

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Ce rapport, joint au rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration sur l'activité de la société et de ses filiales durant l'exercice clos le 31 décembre 2005, a été mis à la disposition des actionnaires préalablement à la tenue de l'Assemblée générale annuelle.

PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la société, les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et les Comités spécialisés institués en son sein.

Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 mars 2005 et après avis du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'unifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Cette unification a permis, dans un environnement très concurrentiel et en constante évolution, de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de raccourcir les circuits de décisions.

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet d'un règlement intérieur adopté en décembre 2003, qui regroupe et précise les différentes règles qui lui sont applicables de par la loi, les règlements et les statuts de la société. Il intègre également les principes de "gouvernement d'entreprise" auxquels le Conseil adhère et dont il organise la mise en œuvre.

Le règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein : le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité du développement international.

Le règlement intérieur comprend également les dispositions relatives aux déclarations que doivent effectuer les mandataires sociaux et les personnes ayant avec les membres du Conseil d'administration des "liens personnels étroits" lors des transactions qu'ils réalisent sur les titres de la société.

Le règlement intérieur fixe le principe de l'évaluation formalisée et régulière du fonctionnement du Conseil d'administration.

Il précise également les modalités et conditions de réunions et de délibérations et permet en particulier la participation des administrateurs aux séances du Conseil par visioconférence. L'aménagement des statuts en vue de permettre la participation aux réunions du Conseil par tout moyen de télécommunication, conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, est proposé à l'assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2006.

Attributions et missions du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration procède notamment à l'examen et à l'arrêté des comptes individuels et consolidés, annuels et semestriels, ainsi qu'à la présentation des rapports sur l'activité et les résultats de la société et de ses filiales ; il arrête les documents prévisionnels de gestion.

Limitations des pouvoirs du Directeur général

Le Directeur général est, conformément à l'article L.225-56 du Code de commerce, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi réserve expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la société à l'égard des tiers.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration a décidé que sont soumises à son autorisation préalable certaines opérations de gestion en considération de leur nature ou de leur montant.

Ainsi, le Directeur général ne peut effectuer sans l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- toute opération susceptible d'affecter la stratégie de la société et des sociétés qu'elle contrôle, leur structure financière ou leur périmètre d'activité, en particulier conclure ou résilier tous accords industriels ou commerciaux de nature à engager, de manière significative, l'avenir du Groupe ;
- toute opération lorsqu'elle dépasse un montant supérieur à cinquante millions (50 000 000) d'euros et notamment :
 - toute souscription et tout achat de valeurs mobilières, toute prise de participation immédiate ou différée dans tout groupement ou société, de droit ou de fait ;
 - tout apport ou échange, avec ou sans soulte, portant sur des biens, titres ou valeurs ;
 - toute acquisition de biens ou droits immobiliers ;
 - toute acquisition ou cession de créances, de fonds de commerce ou autres valeurs incorporelles ;
 - toute émission de valeurs mobilières par les sociétés contrôlées directement ou indirectement ;
 - tout acte en vue de consentir ou d'obtenir tout prêt, emprunt, crédit ou avance de trésorerie ;
 - toute transaction et tout compromis, en cas de litige.

Toutefois, le seuil de cinquante millions d'euros ne s'applique pas aux opérations ci-après, lesquelles doivent être préalablement autorisées au-delà des limites suivantes :

- cessions d'immeubles par nature ou de droits immobiliers : 15 millions d'euros par opération ;
- cessions totales ou partielles de participations : 15 millions d'euros par opération ;
- crédit-bail sur immeuble et/ou matériels d'équipement : 200 millions d'euros globalement et par an ;
- constitution de sûretés : 15 millions d'euros par opération.

Le montant total des cessions d'immeubles par nature ou de droits immobiliers, des cessions totales ou partielles de participations et des opérations de crédit-bail ne peut excéder 250 millions d'euros par an.

L'ensemble de ces dispositions s'applique aux opérations réalisées tant par la société elle-même que par les sociétés qu'elle contrôle, directement ou indirectement.

Pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Au sein du Conseil d'administration, le Président en organise et dirige les travaux dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Président convoque ainsi les réunions du Conseil d'administration, en établit l'ordre du jour et le procès-verbal de chacune des réunions. 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.

Indépendance des administrateurs

Dans un souci de bonne gouvernance d'entreprise, et suivant les recommandations du "Rapport Bouton", le Conseil d'administration a examiné de nouveau la situation des administrateurs au regard des relations qu'ils entretiennent avec la société de nature à compromettre leur liberté de jugement ou à entraîner des conflits d'intérêts et, à cet effet, a apprécié leur indépendance à partir des critères proposés par ledit rapport.

A l'occasion du renouvellement de mandats d'administrateurs, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants.

Le nombre de membres indépendants au sein du Conseil d'administration continuera ainsi à comprendre cinq membres indépendants, représentant le tiers préconisé pour les entreprises contrôlées.

La bonne gouvernance d'entreprise est également assurée par la diversité des compétences, des expériences et des origines des administrateurs, leur disponibilité et leur implication. Il est à noter également que plus des deux tiers du capital de la société sont représentés au Conseil d'administration.

Activité du Conseil d'administration

En 2005, le Conseil d'administration s'est réuni 9 fois. Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 80 %. La durée moyenne des séances est de 1 heure 45.

Le Conseil d'administration a examiné les comptes provisoires et définitifs au 31 décembre 2004 et du 1^{er} semestre 2005 ainsi que les documents prévisionnels de gestion. Il a arrêté les rapports et les résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 26 mai 2005. Il a pris connaissance de l'activité et des résultats du groupe à fin mars et fin septembre 2005.

Le Conseil d'administration a unifié les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

Le Conseil d'administration a examiné les conditions et modalités de cessation des fonctions du Vice-Président – Délégué général aux affaires internationales et du Directeur général. Il a déterminé la rémunération fixe et variable, pour l'année 2005, du Président-Directeur général.

