

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
PREVU PAR L'ARTICLE L225-37 DU CODE DE COMMERCE
AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2016**

Introduction

En application des dispositions de l'article L.225-37 al.6 du Code de commerce, j'ai l'honneur de vous rendre compte, par le présent rapport d'une part des règles de gouvernance, de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des comités spécialisés, d'autre part des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et ce au titre de l'exercice social clos le 30 juin 2016.

L'activité exclusive de la Société consiste à porter directement ou par filiales interposées les titres des entités constitutives du groupe Ramsay Générale de Santé et à gérer ces participations.

Le présent rapport a été élaboré, après revue complète des éléments réglementaires, à partir de l'examen détaillé de l'ensemble de la documentation préparée par les différents organes et après vérification de la pertinence de leurs modalités de conservation. Il a ensuite été soumis au Conseil d'Administration qui en a approuvé le contenu au cours de sa séance du 19 octobre 2016.

1. Gouvernement d'entreprise

1.1. Organisation de la gouvernance du groupe Ramsay Générale de Santé.

Ramsay Générale de Santé est une société anonyme administrée par un Conseil d'Administration dont les règles de composition et de fonctionnement font l'objet des dispositions de l'article 14 des statuts.

Les règles régissant le fonctionnement et les attributions du Conseil et des comités qu'il a institués ont été mises en place dans un règlement intérieur dont la dernière version a été adoptée par le Conseil d'Administration le 17 février 2016.

17.1.2 Conseil d'Administration et Comités constitués par le Conseil d'Administration

1.1.1. Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions de l'article 14 des statuts, le Conseil d'Administration est composé de six membres au moins et de onze membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion. Ses membres peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales qui sont nommés, renouvelés et peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire. Aucune personne physique ayant atteint l'âge de soixante-quinze ans ne peut être nommée membre du Conseil d'Administration si sa nomination a pour effet de porter à plus de la moitié le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant atteint cet âge. Lorsque ce seuil est dépassé, le membre du Conseil d'Administration le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

La durée du mandat des membres du Conseil est de quatre années. Les termes des mandats sont échelonnés.

Les membres du Conseil d'Administration sont des personnalités ayant une connaissance du secteur de la santé et déployant des compétences notamment financières dans le cadre de leurs fonctions.

A la date du présent rapport, le Conseil d'Administration de la Société se compose des onze membres suivants :

- Président : Monsieur Christopher Rex
- Vice-Président : Monsieur Jean-Jacques Duchamp
- Administratrices indépendantes : Mesdames Anne-Marie Couderc et Valérie Hortefeux
- Administrateurs : Madame Carmel Monaghan, Messieurs Craig McNally, Mark Page, Bruce Soden, les sociétés Ramsay Health Care (UK) Limited représentée par Monsieur Peter Evans, Crédit Agricole Assurances représentée par Madame Magali Chessé et Predica représentée par Monsieur Christophe Aubin.

En application des dispositions du pacte d'actionnaires en date du 30 septembre 2014 dont les principales dispositions ont fait l'objet d'un avis publié par l'AMF le 8 octobre 2014 sous le numéro D&I 214C2099, six membres ont été nommés sur proposition de Ramsay Health Care (UK) Limited (Christopher Rex, Carmel Monaghan, Craig McNally, Mark Page, Bruce Soden et Ramsay Health Care (UK) Limited) et trois membres ont été nommés sur proposition de Predica (Jean-Jacques Duchamp, Crédit Agricole Assurances et Predica).

Il sera proposé à l'assemblée générale du 14 décembre 2016 de modifier les statuts de la Société pour permettre la nomination d'un administrateur représentant les salariés en application des dispositions de l'article L.225-27-1 du Code de commerce modifié par la loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

Le mandat de sept membres du Conseil arrivera à son terme à l'issue de l'assemblée générale du 14 décembre 2016. Le mandat des quatre autres membres du Conseil arrivera à son terme à l'issue de l'assemblée générale qui statuera fin 2017 sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2017.

La composition du Conseil d'Administration et les propositions de renouvellement qui seront présentées aux actionnaires lors de l'assemblée générale du 14 décembre 2016 sont exposées en détail au chapitre 15 du présent document de référence.

1.1.2. Comités consultatifs

En application des dispositions statutaires et des recommandations en la matière, le Conseil d'Administration a constitué des comités chargés d'étudier les questions relevant tout particulièrement de leur compétence et permettant une prise de décision par le conseil sur la base de l'examen préalable et documenté des questions et de recommandations s'il y a lieu.

Le Conseil d'Administration est assisté dans ses missions par trois comités consultatifs : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et des Rémunérations et le Comité des Risques qui a été institué au premier semestre 2016. Leur rôle respectif est strictement consultatif, le pouvoir de décision appartenant au Conseil d'Administration qui apprécie souverainement les suites qu'il entend donner aux avis, propositions, recommandations ou rapports émis ou établis par les Comités.

Les Comités comptent de trois à cinq membres, le Comité d'Audit compte deux membres indépendants au sens de l'article L.823-19 du Code de commerce sur les cinq le composant, tous ayant, de par leurs fonctions professionnelles, le niveau des compétences particulières exigées en matière financière pour ce comité. Le Comité des Nominations et des Rémunérations compte également deux membres indépendants et est présidée par l'un d'eux. Le Comité des risques est présidé par un membre du Conseil disposant de l'expérience requise en matière de gestion des risques.

