jeux**

La Société est soumise pour son exploitation principale à la surveillance de l'Autorité Publique par l'intermédiaire de deux organismes :

- la Commission des Jeux, compétente pour donner son avis sur l'exploitation des jeux et l'application de la réglementation ;
- le Service de Contrôle des Jeux, chargé de veiller à l'observation des dispositions légales et des mesures prises pour leur application.

Le personnel affecté à l'exploitation principale ainsi que les matériels et appareils de jeux sont soumis à un agrément préalable délivré par l'Autorité concédante.

### **Compte rendu de l'activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos au 31 mars 2011**

Le Conseil d'Administration s'est réuni treize fois au cours de l'exercice clos au 31 mars 2011. A chacune de ces réunions, une analyse détaillée des résultats de la Société et de ses filiales a été fournie au Conseil, ainsi que des présentations effectuées par des responsables opérationnels, sur des sujets nécessaires à la bonne compréhension de la stratégie du Groupe, de ses activités et de ses perspectives.

### **Travaux des Commissions d'Administrateurs**

Afin d'exercer encore plus efficacement sa mission de contrôle, le Conseil d'Administration a constitué en son sein trois commissions : une commission Finances & Audit, une commission Ressources Humaines et une commission Environnement & Qualité.

- **La Commission Finances & Audit** est chargée d'éclairer les réunions du Conseil d'Administration notamment sur les points suivants :
  - l'examen des comptes annuels et semestriels, des plans de financement ainsi que des programmes d'investissement ;
  - l'analyse et l'évaluation du contrôle interne et des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ;
  - l'analyse des risques financiers et de trésorerie, ainsi que des risques divers (engagements hors bilan, litiges...) et l'appréciation de la qualité de leur couverture, etc.

Cette Commission, composée de trois membres du Conseil d'Administration, s'est réunie neuf fois au cours de l'exercice clos au 31 mars 2011. Elle a notamment entendu, lors de ses réunions, le Directeur Général, le Directeur Financier, le Responsable de l'Audit interne, ainsi que les Commissaires aux Comptes et l'Auditeur du Groupe.

- **La Commission Ressources Humaines** est chargée d'assister le Conseil d'Administration et la Direction Générale sur les questions sociales et de rémunération. Elle est composée de trois Administrateurs et s'est réunie dix fois au cours de l'exercice clos le 31 mars 2011. Elle a notamment entendu lors de ces réunions le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines.

- **La Commission Environnement & Qualité** est chargée de réfléchir aux questions environnementales, et de proposer au Conseil d'Administration les domaines d'actions à entreprendre afin de participer activement à la politique de protection de l'environnement engagée par la Principauté de Monaco. Créée en janvier 2006, elle est composée de trois Administrateurs et s'est réunie six fois au cours de l'exercice 2010/2011.

## **PRINCIPES GENERAUX DE CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES**

### **Diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport**

Pour l'élaboration du présent rapport, la Commission d'Administrateurs Finances & Audit a été consultée afin de collecter les éléments descriptifs ci-dessous.

Dans le cadre de ses réunions régulières et ainsi qu'il est exposé dans la partie du présent rapport relative aux modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration, la Commission Finances & Audit a eu l'occasion, au cours de ses travaux, d'entendre les principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques.

Ces entretiens ont permis de valider les descriptions figurant dans le présent compte rendu.

### **Objectifs de la Société en matière de gestion des risques**

Un recensement précoce et une gestion adéquate des risques identifiables sont primordiaux pour le succès des activités de la Société. La gestion des risques concerne les différentes typologies de risques (stratégiques, opérationnels, financiers, réglementaires), qu'ils soient quantifiables ou non. La Société définit le risque comme un événement futur et incertain dans sa réalisation, pouvant impacter négativement la création de valeur de la Société (ce qui inclut les pertes d'opportunités).