Le Conseil d'administration a également autorisé différentes opérations financières, notamment la mise en place d'un nouveau partenariat dans le cadre d'un contrôle conjoint au sein du groupe Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), la constitution de la société Mercialys, filiale foncière du Groupe, placé sous le régime des SIIC et la conclusion en particulier d'une convention de partenariat concernant les opérations de promotion d'achat immobilier, l'acquisition du co-contrôle de la société Geimex, l'approbation du projet de cession d'entrepôts à la société Mines de la Lucette, la mise en place par la filiale Distribution France Casino d'un programme de cession de créances commerciales au profit de la Banque Crédit Mutuel. Il a en outre décidé le renouvellement des accords entre Banque du groupe Casino et Cofinoga.

Le Conseil d'administration a par ailleurs examiné la situation de la société et du Conseil d'administration au regard des principes du gouvernement d'entreprise : composition et organisation du conseil et des comités, indépendance des administrateurs. A cet égard, il a décidé la mise en œuvre de la deuxième évaluation de son organisation et de son fonctionnement.

Le Conseil d'administration a décidé l'attribution de deux plans d'options de souscription d'actions ainsi que l'attribution d'actions gratuites sous condition de réalisation d'un critère de performance et la création d'un plan d'actionnariat salarié. Il a fixé les modalités de répartition des jetons de présence des administrateurs et du censeur.

En outre, le Conseil d'administration a bénéficié de présentations et d'analyses plus spécifiques de l'activité et des résultats de la branche du réseau Franprix-Leader Price et du réseau de Supermarchés ainsi que de l'organisation de la chaîne d'approvisionnement et logistique "supply chain".

Le Conseil d'administration a eu communication de l'ensemble des travaux de ses comités spécialisés tels que présentés ci-après de manière détaillée.

Comités techniques

Le Conseil d'administration est assisté de trois comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité du développement international.

Les comités sont composés exclusivement d'administrateurs. Les membres des comités sont nommés par le Conseil qui désigne également le Président de chaque comité. Le Président-Directeur général ne fait partie d'aucun comité.

Les attributions et modalités spécifiques de fonctionnement de chacun des comités ont été définies par le Conseil lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur.

Comité d'audit

Composition

En 2005, le Comité d'audit était composé de quatre membres dont trois indépendants : Messieurs David Dautresme, Président, Yves Guichard, Gilles Pinoncély et Henri Proglio, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Missions

Le Comité d'audit a notamment pour mission d'apporter son assistance au Conseil d'administration dans ses tâches relatives à l'examen et à l'arrêté des comptes annuels et semestriels ainsi qu'à l'occasion de tout événement pouvant avoir un impact significatif sur la situation de la société ou de ses filiales, en terme d'engagements et/ou de risques ou concernant la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et la situation des principaux litiges en cours.

Le Comité d'audit est doté d'une charte d'organisation et de fonctionnement venue confirmer ses pouvoirs et attributions au regard notamment de l'analyse des risques de gestion, de la détection et de la prévention des anomalies de gestion.

Activité en 2005

Au cours de l'année 2005, le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises. Le taux de participation a atteint 94 %.

Lors de chaque arrêté comptes annuels et semestriels, le Comité d'audit a vérifié le déroulement de la clôture des comptes et a pris connaissance du rapport d'analyse des Commissaires aux comptes comportant notamment une revue de l'ensemble des opérations de consolidation et des comptes de la société. Le Comité a également examiné les engagements hors bilan, les risques et les options comptables retenues en matière de provisions ainsi que des évolutions juridiques et comptables applicables.

Le Comité a examiné les missions d'audit réalisées par la direction de l'Audit interne ainsi que leurs conditions de déroulement ; il a exprimé ses observations et ses recommandations sur les travaux réalisés et leur suivi.

Par ailleurs, le Comité s'est réuni spécifiquement afin de prendre connaissance des impacts sur les comptes consolidés de la conversion aux normes internationales IFRS.

Le Comité a également pris connaissance des travaux réalisés par l'Audit interne dans le cadre de la préparation du rapport que le Président du Conseil d'administration présente à l'assemblée annuelle sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité d'audit.

Comité des nominations et des rémunérations

Composition

En 2005, le Comité des nominations et des rémunérations était composé de trois membres dont deux indépendants : Messieurs Henri Giscard d'Estaing, Président, Gilles Pinoncély et David de Rothschild, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Missions

Le Comité des nominations et des rémunérations est notamment chargé d'assister le Conseil d'administration concernant l'examen des candidatures aux fonctions de Direction générale, la sélection des futurs administrateurs, la détermination et le contrôle de la politique de rémunération des dirigeants et l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites de la société.

Le Comité des nominations et des rémunérations a établi une charte venue confirmer ses pouvoirs et attributions au regard notamment de la mise en œuvre et de l'organisation de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de l'examen du respect et de la bonne application des principes de gouvernement d'entreprise et des règles de déontologie en particulier celles issues du règlement intérieur du Conseil.

Activité en 2005

Au cours de l'année 2005 le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à cinq reprises. Le taux de participation a atteint 100 %.

Le Comité a examiné la proposition d'unification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la société.

Le Comité a formulé ses recommandations concernant les conditions et modalités de cessation des fonctions exercées par Monsieur Christian Couvreur, Vice-Président, et Monsieur Pierre Bouchut, Directeur général, ainsi que sur les projets d'attributions d'options de souscriptions d'actions et d'actions gratuites aux cadres et sur le projet de la mise en place du plan d'actionnariat "Emily".

Suite à la première évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration effectuée avec l'assistance d'un cabinet spécialisé extérieur qui a eu lieu au début de l'année 2004, le Comité a mis en œuvre en fin d'année 2005 la seconde évaluation du Conseil d'administration relative à son organisation et son fonctionnement conformément aux recommandations du "Rapport Bouton" et des dispositions du règlement intérieur.

Le Comité a également été saisi des modalités de détermination de la rémunération fixe et variable pour 2005 du Président-Directeur général ainsi que de la répartition des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil et de la rémunération des membres des Comités techniques.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Comité du développement international

Composition

En 2005, le Comité du développement international était composé de trois membres dont un indépendant : Messieurs Yves Guichard, Président, André Crestey et Philippe Houzé, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Missions

Le Comité du développement international a pour attribution d'examiner régulièrement l'activité et les résultats des participations et filiales étrangères ainsi que, s'il y a lieu et à la demande du Conseil d'administration, les projets d'investissements internationaux ou de développement soumis à autorisation préalable du Conseil d'administration ; il procède à toute étude ou toute mission appropriée.