Le Comité d'Audit :

Ce Comité a pour mission, dans le domaine de la comptabilité, d'examiner les méthodes et principes comptables adoptés pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés, de s'assurer de leur pertinence, de leur permanence ou du bien-fondé des éventuels changements proposés, et de leur respect. Au moment de l'arrêté des comptes, il procède à l'examen préalable de ceux-ci et donne un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels, annuels et, le cas échéant, de l'information trimestrielle, avant leur présentation au Conseil. Il examine les projets de rapport de gestion et de tous autres documents contenant des informations de nature comptable ou financière et dont la publication est requise par la réglementation en vigueur, avant leur publication, ainsi que tous comptes établis pour les besoins d'opérations significatives spécifiques (apports, fusions, opérations de marché, mise

en paiement d'acomptes sur dividendes, etc.). Il examine le périmètre des sociétés consolidées et les risques et les engagements hors bilan significatifs.

En matière de contrôle, d'audit interne et de commissariat aux comptes, le Comité d'Audit doit notamment vérifier que sont définies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la remontée rapide et la fiabilité de celles-ci ; il examine chaque année avec les commissaires aux comptes leur plan d'intervention, les conclusions de leurs interventions, leurs recommandations et les suites qui y sont données ; il examine chaque année avec le ou les responsables du contrôle interne, leur plan d'intervention, les conclusions de leurs interventions, leurs recommandations et les suites qui y sont données ; il supervise la procédure de sélection ou de renouvellement des commissaires aux comptes en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant » ; il formule un avis motivé sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et sur le choix des commissaires aux comptes et fait part de sa recommandation au Conseil.

Le Comité d'Audit est également informé par la Direction Générale de la situation financière de la Société, des méthodes et techniques utilisées pour définir la politique financière ; il est régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière de la Société et il examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président, le Conseil, la Direction Générale, ou les commissaires aux comptes.

La durée des mandats des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'Administration.

A la date du présent rapport, le Comité d'Audit est constitué comme suit :

- Président : Monsieur Jean-Jacques Duchamp ;
- Membres : Mesdames Anne-Marie Couderc (administratrice indépendante), Valérie Hortefeux (administratrice indépendante), Monsieur Bruce Soden et la société Ramsay Health Care (UK) Limited représentée par Monsieur Peter Evans.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations :

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est consulté par le Conseil dans le cadre de la sélection des mandataires sociaux de la Société (membres du Conseil, Directeur Général ou Directeur Général Délégué, le cas échéant). Dans ce cadre, il a pour mission notamment de formuler des recommandations concernant les propositions de nomination à l'assemblée générale, ou de cooptation le cas échéant, de membres du Conseil, les propositions de nomination par le Conseil du Directeur Général et les propositions de nomination par le Conseil du Directeur Général Délégué, le cas échéant.

Il recommande également la nomination des membres des Comités constitués par le Conseil, en prenant en considération les missions respectives de ces Comités. Il adresse au Conseil des propositions motivées sur le choix des candidats.

Le choix par le Comité des candidats aux fonctions de membre du Conseil est guidé par l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires. Il peut prendre en compte les éléments comme la représentation éventuelle d'intérêts catégoriels, l'opportunité de renouvellement des mandats, l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat, et le nombre souhaitable de membres indépendants.

Le Comité veille au respect de l'interdiction pour la Société de nommer comme dirigeants ou d'embaucher les commissaires aux comptes de la Société ou tous membres signataires d'une société ayant occupé les fonctions de commissaires aux comptes de la Société durant les cinq ans suivant la cessation de leurs fonctions de commissaires aux comptes de la Société.

S'agissant des rémunérations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission notamment de :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux ;
- proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence des membres du Conseil qui sera proposé à l'Assemblée Générale de la Société et donner un avis sur la répartition du montant global alloué par l'Assemblée Générale entre les membres du Conseil ainsi que sur les rémunérations exceptionnelles allouées par le Conseil à ses membres pour des missions ou mandats qui leur seraient confiés ;

- donner au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et sur le ou les plans d'options établis au bénéfice des salariés et/ou des dirigeants de la Société et des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

Le Comité est également un organe d'étude et de consultation compétent en matière de composition des instances dirigeantes de la Société. Ainsi, il est consulté par le Conseil dans le cadre de la sélection des mandataires sociaux de la Société.

La durée des mandats des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide également avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'Administration.

A la date du présent rapport, le Comité est constitué comme suit :

- Président : Madame Anne-Marie Couderc (administratrice indépendante) ;
- Membres : Madame Valérie Hortefeux, Messieurs Jean-Jacques Duchamp, Craig McNally, Christopher Rex.

Le Comité des risques :

Ce Comité a pour mission de conseiller le Conseil d'Administration sur la stratégie globale et l'appétence en matière de risques de toute nature, tant actuels que futurs, et l'assiste lorsque celui-ci contrôle la mise en œuvre de cette stratégie. Il est notamment chargé d'examiner les procédures de contrôle des risques et est consulté pour la fixation s'il y a lieu des limites globales de risques. Le comité est ainsi habilité à émettre toute opinion justifiée sur la politique de maîtrise des risques ainsi que de provisionnement globale du Groupe ainsi que sur les provisions spécifiques, de suivi des engagements hors bilans.

Il évalue et surveille l'effectivité des moyens et mesures mis en œuvre et peut émettre tout rapport approprié sur ces points en questionnant les directions de l'entreprise concernées et si nécessaire en procédant à tout audit ou toute consultation externe.