La gestion des risques est un dispositif qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

### **Composantes du dispositif de gestion des risques**

Sous l'autorité de la Direction Générale, les directeurs et responsables de secteurs d'activité supervisent les opérations de la Société et s'assurent de leur cohérence avec les objectifs fixés par le Conseil d'Administration. Ils participent plus particulièrement au développement continu de plans stratégiques afin d'identifier les risques pesant sur leurs exploitations et de mettre en œuvre les actions correctives adéquates. Par ailleurs, tout investissement ou projet de développement significatif fait l'objet d'une analyse de risque spécifique.

En outre, une démarche visant à établir une cartographie des risques globale portant sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes est en cours et sera poursuivie au cours de l'exercice 2011/2012.

Cette démarche conduite, notamment, au travers d'une consultation de l'ensemble des directions opérationnelles et supports, vise à recenser sur la base d'un outil commun le degré d'exposition du Groupe et à préparer les plans d'actions requis.

### **Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne**

Le système de contrôle interne mis en place par la Société et ses filiales est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la poursuite des objectifs suivants :

- la réalisation et la bonne gestion des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Ce système repose sur un ensemble de règles d'organisation, de politiques, de procédures et de pratiques, visant à prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de la Société et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier.

Il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés, le niveau d'assurance étant lié aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne comme, par exemple, le rapport coût / bénéfice de la mise en place de nouveaux contrôles ou le risque de collusion pour faire échec aux contrôles.

## **Composantes du dispositif de contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne se fonde sur un environnement favorisant des comportements intègres et éthiques, et un cadre organisationnel dédié à la réalisation des objectifs. La structure organisationnelle s'appuie sur une répartition appropriée des fonctions et des responsabilités entre les différents acteurs, sur une gestion adéquate des ressources et compétences, et sur la mise en place de systèmes d'informations et de modes opératoires adaptés.

### **1 - ORGANISATION GENERALE EN MATIERE DE CONTROLE**

#### **REGLES DE CONDUITE ET INTEGRITE**

Les documents référentiels internes diffusés auprès des différents responsables et de leurs équipes sont notamment :

- **Le code de déontologie**

Ce document porte sur les règles d'éthique et de comportement que doit appliquer l'ensemble des membres de l'encadrement de la Société à qui il a été remis. Il fait partie intégrante du contrat de travail des personnels concernés.

- **Le règlement intérieur**

Comme toute entreprise monégasque, la Société est tenue d'avoir un règlement intérieur définissant les conditions de travail ainsi que les mesures d'ordre et discipline applicables au personnel.

Au surplus, la loi du 12 juin 1987 sur les jeux de hasard soumet à agrément administratif le règlement intérieur, lequel doit mentionner :

- les règles relatives à la discipline, notamment à la tenue et au comportement pendant le service, ainsi qu'à l'attitude à observer à l'égard de la clientèle ;
- les règles d'organisation hiérarchique des personnels, ainsi que la définition des fonctions afférentes à chaque type d'emploi.

Compte tenu de la diversité des établissements et des services, la Société est dotée de règlements intérieurs spécifiques lorsque cela est nécessaire.

- **La charte d'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C)**

Cette charte définit les règles de bons usages des ressources de traitement de l'information (matériels informatiques, électroniques et numériques employés en traitement de l'information). Elle a été diffusée à l'ensemble des utilisateurs de telles ressources et a été approuvée individuellement par chaque salarié concerné. La charte fait partie intégrante du contrat de travail des nouveaux embauchés.

- **Les procédures et modes opératoires**

Les procédures et modes opératoires en vigueur au sein de la société ont pour objet de :

- veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements du personnel s'inscrivent dans le cadre des orientations données aux activités de l'entreprise défini par les organes sociaux ;
- vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

Pour parvenir à ces objectifs, la société a mis en place des bases d'informations générales et de description des modes de fonctionnement qui permettent aux collaborateurs de disposer des informations nécessaires pour la réalisation correcte des tâches de leur périmètre.

Ces bases sont, pour certaines d'entre elles, accessibles au travers de l'intranet du Groupe. Elles se composent d'informations opérationnelles, de manuels utilisateurs ainsi que d'informations ayant trait à l'élaboration de l'information comptable et financière.