Activité en 2005

Au cours de l'année 2005, le Comité du développement international s'est réuni à deux reprises. Le taux de participation a atteint 100 %.

Le Comité a pris connaissance de l'activité et des résultats des activités internationales. Il a également bénéficié d'une communication spécifique sur les implantations et l'activité du groupe Vindémia ainsi que sur les nouveaux concepts discount développés au sein des activités internationales.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité du développement international.

Informations des membres du Conseil d'administration

Le Président ou le Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

A ce titre, les éléments indispensables à l'examen des points sur lesquels est appelé à débattre le Conseil d'administration, sont communiqués aux membres du Conseil d'administration préalablement à la réunion du Conseil. Ainsi, il est adressé à chacun des membres du Conseil un dossier préparatoire comprenant les informations et documents relatifs aux sujets inscrits à l'ordre du jour.

La Direction générale communique au Conseil d'administration, au moins une fois par trimestre, un état de l'activité de la société et de ses principales filiales comprenant notamment les chiffres d'affaires et l'évolution des résultats, le tableau d'endettement et l'état des lignes de crédit dont disposent la société et ses principales filiales ainsi que le tableau des effectifs de la société et de ses principales filiales.

Le Conseil d'administration examine également, une fois par semestre, l'état des engagements hors bilan souscrits par le Groupe.

Le Directeur général adjoint exécutif Finances et Administration ainsi que le Directeur général adjoint exécutif en charge de la direction des réseaux français et du marketing groupe participent à toutes les réunions du Conseil d'administration. Les autres membres du Comité de Direction générale y sont associés ponctuellement.

Evaluation des conditions de fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément au "Rapport Bouton", le règlement intérieur prévoit un débat annuel et une évaluation régulière sur le fonctionnement du Conseil d'administration, confiée au Comité des nominations et des rémunérations, chargé d'en organiser la mise en œuvre, assisté, s'il le souhaite, d'un consultant extérieur.

Une première évaluation du Conseil d'administration a été mise en œuvre en janvier 2004. Un cabinet extérieur a été chargé de procéder à des entretiens individuels avec les administrateurs et censeur, fondés sur un ensemble de thèmes préalablement sélectionnés.

La synthèse des entretiens a été communiquée au Comité des nominations et des rémunérations qui a présenté ses conclusions débattues au Conseil d'administration le 8 avril 2004.

A la fin de l'année 2005, une nouvelle évaluation du Conseil d'administration a été mise en œuvre par le Comité des nominations et des rémunérations portant sur son organisation et son fonctionnement au moyen d'un questionnaire envoyé à chaque administrateur.

Il ressort des appréciations et observations faites par les membres du Conseil d'administration que l'organisation et le fonctionnement du Conseil sont tout à fait satisfaisants au regard de l'éthique et des principes de gouvernement d'entreprise et que des progrès ont été réalisés en matière d'information des administrateurs et de préparation des conseils.

Afin de consolider ces progrès, les administrateurs ont formulé des souhaits visant à augmenter à terme le nombre d'administrateurs indépendants représentant le monde de l'entreprise, à communiquer plus régulièrement aux administrateurs des informations sur la stratégie permettant de mieux les associer à l'action du Président et à accroître les informations diffusées par le Comité du développement international relatives aux activités internationales.

Informations privilégiées

Le règlement intérieur précise les règles de déontologie applicables aux membres du Conseil d'administration, en particulier les obligations de confidentialité visées par l'article L 465-1 du Code monétaire et financier et par les articles 621-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) relatifs aux opérations d'initiés ainsi que l'obligation d'abstention concernant la réalisation de toutes opérations sur les titres de la société pendant le délai de quinze jours précédant la publication des comptes annuels et semestriels de la société.

Par ailleurs et en application des nouvelles dispositions visées par les articles L 621-18-4 du Code monétaire et financier et 222-16 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, la société a établi la première liste des initiés permanents (mandataires sociaux, membres du Comité de Direction générale, autres collaborateurs et personnes tierces concernés).

La société a ainsi informé les personnes concernées de leur inscription sur la liste ainsi que des règles applicables à la détention, à la communication et à l'exploitation d'une information privilégiée et des sanctions encourues en cas de violation de ces règles.

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Les travaux réalisés en 2005 ont permis d'enrichir le recensement des dispositifs de contrôle interne, ce que traduit le présent rapport, lequel :

- rappelle les objectifs et l'environnement de contrôle interne existant au sein du groupe Casino (ci-après indifféremment le "Groupe" ou "Casino"), dont la mise en œuvre est assurée par la Direction générale, le personnel d'encadrement et, plus largement, l'ensemble des salariés ;
- décrit les moyens et procédures de contrôle interne appliqués par la société Casino, Guichard-Perrachon, maison-mère, pour s'assurer de la fiabilité des informations comptables et financières transmises par ses entités françaises et internationales ;
- présente les actions et moyens de contrôle interne adoptés, sur le plan opérationnel, par les entités et filiales françaises les plus significatives du Groupe, représentant 80 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2005, ainsi que dans la majeure partie des filiales étrangères du Groupe, représentant 16 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2005. Les structures Franprix - Leader Price et Monoprix, autonomes dans leur gestion opérationnelle, font l'objet d'une présentation individuelle de leurs systèmes de contrôle interne.

1. Rappel des objectifs de contrôle interne pour le Groupe et ses filiales

Conformément aux principes définis par le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), relayés en France par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), le contrôle interne, chez Casino, se définit comme un processus destiné à la réalisation des objectifs suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Comme tout système de contrôle interne classique, il vise à fournir une assurance raisonnable de la maîtrise des risques.