Le Comité émettra ses recommandations au Conseil d'Administration en adéquation avec les procédures internes en la matière, il procédera régulièrement à la revue de cadre de gestion des risques et s'assurera notamment qu'il est en vigueur.

Le Comité des Risques intervient notamment dans les domaines de la cartographie des risques, de l'adéquation des mesures de couverture des risques, de la préparation à la survenance possible de pandémies, de la gestion des risques, également des comportements et valeurs déployés par le groupe.

A la date du présent rapport, le Comité est constitué comme suit :

- Président : Monsieur Craig McNally ;
- Membres : Madame Valérie Hortefeux (administratrice indépendante), la société Predica représentée par Monsieur Christophe Aubin.

1.2. Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère aux recommandations du code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'Afep et le Medef dans sa version actualisée en novembre 2015 (le « Code Afep-Medef »), consultable à l'adresse suivante : http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Code_de_gouvernement_entreprise_revise_novembre_2015.pdf

La Société dispose à son siège social d'un exemplaire du code Afep-Medef à disposition permanente des membres composant les organes de cette gouvernance auxquels il a été remis avec les statuts et règlement intérieur de la Société lors de leur nomination.

Le Conseil d'administration s'attache au respect strict des dispositions relatives à l'information et à l'expression des actionnaires notamment minoritaires, et la présence au sein du Conseil d'Administration de deux administratrices indépendantes c'est-à-dire élues en dehors du collège des actionnaires liés par un pacte permet, à son sens, une expression pleine (notamment délibérative) des principes de bonne gouvernance.

Il est rappelé que les critères d'indépendance des membres du Conseil d'administration qui figurent ci-après sont en ligne avec les dispositions du Code Afep-Medef en la matière :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant 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 dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, 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 commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

La Société est une société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, son actionnariat comprend deux actionnaires de référence détenant ensemble 89,31% de son capital social. La composition du Conseil d'Administration reflète en conséquence son actionnariat. C'est la raison pour laquelle il ne comporte que deux membres indépendants sur onze (soit 18,18% d'administrateurs indépendants). En outre, si les proportions de membres indépendants au Conseil et aux Comités n'atteignent pas exactement la proportion recommandée dans chaque cas, le Conseil et les Comités restent tenus du respect d'un règlement intérieur exigeant renouvelé lors de l'entrée des nouveaux actionnaires de référence.

Conformément aux dispositions de la loi n°2011-103 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, la composition du Conseil d'Administration respecte le principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes puisque le Conseil compte quatre femmes sur onze membres soit un taux de féminisation de 36,36%.

A l'issue de l'assemblée générale du 14 décembre 2016 appelée à se prononcer sur le renouvellement du mandat de Mesdames Anne-Marie Couderc, Valérie Hortefeux et Carmel Monaghan, Messieurs Christopher Rex, Jean-Jacques Duchamp, Craig McNally et Bruce Soden, le Conseil d'Administration se composera de onze membres dont deux membres indépendants et quatre femmes.

L'assemblée générale du 14 décembre 2016 sera également appelée à approuver une modification des statuts de la Société pour permettre la nomination d'un administrateur représentant les salariés en application des dispositions de l'article L.225-27-1 du Code de commerce modifié par la loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

(...) Selon CNR + CA

La Société a par ailleurs adopté des standards accrus en matière de gouvernance depuis le changement de contrôle intervenue le 1^{er} octobre 2014 :

- les délais entre les réunions du Comité d'audit et celles du Conseil d'Administration appelé à examiner les recommandations dudit Comité ont été allongés conformément à la recommandation du §16.2.1 du Code Afep-Medef et la fréquence des réunions des comités institués a été renforcée afin d'étendre leur champ de travail et fixer un programme de progression de leurs travaux ;
- le nombre d'administrateurs a été porté de sept à onze, améliorant la collégialité et augmentant la pluralité des regards portés sur la Société, la conduite de ses affaires et sur les décisions qu'il lui incombe d'adopter. Il est ici précisé que la Société et son Conseil d'Administration ont mis en place des moyens appropriés, à la fois techniques et linguistiques, permettant d'assurer une parfaite continuité des échanges ;
- des échéances de mandats permettant un renouvellement échelonné des membres du Conseil ont été mises en place conformément à la recommandation du §14 du Code Afep-

Medef. Ainsi, le mandat de sept membres du Conseil arrivera à son terme à l'issue de l'assemblée générale du 14 décembre 2016 et le mandat des quatre autres membres du Conseil arrivera à son terme à l'issue de l'assemblée générale qui statuera fin 2017 sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2017.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou expliquer » prévue par l'article L.225-37 du Code de commerce et par la recommandation du §25.1 du Code Afep-Medef, le tableau figurant ci-dessous précise les recommandations du Code Afep-Medef dont l'application a été écartée par la Société et les raisons pour lesquelles elles l'ont été :