Par ailleurs, un plan d'action est poursuivi visant à améliorer la formalisation des procédures au travers de la création d'un référentiel unique permettant de disposer de procédures homogènes et normées dont la communication aux utilisateurs et la mise à jour seront optimisées.

## LES ACTEURS ET LES RESPONSABILITES FONCTIONNELLES

### • La Direction Générale

La Société est organisée en secteurs d'activité et départements transversaux intervenant en support des opérations.

La répartition des opérations en secteurs d'activité (secteur jeux et secteur hôtelier) sous la responsabilité de Directeurs Opérationnels permet d'assurer une meilleure compréhension des enjeux et risques liés à chacun d'eux.

Par ailleurs, la cohérence des stratégies de chaque secteur avec celle définie au niveau de la Société est assurée par la Direction Générale. Des réunions régulières permettent d'évaluer les situations et performances des différents secteurs de la Société et du Groupe, afin de vérifier qu'elles s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par le Conseil, tant en termes de ressources allouées que de résultats.

Les départements transversaux interviennent en support des secteurs opérationnels. Leur fonctionnement centralisé garantit l'unité des principes et des règles de gestion, et facilite ainsi l'utilisation optimisée des ressources de la Société. Ces départements sont les suivants :

- Secrétariat Général – Direction Juridique ;
- Directions Administrative et Financière ;
- Direction Technique ;
- Direction des Systèmes d'Information ;
- Direction des Ressources Humaines ;
- Direction Marketing et Commercial ;
- Direction Artistique ;
- Direction des Achats ;
- Direction de la Sécurité.

### • La Direction Financière

La Direction Financière est responsable de la gestion des risques financiers (exposition aux variations de taux de change, d'intérêt,...) et du dispositif de contrôle des risques.

Elle est plus particulièrement en charge de mettre en œuvre des procédures concourant à la fidélité et à la sincérité des états financiers, dans le respect de la législation comptable et réglementaire en vigueur.

La Direction Financière s'appuie en outre sur une fonction de contrôle de gestion qui intervient à différents niveaux. Chaque secteur d'activité fait l'objet d'analyses de gestion, qui sont consolidées et exploitées au niveau du Groupe.

### • L'Audit Interne

Parmi les principales attributions du département de l'Audit Interne figurent :

- la prise de connaissance des risques pouvant affecter la société et le système de contrôle interne ;
- la coordination des travaux avec les Commissaires aux Comptes et l'Auditeur ;
- la réalisation des missions ponctuelles diligentées par le Directeur Général ou la Direction Financière ;
- la réalisation du plan d'audit annuel.

L'Audit Interne rendant compte directement au Directeur Général est en mesure de remplir ses fonctions en toute indépendance.

## ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

La culture de contrôle interne développée par la Direction Générale dans l'ensemble de l'organisation est fondée sur le principe d'une claire attribution des responsabilités et délégations, d'une séparation de fonctions adéquate, de l'existence de limites d'engagement et du respect des normes internes et externes.

Par ailleurs, le système d'information comptable et financier déployé au sein du Groupe a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et donc la pertinence de l'information, des manuels fonctionnels, appropriés aux besoins des utilisateurs, ont été formalisés et diffusés.

## **2 - DIFFUSION D'INFORMATIONS EN INTERNE**

Le Groupe dispose de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

Ces processus comprennent, notamment, la procédure de reporting qui prévoit l'analyse des données d'activité ainsi que l'analyse de la formation du résultat.

Cette procédure vise à fournir une vision détaillée de l'évolution des résultats afin d'offrir un support au pilotage et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

## **3 - ACTIVITES DE CONTROLE**

Les contrôles sont présents à tous niveaux dans l'organisation, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

Ils sont confortés par les différentes missions réalisées par l'audit interne.