La performance et la maîtrise des activités sont assurées par un dispositif fondé sur une organisation structurée, des procédures diffusées ou mises à disposition des collaborateurs concernés (notamment via l'intranet), des sessions de formations et des outils informatiques adaptés, contribuant ainsi à la confidentialité, la traçabilité et l'intégrité des données. Une base de données a été constituée, répertoriant à ce jour près de 3 400 procédures⁽¹⁾ et plus de 770 instructions⁽²⁾, émises par les directions et applicables aux entités françaises (hors Franprix - Leader Price et Monoprix). Des groupes de travail, constitués de spécialistes de chaque activité, ont été mis en place afin d'alimenter et de faire vivre cette base de données qui a vocation à favoriser le partage des principes de contrôle interne au sein du Groupe.

Le contrôle interne de Casino a ainsi pour objectif de prévenir l'ensemble des risques majeurs inhérents aux activités du Groupe, notamment ceux détaillés dans le document de référence, tels que les risques de marché, financiers, opérationnels, juridiques et fiscaux. Ces risques sont répertoriés, en fonction de leur occurrence et de leur impact, dans une cartographie divisée en 16 domaines, 58 processus et 151 sous-processus, eux-mêmes classés en fonction de leur importance. La mise à jour de la cartographie des risques a été réalisée en étroite collaboration avec les directeurs des principales activités opérationnelles et fonctionnelles du Groupe.

2. L'environnement de contrôle au sein du groupe Casino

Casino affiche plusieurs valeurs fondatrices que sont la qualité, la proximité, la solidarité et le respect, lesquelles cadrent le sens de l'action des collaborateurs du Groupe et contribuent à créer un environnement favorable au respect des procédures et à la maîtrise des activités. Le respect de ces valeurs est assuré par une organisation du contrôle interne structurée, notamment autour des organes de contrôle présentés ci-après.

2.1 La Direction générale du Groupe

Pour renforcer la cohésion entre stratégie et gestion opérationnelle, et raccourcir les circuits de décision, le Conseil d'administration a approuvé, en mars 2005, le cumul des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration de la société Casino, Guichard-Perrachon. Le Président-Directeur général s'appuie dans sa mission sur deux Directeurs généraux adjoints exécutifs, l'un en charge des activités administratives et financières, l'autre des activités opérationnelles.

(1) Une procédure présente les modalités d'action applicables à une opération en décrivant la séquence chronologique des étapes d'un travail ou en indiquant à chacun les actes qu'il doit accomplir.

(2) Une instruction donne une prescription détaillée et précise sur la conduite à tenir, la façon de gérer un dossier. Elle présente les directives internes et rappelle, le cas échéant, le cadre législatif ou réglementaire applicable.

La mise en œuvre de la stratégie et le pilotage opérationnel du Groupe sont assurés par le Comité de Direction générale, composé de 9 membres et regroupant les représentants des principales directions du Groupe. Dans le cadre de réunions bimensuelles, le Comité suit les résultats et les équilibres financiers du Groupe, s'assure de la cohérence des plans d'actions engagés par l'ensemble des Directions, et rend les arbitrages nécessaires.

Pour réaliser ses missions, le Comité de Direction générale est assisté de neuf comités spécialisés :

- Le Comité action commerciale France, instance de pilotage des politiques commerciales, se réunit tous les mois ;
- Le Comité des ressources humaines, qui se réunit toutes les six semaines, est chargé d'étudier les besoins et les ressources des postes clés ;
- Le Comité de coordination transversale, instance d'arbitrage et de décision pour les réseaux intégrés et la chaîne d'approvisionnement en France, se réunit une fois par mois ;
- Le Comité communication financière, dédié à l'orientation et à la préparation de la communication financière ; ses réunions sont hebdomadaires ;
- Le Comité finance, organe de décision et de suivi en matière financière, est en charge de l'examen des grands projets, et se réunit deux fois par mois ;
- Le Comité expansion et franchise, instance de décision en matière d'expansion et de franchise, se réunit tous les deux mois ;
- Le Comité exécutif international, en charge du pilotage opérationnel des activités et filiales internationales, instruit les principaux projets d'investissement ou de développement ;
- Le Comité systèmes d'information, qui pilote les aspects stratégiques des systèmes d'information, se réunit trimestriellement ;
- Le Comité de direction Groupe, qui se réunit deux fois par an, permet aux cadres dirigeants du Groupe de prendre connaissance des résultats, de partager les expériences et d'échanger sur de nouvelles thématiques.

2.2 La Direction de la stratégie et du plan

Cette Direction a pour mission de guider les grands choix stratégiques du Groupe. Chaque année, un plan à trois ans est établi, mis en œuvre et suivi ; les orientations stratégiques sont formalisées et actualisées. La vérification des grands équilibres de l'entreprise, notamment en terme d'investissements et d'allocation des moyens financiers, est réalisée. Cette Direction est également en charge, en liaison avec le Comité de direction générale, de contribuer à l'élaboration des principaux plans d'actions des structures opérationnelles ou fonctionnelles et d'en assurer le suivi.

2.3 La Direction du contrôle de gestion

La Direction du contrôle de gestion Groupe, qui comprend un effectif permanent d'une douzaine de personnes, suit la réalisation des objectifs annuels budgétés et approuvés par la Direction du Groupe. Elle assure le suivi de l'activité et des résultats des différentes unités opérationnelles et fonctionnelles, sur la base des éléments de reporting qui lui sont transmis de façon régulière, ou au moyen de missions réalisées sur place. Ses travaux s'effectuent principalement en relation avec le service de la consolidation et la Direction de la stratégie et du plan.

2.4 La Direction des systèmes d'information

La société Casino Information Technology (CIT), filiale à 100 % de la société Casino, Guichard-Perrachon, est dédiée à l'informatique du Groupe. Elle comprend un effectif permanent d'environ 270 personnes, renforcé par du personnel externe en fonction des besoins. Cette société a pour missions d'assurer, d'une part, le fonctionnement quotidien des outils informatiques utilisés au sein du Groupe et, d'autre part, la maîtrise d'œuvre de la mise en place et du développement de nouvelles solutions informatiques.