Recommandations du Code Afep-Medef (ci-après le « Code »)	Pratiques de Ramsay Générale de Santé et justifications
<p>Proportion des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (art. 9.2 du Code)</p> <p><i>« Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être au moins d'un tiers »</i></p>	<p>A la date du présent document, le Conseil d'administration de Ramsay Générale de Santé compte deux administrateurs indépendants parmi ses onze membres.</p> <p>La Société est une société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, son actionnariat se compose de deux actionnaires de référence détenant ensemble 89,31% de son capital social. La composition du Conseil d'Administration reflète en conséquence son actionnariat. C'est la raison pour laquelle il ne comporte que deux membres indépendants, à savoir Mesdames Anne-Marie Couderc et Madame Valérie Hortefeux (soit 18,18% d'administrateurs indépendants).</p>
<p>Proportion des membres indépendants dans les Comités (art. 16.1, 17.1 et 18.1 du Code)</p> <p><i>« La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit [...] doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social. »</i></p> <p><i>« Le Comité en charge de rémunération ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants »</i></p>	<p>A la date du présent document, le Comité d'audit et le Comité des Nominations et des Rémunérations de Ramsay Générale de Santé comptent deux membres indépendants parmi leurs cinq membres, le Comité des risques compte un membre indépendant parmi ses trois membres.</p> <p>La Société estime que, bien que les Comités ne comptent pas les proportions recommandées d'administrateurs indépendants, leur composition n'affecte pas les compétences desdits Comités à remplir efficacement les missions qui leur sont dévolues par la loi et le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Il est précisé à ce titre que la présidence du Comité des Nominations et des Rémunérations est assurée, conformément aux recommandations du Code, par un administrateur indépendant.</p>
<p>Evaluation du Conseil d'administration (art. 10 du Code)</p> <p><i>« Pour une bonne pratique de gouvernement d'entreprise, le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement »</i></p>	<p>Au cours de l'exercice au 30 juin 2016, le Conseil d'administration de Ramsay Générale de Santé a initié à partir des travaux conduits par le Comité des Nominations et Rémunérations une démarche d'évaluation de son fonctionnement.</p> <p>En référence à l'article 2.4 du Règlement Intérieur, le Conseil aura procédé à son auto-évaluation au cours du dernier trimestre 2016 et informera les actionnaires des évaluations réalisées et, le cas échéant, des suites à donner dans son prochain document de référence.</p>
<p>Information permanente (art. 24.1 du Code)</p> <p><i>« Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux doivent être rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. »</i></p>	<p>L'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société font chaque année l'objet d'une description détaillée dans le document de référence mis en ligne sur le site internet de la Société. En outre, en application du §24.3 du Code, les éléments de la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux sont systématiquement soumis au vote consultatif de l'assemblée générale annuelle. Enfin, la Société se conforme à l'obligation de publication sur son site internet de tous les éléments de rémunération attribués aux dirigeants mandataires sociaux à raison de la cessation de leurs fonctions conformément aux dispositions des articles L.225-42-1 et R.225-34-1 du code de commerce. Compte tenu de la mise en œuvre de l'ensemble de ces mesures de publicité, la Société ne juge pas nécessaire de rendre publics tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés.</p>

Recommandations du Code Afep-Medef (ci-après le « Code »)	Pratiques de Ramsay Générale de Santé et justifications
<p>Nombre minimum d'actions de la Société détenues par un administrateur (art. 14 et 20 du Code)</p> <p><i>« Bien que la loi ne l'impose pas, il est indispensable que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre minimum d'actions de la société concernée que doit détenir personnellement chaque administrateur et qui doit figurer dans le rapport annuel et/ dans la brochure »</i></p>	<p>Les statuts de la Société et le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration ne fixent pas le nombre minimum d'actions de la Société que les administrateurs doivent détenir personnellement.</p> <p>Cette recommandation n'est pas adaptée à Ramsay Générale de Santé compte tenu de la structure de son actionnariat et de la composition du Conseil d'Administration qui en résulte.</p>
<p>Obligation de conservation des actions (art. 23.2.1 du Code)</p> <p><i>« Le président du conseil, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les membres du directoire ou le gérant d'une société en commandite par actions doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. »</i></p>	<p>A ce jour, les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne détiennent pas d'actions Ramsay Générale de Santé.</p> <p>En l'absence d'octroi d'options d'actions, d'actions de performance et plus généralement de toute rémunération pluriannuelle au profit des dirigeants mandataires sociaux, il a été décidé de ne pas mettre en œuvre cette recommandation.</p>

1.3. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Dans le respect des principes statutaires et du règlement intérieur, les réunions du Conseil d'Administration donnent lieu à l'établissement d'une convocation des membres et le cas échéant des Commissaires aux Comptes comportant notamment le détail de l'ordre du jour. Elle est adressée généralement par voie électronique aux membres du Conseil d'Administration dans les délais prévus par le Règlement Intérieur, elle est accompagnée de la documentation relative aux questions inscrites à l'ordre du jour.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016, d'une durée de douze mois, le Conseil d'Administration a organisé ses réunions en se référant à l'ordre du jour, sauf question d'actualité modifiant l'ordre des sujets. La présence du Directeur général assure le lien avec le fonctionnement opérationnel de la Société. Dans les cas où une question importante requiert la présence d'experts internes ou externes, ces derniers ont pu être appelés à participer à la réunion et présenter leurs travaux.

Les délibérations du Conseil d'Administration comportent après examen des questions, une discussion entre les membres suivie de l'adoption d'une décision, d'un avis ou d'une recommandation selon le cas. Elles sont mises en forme de procès-verbaux par le secrétaire du Conseil d'Administration puis reportées sur le registre des délibérations après relecture et approbation de leurs termes par les membres du Conseil d'Administration.

En fonction de l'actualité, de la matière ou de l'opportunité, les travaux du Conseil d'Administration sont précédés ou suivis de réunions des Comités d'Audit ou des Nominations et des Rémunérations, et depuis février 2016 de réunions du Comité des risques, lesdits comités ayant vocation à émettre des avis, observations ou recommandations qui sont soumises au Conseil au cours de ses délibérations.