Parmi ces activités de contrôle figurent, notamment, les procédures suivantes :

### **• Suivi budgétaire**

La Société a mis en œuvre un processus de suivi budgétaire décliné par secteur d'activité, qui donne lieu à une analyse mensuelle des performances et à l'identification d'écarts par rapport aux objectifs définis. Ce suivi fait l'objet d'une revue permanente par la Direction Générale et la Direction Financière, en relation directe avec les directions opérationnelles. Ce processus budgétaire est un des dispositifs clés du processus de contrôle interne de la Société.

L'environnement de contrôle s'appuie également sur un pilotage très strict des investissements, avec notamment un examen détaillé et centralisé des demandes d'investissement et des engagements contractuels qui peuvent y être associés, et un contrôle des réalisations d'investissement assuré par un système de suivi des autorisations accordées.

### **• Elaboration de l'information financière**

L'élaboration de l'information financière repose sur un processus homogène de collecte d'informations à partir des systèmes opérationnels. A titre d'exemple, les informations relatives aux stocks, aux achats, au chiffre d'affaires etc., sont reprises sur les systèmes de gestion comptable avec des procédures d'interface automatisées.

La consolidation des informations financières au niveau du Groupe s'effectue selon des règles, des formats et des délais de production définis.

L'intégration des systèmes d'information opérationnels et comptables au sein de chaque filiale, et la normalisation du processus de production des comptes constituent autant de facteurs concourant à la qualité des états financiers consolidés.

Les comptes sont établis dans le respect des fondamentaux suivants :

- exhaustivité et exactitude des enregistrements comptables ;
- séparation des exercices ;
- plus généralement, conformité aux législations et règlements en vigueur.

### **• Autres contrôles à la charge des Responsables des directions opérationnelles et des directions fonctionnelles transversales**

Outre la fiabilité des informations produites, les Responsables des fonctions transversales et des secteurs opérationnels sont garants des éléments de contrôle interne suivants :

- protection des actifs du groupe (stocks, immobilisations, créances, liquidités) au sein de chaque secteur d'activité ;
- respect des principes élémentaires de séparation de fonction et application vigilante d'une politique appropriée en matière de contrôle des profils d'accès aux différents progiciels de gestion du groupe ;
- respect des règles de délégation, qui ont été définies de façon spécifique suivant les sujets, et prise en compte des limites encadrant les possibilités d'engagement vis-à-vis des tiers. Ce principe est conforté par la forte centralisation des engagements de dépenses et par l'existence de procédures d'approbation et de contrôle aux différentes étapes du processus d'achat.

#### **4 - PILOTAGE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**

Il appartient aux différents responsables de secteurs d'activité opérationnelle ou de fonctions transversales de développer et de promouvoir cette culture de contrôle interne. Cette responsabilité s'exerce par la mise en œuvre de procédures spécifiques et formalisées, fondées notamment sur l'utilisation de systèmes d'information intégrés qui permettent d'identifier rapidement des écarts de performance éventuels par rapport aux objectifs définis.

Afin de surveiller le fonctionnement satisfaisant du système de contrôle interne, la Société réalise un suivi régulier des dispositifs de contrôle mis en œuvre et de leur pertinence.

Ce suivi du contrôle interne s'opère notamment au travers des missions menées, d'une part, par l'Audit Interne et, d'autre part, par les Commissaires aux Comptes et l'Auditeur du Groupe. Ces missions donnent lieu à une communication à la Direction Générale sur des faiblesses éventuellement décelées et à la mise en œuvre de plans d'action correctifs.

# RAPPORT DE L'AUDITEUR CONTRACTUEL ET DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la Société des Bains de Mer et du Cercle des Etrangers à Monaco pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Exercice clos le 31 mars 2011

Aux Actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité d'Auditeur Contractuel et de Commissaires aux Comptes de la Société des Bains de Mer et du Cercle des Etrangers à Monaco, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société au titre de l'exercice clos le 31 mars 2011 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôle interne.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

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

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

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration.

Neuilly-sur-Seine et Monaco, le 27 juillet 2011

L'Auditeur Contractuel

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

François-Xavier AMEYE

Louis VIALE

André GARINO