2.5 La Direction de l'audit et du contrôle interne

La Direction de l'audit et du contrôle interne est chargée d'assister tant la Direction générale que les différentes directions et entités, en France et à l'international, dans l'exercice de leurs responsabilités en réalisant des missions d'audit. Elle est également un interlocuteur du Comité d'audit auquel elle présente ses travaux et donne des réponses ou éclairages à toute sollicitation de sa part. Elle s'appuie sur une équipe d'audit interne centrale, et des équipes d'audit interne localisées au sein de la majeure partie des entités du Groupe en France et à l'international. Ces dernières sont rattachées, hiérarchiquement, à la Direction générale ou à la Direction administrative et financière de chaque entité et, fonctionnellement, à la Direction de l'audit et du contrôle interne. Les modalités de ce lien fonctionnel sont formalisées dans le cadre d'une instruction de la Direction générale.

Un dispositif de remontée d'informations a été mis en place entre les services d'audit des entités pour lesquelles les règles de gouvernance le permettent, et la Direction de l'audit et du contrôle interne. A ce titre, sont communiqués les rapports d'audit émis localement et, en cas d'incident, toute information utile. Le dispositif d'audit interne comprend au total environ cent cinquante collaborateurs.

Les missions d'audit interne réalisées sont définies dans le cadre d'un plan d'audit annuel, préparé par la Direction de l'audit et du contrôle interne sur la base de la cartographie des risques Groupe. Ce plan est approuvé par la Direction générale et le Comité d'audit du Conseil d'administration. La cartographie des risques permet d'identifier les processus clefs et les risques associés et, ainsi, de déterminer le choix des missions. La charte de l'Audit interne Groupe, validée par le Comité d'audit et mise à jour en 2005, décrit les modalités d'intervention de la Direction de l'audit et du contrôle interne au sein du Groupe. Par ailleurs, une méthodologie formalisée dans un guide, s'appuyant sur les normes de la profession éditées par l'Institute of Internal Auditors (IIA), sert de support au déroulement des missions d'audit.

La Direction de l'audit et du contrôle interne a réalisé 19 missions, dont 9 à l'international, au cours de l'année 2005.

Il s'agit de missions portant sur les processus métiers majeurs (tels que les achats, les investissements, etc.) ainsi que sur des thèmes impliquant l'action des fonctions supports du Groupe (conformité aux lois et règlements, continuité d'exploitation des systèmes d'information, adéquation et gestion des ressources humaines...).

Chaque mission d'audit fait l'objet d'un rapport, dans lequel sont formalisés des constats et émises des recommandations. En réponse aux recommandations, des plans d'actions sont définis par les audités, au regard des dysfonctionnements constatés. La Direction de l'audit et du contrôle interne veille à la mise en œuvre des plans d'actions, dans le cadre de missions d'accompagnement puis de suivi. Une procédure fixe les modalités de communication des rapports d'audit à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit du Conseil d'administration.

La Direction de l'audit et du contrôle interne réalise également des travaux de conseil et de support, éventuellement relayés par des formations, dans le cadre de ses missions d'audit ou, de manière ponctuelle, en marge de ses interventions.

En 2005, par exemple, elle a élaboré un guide de bonnes pratiques de contrôle interne dans le domaine des achats, à destination des entités internationales du Groupe.

2.6 Le Secrétariat général

Le dispositif de gestion et de contrôle du risque juridique et fiscal est centralisé au sein du Secrétariat général qui a pour missions la prévention, l'information, le conseil et le développement des compétences juridiques et fiscales au sein du Groupe. A ce titre, il assiste et conseille l'ensemble des interlocuteurs opérationnels ou fonctionnels, en veillant au respect des lois et réglementations applicables au Groupe. Il assure, le cas échéant, la défense des intérêts des sociétés du Groupe et de leurs collaborateurs devant l'ensemble des instances judiciaires et administratives.

Le Secrétariat général supervise, anime et coordonne une équipe d'une soixantaine de personnes réparties au sein de cinq pôles de compétences (Juridique opérationnel transversal, Juridique corporate, Juridique opérationnel réseaux, Juridique immobilier, Fiscalité) et de la Direction de la prévention. Celle-ci est chargée de détecter et de prévenir la survenance des risques sur des thèmes juridiques spécifiques et souvent transversaux. A ce titre, la Direction de la prévention préconise à la Direction générale, ainsi qu'aux entités concernées, des actions préventives ou correctives permettant d'identifier les comportements, situations ou pratiques susceptibles d'engager la responsabilité des personnes physiques et morales qui composent le Groupe.

2.7 Le Comité de gestion des risques (COGER)

Le COGER est composé des représentants de différentes Directions (Ressources humaines, Audit et Contrôle interne, Secrétariat général, Qualité, Sécurité et Prévention), du représentant de la Direction de l'audit juridique de la société mère de Casino, Guichard Perrachon, et de consultants externes. Ce comité dépend de la Direction générale du Groupe, et a pour mission de s'assurer de la maîtrise des problématiques de sécurité et de gestion de crise.

En 2005, le COGER a continué de remplir sa mission de veille sur les risques émergents (grippe aviaire...) et de travailler à l'actualisation et l'élargissement de la procédure de gestion de crise Groupe.

Il s'est réuni six fois au cours de l'année 2005.

2.8 La cellule de gestion de crise

Une cellule spécifique, dédiée à la gestion de tout type de crise, compte parmi ses membres permanents les représentants de la Direction générale, la Direction des ressources humaines, la Direction des ventes et la Direction de la prévention. Cette cellule travaille dans le cadre d'une procédure formalisée.

Un manuel de gestion de crise détaille les responsabilités et tâches de chacun de ses membres, avec les principales consignes et directives à suivre.

Un dispositif d'assistance scientifique vient également appuyer la cellule de gestion de crise.

2.9 La Direction assurances

Cette Direction a pour mission l'analyse et la couverture des risques aléatoires assurables des sociétés dont le Groupe a la gestion effective. A ce titre, elle est en charge de la souscription et de la gestion centralisée des polices d'assurance. Elle intervient concernant les assurances et est, à cet effet, impliquée de façon transversale, tant dans la gestion opérationnelle des filiales (suivi du parc immobilier du Groupe à assurer, assurance des chantiers, négociation des clauses assurances des baux...) que dans la prévention et le suivi de tous les sinistres. Par ailleurs, la Direction assurances coordonne et supervise la souscription et le suivi des programmes assurances par les filiales étrangères détenues majoritairement par le Groupe, ou dont celui-ci assume la gestion opérationnelle.