En cas de nécessité ou d'urgence, le Conseil d'Administration peut se réunir à bref délai avec une organisation reposant si nécessaire sur les moyens de visioconférence ou de conférence téléphonique dont le siège est doté et qui assure un déroulement ininterrompu des échanges. De tels moyens sont prévus par les statuts et le Règlement Intérieur et permettent aux membres de s'exprimer à distance et de participer au caractère collégial des délibérations et décisions lorsqu'ils ne peuvent siéger en salle du Conseil. Certains des membres du conseil résident en Australie ou au Royaume Uni et le Conseil a adopté de nouveaux horaires de réunion

compatibles avec les décalages horaires et adapté le délai d'envoi de la documentation destinée aux membres. Lorsque la loi l'exige, la présence physique en salle de réunion d'un nombre minimum d'administrateurs est bien entendu respectée.

Le Conseil d'Administration veille au respect de la dissociation des fonctions et des attributions dévolues par la loi et les statuts au Conseil d'Administration et au Directeur général.

Lorsque la loi le prévoit ou lorsque la Compagnie nationale des commissaires aux comptes le recommande, les Commissaires aux comptes sont convoqués aux séances du Conseil d'administration ainsi qu'aux réunions du Comité d'audit.

Le Conseil d'Administration et les Comités ont répondu aux principes fondamentaux actuels du gouvernement d'entreprise. Le Conseil d'Administration a tenu huit réunions au cours de l'exercice qui s'est déroulé du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 avec un taux de présence satisfaisant. Les Comités institués par le Conseil d'Administration ont tenu de leur côté quatre réunions pour le Comité d'Audit et trois pour le Comité des Nominations et des Rémunérations, de son côté le Comité des Risques institué au cours du second semestre de l'exercice a tenu une première réunion en avril 2016, l'ensemble des comités présentant un taux de présence satisfaisant.

Tout au long de l'exercice et au-delà des réunions formelles établies comme calendrier de gouvernance, les membres du Conseil et des Comités peuvent au cours d'échanges verbaux ou écrits nourrir le dialogue entre elles et d'orienter la circulation de l'information en fonction des besoins de l'actualité de la vie du groupe. De même, dès avant les réunions formelles, les membres du Conseil et des Comités ont accès à leur demande à toute documentation nécessaire à leur mission. L'ensemble des administrateurs peuvent sur leur initiative propre interroger les directions fonctionnelles de la Société et se faire communiquer toute information nécessaire à leur parfaite connaissance de l'entreprise.

Les statuts de la Société comportent une limitation des pouvoirs du Directeur général de même que les règles de fonctionnement comportent des plafonds globaux et unitaires par type d'engagement. Le texte intégral des statuts est disponible sur le site internet de la Société.

1.4. Principes et règles en matière de rémunérations et avantages en nature

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 al.9 du Code de commerce, je vous indique que les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont déterminés sur la base des principes et règles suivants :

Le Président et le Vice-président du Conseil ne perçoivent aucune rémunération. Les membres du Conseil d'Administration perçoivent uniquement des jetons de présence d'un montant global alloué par l'assemblée générale pour la période couvrant une année civile. Ils sont répartis entre les membres sur la base des règles fixées en Conseil au *pro rata temporis* de leur présence au Conseil d'Administration et en considération de leur participation aux comités au cours de la période visée.

La rémunération du Directeur général est déterminée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, elle est composée d'une partie fixe et d'une partie variable, le cas échéant assortie d'un avantage en nature. Monsieur Pascal Roché, Directeur général n'est pas titulaire d'un contrat de travail. La partie variable de la rémunération du Directeur Général est fixée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations après appréciation de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

La rémunération et les avantages des mandataires sociaux sont présentés au chapitre 16 du présent document de référence.

1.5. Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts en ses différents alinéas, « Chaque action donne droit à une voix au sein des assemblées générales d'actionnaires. Toutefois, un droit de vote double est attribué à toute action nominative entièrement libérée dans les conditions et délais fixés par la loi. Chaque action donne droit dans les bénéficiers et l'actif social à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente ».

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale de la société Ramsay Générale de Santé font l'objet des articles 19 et 20 des statuts dont les principales dispositions sont rappelées ci-après :

Tout actionnaire a le droit de participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées générales sous réserve :

- Pour les titulaires d'actions nominatives : de l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire (ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris) dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ou son mandataire ;
- Pour les titulaires d'actions au porteur : de l'enregistrement comptable des actions de l'actionnaire (ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris) dans les comptes de titres au porteur tenu par l'intermédiaire habilité teneur de leurs comptes, cet enregistrement étant constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier ;

et, le cas échéant, de fournir à la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, tous éléments permettant son identification.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut soit donner une procuration à son conjoint, le partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, un autre actionnaire de la Société ou toute autre personne physique ou morale de son choix dans les conditions prévues par la loi et les règlements, soit adresser une procuration à la Société sans indication de mandat dans les conditions prévues par la loi et les règlements, soit demander par écrit à la Société de lui adresser, le cas échéant par voie électronique, dans les conditions définies par les dispositions réglementaires en vigueur, un formulaire de vote par correspondance ou à distance. Cette demande écrite doit être déposée ou reçue au siège social au plus tard six jours avant la date de la réunion de l'assemblée générale.

Il est indiqué qu'en cas de procuration adressée à la Société et donnée sans indication de mandataire, l'assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire le choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Conformément à la loi et aux règlements, tout actionnaire peut adresser sa formule de procuration concernant toute assemblée générale par des moyens de communication électronique. Tout actionnaire peut également adresser son formulaire de vote à distance concernant toute assemblée générale par des moyens de communication électronique. Tout formulaire de vote à distance ou de procuration sous forme papier parvenu à la Société moins de trois jours avant la date de l'assemblée générale n'est pas pris en compte. Les formulaires électroniques de vote à distance ou de procuration peuvent être reçus par la Société ou par son mandataire jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée générale au plus tard à quinze heures, heure de Paris.

Lorsqu'il est fait recours à une formule de demande de carte d'admission, de procuration, ou de vote à distance sous forme électronique, la signature électronique doit répondre aux conditions de fiabilité telles que visées à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du code civil, mettant en œuvre un procédé d'identification garantissant le lien de la signature avec la formule, et pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée Générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication, y compris Internet, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de son utilisation. Tout actionnaire participant à l'Assemblée par l'un des moyens précités sera réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

La Société pourra, conformément à la réglementation applicable, recourir à la communication électronique en lieu et place d'un envoi postal pour satisfaire aux formalités prévues par la réglementation.

Deux membres du comité d'entreprise désignés par ce dernier et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agent de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers, ou le cas échéant, les personnes mentionnées aux articles L.2323-64 et L.2323-65 du Code du travail, peuvent également assister aux assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins le pourcentage du capital fixé par la loi ont la faculté de requérir l'inscription de points et/ou de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées générales dans les conditions légales et réglementaires. Le comité d'entreprise a la faculté de requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées générales dans les conditions légales et réglementaires.

Dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social et dans les assemblées spéciales sur l'ensemble des actions de la catégorie intéressée, le tout après déduction des actions privées du droit de vote en application des dispositions légales.

En cas de vote à distance, seuls sont pris en compte pour le calcul du quorum les formulaires reçus par la Société dans le délai prévu à l'article précédent.

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

Les assemblées générales pourront se tenir valablement par recours aux procédés de la visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par les règlements en vigueur.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux troisième et quatrième alinéas de l'article L.228-1 du Code de commerce peut, sous réserve de répondre à la demande de la Société ou de son mandataire de communiquer au préalable, dans les conditions légales, la liste des propriétaires non-résidents des actions auxquelles ces droits de vote sont attachés, transmettre pour une assemblée le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions qui n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil.

Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré comme tel en vertu du quatrième alinéa de l'article L.228-1 du Code de commerce ou du deuxième alinéa de l'article L.228-3-2 du Code de commerce, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des titres en vertu des articles L.228-2 ou L.228-3 du Code de commerce, ne peut être pris en compte.

Les statuts actuels de la Société sont déposés au Greffe du Registre du commerce et des sociétés de Paris. Ils peuvent être consultés sur le site internet de la société (<http://www.gsante.fr/>) à la rubrique « Actionnaires ».

2. Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques du groupe Générale de Santé

2.1. Objectifs de la Société en matière de contrôle interne et de gestion des risques

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction, l'encadrement et le personnel du groupe, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs généraux définis dans le référentiel internationalement reconnu établi par le COSO (« Committee of Sponsoring Organizations ») que sont :

- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- la fiabilité des informations financières, et
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

Il sert également des objectifs de sauvegarde des actifs, de prévention, voire de détection des risques d'erreurs et de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier et, d'une manière plus générale, de maîtrise des risques liés à l'activité du groupe.

Cependant, un système de contrôle interne fournit une assurance raisonnable mais pas une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du groupe, tant par les limites inhérentes à tout processus mis en œuvre par des êtres humains, que par les contraintes de ressources dont toute entreprise doit tenir compte.

2.2. Fonctionnement général du contrôle interne et organisation de la gestion des risques

2.2.1. Fonctionnement général du contrôle interne

L'environnement général du contrôle interne du groupe se caractérise par une forte dispersion des risques.

De fait, l'organisation du contrôle interne du groupe doit prendre en compte un périmètre de consolidation deux cent onze entités au 30 juin 2016 (dont quatre mises en équivalence), étant considéré à cet égard que l'établissement de soins le plus important représente moins de 5% du chiffre d'affaires total du groupe, et une répartition de ses activités de soins et services hospitaliers sur la plupart des métiers de l'hospitalisation (médecine, chirurgie, obstétrique, rééducation fonctionnelle et soins de suite, radiothérapie, imagerie médicale, etc.), métiers qui s'exercent dans des établissements eux-mêmes situés sur une grande partie du territoire métropolitain.

Dès lors, le fonctionnement général du contrôle interne au sein du groupe Ramsay Générale de Santé repose sur :

- En premier lieu, une responsabilité décentralisée du contrôle interne :

L'encadrement local (établissements) est fortement sensibilisé aux responsabilités qui lui sont confiées, ainsi qu'à l'importance de la mise en œuvre de règles de contrôle interne adéquates permettant l'atteinte des objectifs rappelés précédemment.

- En second lieu, un pilotage central s'appuyant sur des relais intermédiaires :

L'organisation du groupe repose sur une structure pyramidale classique comprenant un siège réunissant les organes de Direction générale, l'ensemble des services fonctionnels centraux et certains services partagés (achats et systèmes d'information), ainsi que des directions de pôle, véritables relais de la Direction générale dans l'application des procédures du groupe.

Les principales procédures du groupe peuvent être consultées sur l'intranet du groupe.

Séparation des tâches

Un guide énonçant les principales règles à respecter en matière de séparation des tâches est accessible via l'intranet du groupe.