2.10 Le Comité d'audit du Conseil d'administration

Le Comité d'audit du Conseil d'administration de la société Casino, Guichard-Perrachon participe au processus de contrôle interne par les avis et recommandations, ainsi que par les analyses et investigations qu'il est susceptible de mettre en œuvre ou de faire réaliser. Il donne son avis sur le plan d'audit annuel, ainsi que sur les méthodes de contrôle qui lui sont présentées, et se saisit des questions qui lui semblent opportunes.

Lors de comités spécifiques, la Direction de l'audit et du contrôle interne Groupe rend compte de ses travaux. Sont présentés au Comité d'audit l'ensemble des rapports émis suite aux missions d'audit interne, comprenant les conclusions et les recommandations formulées ainsi que les plans d'actions qui seront mis en œuvre par les entités concernées.

2.11 Les Commissaires aux comptes

La société Casino, Guichard-Perrachon dispose d'un collège de deux Commissaires aux comptes. Dans le cadre de leur mission, ils s'assurent que les comptes annuels sont réguliers et sincères au regard des règles et principes comptables et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et patrimoniale en fin d'exercice. Par ailleurs, à l'occasion de leur mission, les Commissaires aux comptes sont appelés à prendre connaissance de l'organisation et du fonctionnement des procédures de contrôle interne en application et, s'il y a lieu, à émettre des recommandations.

Les modalités de désignation des Commissaires aux comptes sont organisées suivant un processus d'appel d'offres initié et contrôlé par le Comité d'audit, conformément au "Rapport Bouton" et aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Le dernier renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes a eu lieu en 2004 suivant ce processus.

2.12 La Direction des activités internationales et le Comité du développement international

Un suivi opérationnel des filiales et participations internationales est assuré par la Direction des activités internationales, qui a également pour rôle les échanges de savoir-faire au sein du groupe Casino. Par ailleurs, un suivi fonctionnel est effectué par la Direction des affaires financières et les Directions supports du Groupe (Direction de la comptabilité et du contrôle de gestion, Direction de la stratégie et du plan, Secrétariat général...).

Le Comité du développement international du Conseil d'administration de Casino, Guichard-Perrachon effectue également un suivi des entités internationales. Il a pour attribution d'examiner régulièrement l'activité et les résultats des filiales et participations étrangères.

3. Les procédures de contrôle interne mises en place

3.1 Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La fiabilité des informations comptables et financières contenues dans les comptes de la société Casino, Guichard-Perrachon, ainsi que celles communiquées par les sociétés qu'elle consolide, repose sur le dispositif suivant :

3.1.1 Les flux d'information sont organisés autour de trois principes, de nature à homogénéiser et fiabiliser les informations produites :

- *La logique d'organisation et la hiérarchie des cycles de gestion* : définition du plan, construction du budget, suivi de la réalisation, actualisation du budget et consolidation.
- *L'unicité des normes* entre la consolidation statutaire et le contrôle de gestion.
- *Un outil de reporting commun* : un système unique de remontée et de production des informations de comptabilité générale et de gestion, permettant une réconciliation permanente des deux natures de données.

3.1.2 Les moyens mis en œuvre pour respecter ces trois principes sont les suivants :

• Outils transversaux

Depuis 2003, ont été mis en place :

- un outil de reporting financier (Hyperion Financial Management) commun à la consolidation et au contrôle de gestion ;
- un guide de normes, rédigé afin de fiabiliser l'information diffusée au sein de l'ensemble du Groupe en assurant son homogénéité de traitement.

• Normes de consolidation et règles de gestion du Groupe

Les normes comptables du Groupe et les règles de gestion, définies par un service dédié, sont répertoriées dans le "Guide des Normes de Consolidation et de Gestion". Ce guide est communiqué à l'ensemble des utilisateurs de l'outil de reporting financier. Chaque mise à jour fait l'objet d'une communication aux intéressés, qui ont suivi une formation à l'utilisation de l'outil.

Dans le cadre du passage aux normes internationales IFRS (International Financial Reporting Standards), ce guide a fait l'objet d'une mise à jour complète.

• Administration des systèmes d'information de gestion

Un département spécifique a pour principales missions d'administrer les systèmes d'information dédiés à la comptabilité et à la gestion, et d'être un lien entre les services informatiques et les utilisateurs. Les données interfacées sont contrôlées lors de chaque intégration par l'outil comptable en fonction des plans de comptes et des règles définies. L'administration du système de reporting Groupe est assurée par un administrateur fonctionnel dédié, relayé par des correspondants au sein des services consolidation et contrôle de gestion Groupe.

• Organisation de l'élaboration du budget et du plan

Les prévisions sont élaborées en respectant un calendrier précis, basé sur quatre étapes principales :

- envoi aux filiales des instructions sur les informations à transmettre et le calendrier à respecter, sous la forme d'une procédure budgétaire formalisée et multilingue ;
- transmission par les filiales de leur budget annuel, du plan et des hypothèses de construction. Le budget correspond à la première année du plan à trois ans ;
- consolidation et analyses des dossiers prévisionnels transmis au contrôle de gestion Groupe et à la Direction de la stratégie et du plan, enrichis d'échanges avec les Directions financières des filiales ;
- soumission par la Direction de chaque filiale du budget et du plan au Comité de direction générale pour approbation.

Le budget et le plan sont révisés de façon régulière, et autant de fois que nécessaire si des écarts significatifs avec le réalisé sont identifiés sur certaines filiales.

• Organisation du contrôle de gestion et procédures de reporting mises en place

Le service contrôle de gestion remplit deux fonctions assurées par deux équipes distinctes :

- un service reporting, en charge de la production et de la diffusion des éléments de reporting au sein du Groupe ;
- un service d'analyse, qui assure le suivi de la réalisation des engagements économiques approuvés par la Direction du Groupe. Chaque unité opérationnelle et fonctionnelle est suivie par une personne dédiée. Le principe de réconciliation des données de la consolidation avec les données de gestion, lors des clôtures annuelles et semestrielles, est une garantie de la fiabilité des données de gestion.