Procédure d'investissement

La procédure d'investissement s'appuie sur les principes généraux suivants :

- intégration du processus dans un cadre pluriannuel décliné annuellement dans un budget d'investissement,
- émergence des projets à la base et sélection remontante en deux temps par la Direction des investissements du groupe,
- logique procédurale reposant sur une formalisation et une standardisation accrues des dossiers d'investissement,
- création d'un comité d'investissement chargé d'émettre une recommandation à l'attention de la Direction générale pour les projets majeurs,
- centralisation de la décision d'investir auprès de la Direction générale,
- suivi a posteriori des projets d'investissements.

Le suivi de la mise en œuvre de cette procédure essentielle au pilotage du groupe et de certains de ses engagements, notamment vis-à-vis des banques, est assuré par la Direction des investissements rattachée au Directeur général du groupe. Son application fait l'objet d'une évaluation permanente qui donne lieu à des mises à jour régulières de la procédure.

Procédures de gestion des projets immobiliers

En liaison avec cette refonte de la procédure d'investissement du groupe, une procédure de gestion des projets immobiliers a été diffusée. Ce dispositif a été complété dans un second temps par une procédure de gestion des engagements et de contrôle des factures au sein de la Direction immobilière.

Procédure de gestion des projets de systèmes d'information

Le pilotage du portefeuille de projets de systèmes d'information est assuré par le Département des projets et méthodes dépendant de la Direction des systèmes d'information. Ce département s'appuie sur une méthodologie standard et internationalement reconnue (Project Management Institute) pour suivre l'avancement des projets (délais, budgets).

Procédure d'achat

Un groupe projet a été constitué afin d'améliorer la gestion des achats du groupe en mettant en place une solution informatique visant à permettre la mise en œuvre d'un processus automatisé et standardisé décrivant plus particulièrement le circuit de validation des demandes d'achat.

Sur la base des travaux de ce groupe projet, une solution informatique a été sélectionnée qui est en cours de déploiement au sein du groupe.

Une nouvelle procédure d'achat est entrée en application en juillet 2014.

2.2.2. Acteurs de la gestion des risques au sein du groupe

L'organisation de la gestion des risques au sein du groupe repose principalement sur :

- la Direction qualité, risques et filières de soins, rattachée à la Direction des opérations, qui intègre une cellule dédiée à la gestion des crises ;
- la Direction des systèmes d'information, rattachée à la Direction générale, qui dispose d'une personne chargée de superviser la sécurité des systèmes d'information ;
- les Directions juridiques du groupe (groupe, santé, immobilier) ;
- la Direction de l'audit, rattachée à la Direction générale ;
- le Comité d'audit qui doit notamment s'assurer du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

2.2.3. Cartographie des risques et gestion des risques

La Direction de l'audit a procédé à la mise à jour de la cartographie des risques du groupe dès le premier trimestre 2015.

Afin de faire face aux principaux types de risques auxquels le groupe est susceptible d'être confronté, des procédures spécifiques ont été mises en place, notamment :

- pour les risques liés aux acquisitions : les acquisitions sont pilotées par la Direction du développement rattachée au Directeur général du groupe et peuvent, en fonction de seuils globaux ou individuels, faire l'objet, soit d'une autorisation préalable du Conseil d'administration, soit d'une information et d'une consultation de son Président. La Société s'entoure également, en fonction de la taille de l'opération, de conseils financiers, juridiques ou comptables afin notamment de réaliser les audits usuels pour ce type d'opérations dans lesquelles les services internes du groupe sont parfois impliqués (Direction immobilière, Département des affaires fiscales et comptables, Direction des investissements) et de l'assister dans la rédaction des contrats et, le cas échéant, des garanties d'actif et de passif. Enfin, pour les acquisitions importantes, une fois l'opération réalisée, une équipe pluridisciplinaire de pilotage chargée de diriger et de suivre l'intégration des nouveaux actifs est mise en place ;
- pour les risques liés aux investissements dans les établissements : le groupe a mis en œuvre une procédure d'investissement qui a pour objet de permettre la sélection des projets d'investissement en fonction d'un certain nombre de critères dont : la définition précise de la nature de l'investissement, les facteurs de risques associés à une décision positive comme à une décision négative, les composants et paramètres du business plan exposé, le budget estimé et enfin le positionnement de l'opération au regard des priorités objectives présentées par

l'établissement dans le cadre du pôle ; un projet majeur implique l'intervention d'une équipe pluridisciplinaire (Direction des opérations, Direction immobilière, Direction des achats, Direction des investissements, Direction administrative et financière) et une validation systématique par la Direction générale.

Par ailleurs, au niveau des établissements de son réseau, le groupe Ramsay Générale de Santé veille scrupuleusement à ce que des procédures internes soient mises en place afin d'assurer la sécurité des patients et le respect de la réglementation applicable. Le recueil, l'analyse et le traitement coordonné de l'ensemble des risques sont assurés dans chaque établissement du groupe par un Comité des vigilances et des risques (COVIR) ayant pour mission de recueillir, d'analyser et de piloter des plans d'amélioration continue à partir des données recueillies dans le cadre d'un système de signalement des événements indésirables et de tableaux de gestion des risques potentiels.

Enfin, le groupe Ramsay Générale de Santé développe une politique de formation en matière de management des risques permettant de passer d'une gestion réactive et individuelle des risques à une prévention active et collective des risques, intégrée dans les pratiques quotidiennes des établissements du groupe. Des formations sont proposées aux établissements pour mieux maîtriser la méthodologie et les outils d'identification et d'analyse des risques potentiels.