Par ailleurs, le contrôle de gestion participe aux revues d'activités mensuelles qui se tiennent entre la Direction générale et les différentes unités opérationnelles du groupe.

Enfin, conformément à la procédure de décision d'investissement mise en place au sein du Groupe, le contrôle de gestion intervient également dans la revue des dossiers d'investissement, en fonction des seuils fixés dans la procédure.

- **Arrêtés des comptes sociaux et élaboration des comptes consolidés**

Les comptes sociaux sont arrêtés suivant les principes et normes comptables locaux. Les liasses de consolidation sont en revanche établies par l'ensemble des entités du Groupe, en appliquant des règles homogènes, conformément aux principes qui figurent dans le Guide des Normes de Consolidation et de Gestion. Ce guide explicite les principes comptables Groupe, les principes de consolidation, l'homogénéisation des comptes, les retraitements, les opérations de consolidation, les opérations complexes et les principes de gestion.

Afin d'assurer un traitement homogène de l'information comptable et financière par les différentes filiales, le service de consolidation transmet également des instructions sur le déroulement du processus de clôture précisant notamment le calendrier à respecter, les informations à saisir et les retraitements à opérer. La plupart des retraitements de consolidation sont en effet effectués par les filiales, et sont générés au travers de l'outil de reporting, qui comporte de nombreux contrôles automatiques et assure l'homogénéité de format des liasses de consolidation.

Au-delà de la réalisation de contrôles de cohérence de premier niveau par les filiales, des paliers de sous-consolidation ont été mis en place afin d'assurer le développement de compétences en consolidation au sein des filiales.

L'outil de reporting repose sur un processus de validation par étapes des données remontées par les filiales. Un processus d'allers-retours entre les équipes centrales et locales s'instaure. Chaque donnée passe successivement par différents statuts, auxquels sont attachées des possibilités de modification et de traitement dans l'outil par les acteurs concernés.

Les écarts entre les données de la consolidation statutaire et les données de gestion sont analysés chaque semestre. Cette analyse s'effectue en collaboration avec les filiales sur la base des états de rapprochement envoyés au service consolidation et au contrôle de gestion Groupe lors de la remontée des liasses.

- **Normes IFRS**

Depuis le 1^{er} janvier 2004, le groupe Casino a adopté les normes IFRS, conformément à la réglementation. A partir des comptes établis en normes locales, les filiales établissent des liasses de consolidation en normes IFRS. Ces données sont validées par les Commissaires aux comptes locaux, avant audit par les Commissaires aux comptes du Groupe.

Le référentiel IFRS étant amené à évoluer dans les années futures, une cellule de veille est en place, en relation avec les Commissaires aux comptes du Groupe.

- **Suivi des engagements hors bilan**

Les engagements hors bilan sont renseignés par les filiales, au travers de la liasse de consolidation. L'exhaustivité de cet inventaire est contrôlée par les Directions financière, juridique et fiscale, qui sont par ailleurs associées à la négociation et à l'élaboration des contrats qui engagent le Groupe.

- **Suivi des actifs**

Des procédures émises par la Direction comptabilité et contrôle de gestion permettent de s'assurer que la valeur comptable des actifs n'est pas supérieure à leur juste valeur. Pour cela, des tests de dépréciation sont réalisés périodiquement, d'une manière cohérente et homogène, dans l'ensemble des filiales consolidées du Groupe.

3.1.3 Les procédures de gestion financière

Les procédures de gestion financière couvrent trois domaines :

- tout d'abord, la gestion des flux et de la trésorerie, qui consiste notamment à encaisser les recettes des magasins et à effectuer les règlements. Il existe un ensemble de procédures opérationnelles et de supervision qui permettent de détecter les éventuelles anomalies, et d'engager rapidement des actions correctives le cas échéant ;
- ensuite, les opérations de financement à moyen et long terme, et les opérations réalisées dans le cadre de la gestion des risques comme les couvertures de taux d'intérêt. Ces activités sont gérées selon les principes de prudence et d'anticipation ;
- enfin, la coordination financière et internationale passe par un rôle de conseil et d'analyse des solutions à apporter à chaque filiale. Par ailleurs, afin de fiabiliser le traitement des données et de sécuriser la comptabilisation des opérations, la Direction financière s'appuie sur des outils informatiques et veille au principe de séparation des tâches et des fonctions. La faculté d'engager la société dans le cadre d'opérations de nature financière est du ressort du Président Directeur général, qui lui-même agit dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'administration.

3.2 Les procédures et les actions de contrôle interne relatives à la communication financière

La Direction de la communication financière établit le lien entre le groupe Casino, d'une part, et la communauté financière et les investisseurs, d'autre part.

Les informations collectées puis diffusées suivent un processus précis, et font l'objet d'analyses de cohérence et de recoupements afin de garantir la qualité et la fiabilité des données. Pour chaque typologie d'information, la Direction concernée est sollicitée par la Direction de la communication financière, qui travaille en étroite collaboration avec la Direction de la comptabilité et du contrôle de gestion, la Direction de l'expansion, la Direction des affaires financières et le Secrétariat général.

La communication financière du Groupe repose essentiellement sur le respect des procédures édictées par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), et le respect du principe d'égalité des actionnaires. La diffusion de l'information s'effectue via différents canaux : réunions de présentation des résultats annuels et semestriels, publications trimestrielles du chiffre d'affaires, informations financières lors de l'Assemblée générale, rapport annuel, communiqués de presse, relations avec les analystes financiers et les investisseurs, notamment lors de présentations organisées en France et à l'étranger.

3.3 Les procédures et les actions de contrôle interne relatives à la conformité aux lois et règlements

Le Secrétariat général mène des actions de prévention, d'information et de conseil dans tous les domaines du droit : distribution, consommation, concurrence, sociétés, fiscalité, immobilier, environnement, social... Plus généralement, il identifie les risques juridiques induits par les activités du Groupe, et pouvant découler des comportements de l'ensemble des personnes morales ou physiques qui le composent.