2.2.4. Pilotage du contrôle interne

La Direction de l'audit a pour mission d'évaluer l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise du groupe et faire des propositions pour renforcer leur efficacité.

Le Directeur de l'audit rend compte de l'avancement du plan d'audit et des résultats des missions effectuées au Directeur général et au Comité d'audit, conformément à la Charte d'audit qui a été élaborée et qui définit formellement le rôle, les responsabilités et les pouvoirs de l'audit interne en cohérence avec les normes professionnelles en vigueur.

Le groupe déploie une approche d'auto-évaluation du contrôle interne par macro-processus. Les questionnaires d'auto-évaluation sont administrés régulièrement aux établissements qui doivent indiquer leur niveau de conformité au regard des règles décrites dans les questionnaires, induisant un processus de convergence progressive de l'ensemble des procédures de contrôle interne suivies actuellement au sein du groupe. Réciproquement, ces questionnaires sont amendés en fonction des bonnes pratiques de contrôle interne mises en œuvre au sein de certains établissements, identifiées lors de la phase d'exploitation des questionnaires administrés.

Les campagnes d'auto-évaluation ci-dessous ont été réalisées :

- une première campagne d'auto-évaluation a été menée en 2009/2010 focalisée sur le contrôle interne en matière de gestion de la trésorerie,
- une deuxième campagne en 2011/2012 focalisée sur la gestion des ressources humaines,
- une troisième campagne en 2013/2014 focalisée sur la gestion des achats et des approvisionnements.

Un nouveau questionnaire reprenant les procédures clés de contrôle interne en matière de suivi administratif, de facturation et d'encaissement des prestations délivrées par les établissements du groupe a été élaboré courant 2015 et administré au cours du 3^{ème} trimestre 2015 aux établissements du groupe.

L'analyse des questionnaires complétés par les établissements a permis d'élaborer un plan d'audit comprenant 22 établissements. Ce plan d'audit a été réalisé conformément au planning prévisionnel. Il a été achevé début octobre 2016.

En sus de cette campagne focalisée sur les processus de suivi administratif, de facturation et d'encaissement, un questionnaire de contrôle interne couvrant 250 contrôles clés environ (notamment dans les domaines comptable et financier) est administré aux établissements du groupe tous les 6 mois. Les réponses à un échantillon de l'ordre de 70 questions font l'objet d'un contrôle sur pièces dans une vingtaine d'établissements par an.

Les recommandations formulées suite aux audits réalisés font bien évidemment l'objet d'un suivi régulier.

2.3. Processus de contrôle interne et de gestion des risques relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le processus de contrôle interne et de gestion des risques relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière du groupe s'articule de la manière suivante :

Organisation générale

Les rôles et compétences requis aux différents niveaux de l'organisation ont été définis et validés par la Direction générale.

L'organisation de la fonction financière repose sur des directions fonctionnelles centralisées relayées par des équipes financières locales (pôles et établissements).

Les directions fonctionnelles centralisées regroupent les financements et la trésorerie, le contrôle de gestion, les affaires fiscales et comptables, la consolidation et la comptabilité de certaines entités.

Système d'information

En outre, un système d'information unifié, utilisant le progiciel de consolidation le plus représenté sur le marché, permet de disposer, dans des délais raisonnables, des données financières requises pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles.

Règles et procédures

Les règles et méthodes comptables et financières sont mises à jour régulièrement et diffusées à chaque entité opérationnelle. Elles sont également disponibles sur le site intranet du groupe.

Les clôtures des comptes, semestrielles et annuelles, font l'objet d'instructions spécifiques transmises après validation des auditeurs. Préalablement à la clôture, la Direction administrative et financière du groupe identifie les sujets nécessitant une attention particulière et définit le traitement comptable approprié.

Description des procédures de reporting mensuel et d'élaboration des comptes consolidés

Un processus de planification financière comprenant :

- un plan stratégique régulièrement mis à jour,
- une procédure budgétaire,
- des arrêtés mensuels,
- des réunions mensuelles de suivi de la performance,

constitue le principal élément du processus de suivi des performances des différents établissements.

Dans ce cadre, chaque unité prépare mensuellement un reporting financier détaillé sous la forme d'une liasse de consolidation nécessaire à la préparation des comptes consolidés du groupe. Le reporting financier est caractérisé par un format unique qui remonte au siège au plus tard 15 jours après la fin du mois. Les informations financières sont intégrées dans une base de données centralisée et unifiée, utilisée à la fois pour les besoins de gestion en interne et pour les besoins des publications externes.

Les unités opérationnelles présentent dans les liasses de consolidation des états financiers retraités selon les normes du groupe et des tableaux d'analyse permettant de préparer les états financiers consolidés et les notes annexes. Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui valide tout au long de l'année les options comptables retenues et procède aux opérations de consolidation proprement dites, ainsi qu'à la validation des postes qui présentent le plus de risques a priori (à titre indicatif : actifs incorporels, impôts, provisions, engagements hors bilan).

Conclusion

Au terme de ce rapport, je vous indique que de leur côté, les commissaires aux comptes, conformément à l'article L.225-235 du Code de commerce, rendent compte dans un rapport

spécifique de leurs observations sur la description des procédures de contrôle interne de l'entreprise relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière décrites dans le présent rapport.

Christopher Rex
Président du Conseil d'Administration
Le 19 octobre 2016