Il anime et coordonne de nombreuses actions de formation auprès des interlocuteurs opérationnels, afin de les sensibiliser aux risques juridiques.

Le suivi et le règlement des litiges et des contentieux sont assurés par le Secrétariat général et les pôles juridiques, avec le concours des opérationnels et, le cas échéant, de cabinets de conseils externes.

Des outils viennent soutenir l'activité du Secrétariat général :

- une veille juridique régulière est assurée par le biais de la participation à des organismes officiels, d'abonnements à des revues spécialisées, etc. ;
- un logiciel informatique de traitement des chaînes de délégations de pouvoirs est géré et suivi par le Service de Gestion Administrative du Personnel ;
- un outil informatique est dédié au traitement et au suivi des litiges et contentieux.

3.4 Les procédures et les actions de contrôle interne mises en œuvre sur le plan opérationnel

3.4.1 Principales entités françaises : Casino, Guichard-Perrachon, Distribution Casino France (périmètre hypermarchés et supermarchés), Casino Services (activités partagées), Casino Information Technology (informatique), EMC Distribution (achats), Easydis (logistique), L'Immonilière Groupe Casino (activités immobilières), Mercialys et Sudéco (gestion des galeries commerciales)...

- **Stratégie / Pilotage**

Les stratégies sont définies annuellement à partir d'études internes et, si nécessaire, avec le concours de prestataires et de cabinets externes, pour chacune des activités du Groupe. Ces stratégies sont déclinées en plans d'actions, dont les principaux sont consolidés et suivis par la Direction de la stratégie et du plan. Ceux-ci sont présentés à la Direction générale du Groupe pour validation.

- **Achats**

L'organisation générale du processus achat est fondée sur le principe de séparation des tâches, mais implique une collaboration étroite entre les intervenants concernés : achats, marketing, qualité, supply chain et enseignes. La définition des assortiments repose sur des analyses de marché et des études de consommation, et font l'objet de suivis de gestion.

Il existe un contrat de référencement type visant à encadrer et sécuriser la relation avec les fournisseurs. Ce contrat est revu annuellement et révisé en fonction des évolutions législatives et réglementaires. Il est joint au dossier d'appel d'offres qui est remis aux fournisseurs. En outre, un outil informatique est dédié à la saisie et au suivi des conditions commerciales négociées.

Des vérifications sont régulièrement effectuées, pour réduire les risques liés à la dépendance économique et à la capacité de production des fournisseurs.

- **Qualité et sécurité alimentaires et non alimentaires**

La Direction de la qualité définit et met en œuvre des moyens de contrôle et de suivi des produits et des fournisseurs. L'ensemble des procédures à suivre et les documents à utiliser dans le cadre du processus achat (appel d'offres, cahiers des charges produits, audit des fournisseurs, convention qualité et convention avec les laboratoires d'analyse) sont répertoriés dans une base documentaire disponible sur l'intranet. Il en est de même pour les procédures spécifiques de retrait et de rappel des produits.

Des audits sont réalisés sur tous les sites de production destinés à fabriquer les produits de marque Casino et assimilés (Terre et Saveur, Club des Sommeliers). Par ailleurs, des prestataires effectuent des contrôles sur la qualité et la conformité des produits alimentaires et non alimentaires. Des actions de formation et de sensibilisation au respect des normes qualité et aux problématiques d'hygiène et de sécurité alimentaire ont lieu, et sont destinées au personnel en magasin.

Enfin, conformément au règlement CE 178/2002, un outil collaboratif a été mis en place pour intégrer, sous format électronique, les cahiers des charges des produits Casino. Cet outil permet d'intégrer tous les ingrédients d'un produit et facilite la traçabilité des matières premières utilisées. En parallèle, plusieurs chantiers transversaux sont en cours de réalisation pour connaître les données de traçabilité produits : depuis la livraison des fournisseurs jusqu'en magasin.

Dans son action, la Direction de la qualité a mis en place trois comités :

- un Comité de prévention, en charge d'identifier les tendances relatives aux problématiques de qualité et sécurité alimentaires, et de décider de plans d'actions. Il se réunit tous les deux mois ;
- un Comité scientifique et qualité, composé des responsables qualité des principales entités françaises (hors Franprix-Leader Price), permet d'échanger sur les dossiers transversaux et les évolutions réglementaires. Ce comité se réunit tous les trimestres ;
- un Comité de notification, chargé de statuer sur la nécessité de notifier aux instances gouvernementales toute non-conformité de produits, comme l'exige la réglementation, a été créé au sein de la centrale d'achat EMCD. Il se réunit autant de fois que nécessaire.

En outre, la Direction de la qualité est membre de la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), lui permettant ainsi d'être informée des dernières évolutions législatives, réglementaires ou normatives. Elle est également destinataire de l'ensemble des notes d'information émises par les instances gouvernementales.

- **Flux de marchandises : approvisionnement, transport et stockage**

L'objectif s'articule autour de trois axes :

- la mise à disposition de produits de qualité aux magasins ;
- l'optimisation du niveau de stocks ;
- la fluidité des flux de marchandises.

Le processus d'approvisionnement permet de répondre aux deux premiers objectifs énoncés ci-dessus. Il est centralisé au sein d'une cellule dédiée, et encadré par des procédures. Des outils informatiques spécifiques assistent la prise de décision.

Le transport des marchandises est sous-traité à des prestataires référencés, couvrant l'ensemble des entrepôts et des magasins. Des procédures de contrôle sont en place, permettant ainsi de veiller au respect de la législation et des conditions de transport et de manipulation des marchandises.

Suivant la nature des produits, des dispositifs spécifiques sont en place, et des procédures concernant les conditions de stockage définissent les moyens à mettre en œuvre. Le contrôle des flux de marchandises et des dates limites de vente des produits est assuré par un système informatique de gestion des stocks. Des contrôles sur les réceptions et les expéditions, ainsi que des inventaires tournants et généraux sont organisés.

- **Gestion des prix de vente**

Dans chaque réseau (hypermarchés, supermarchés et proximité), la gestion des prix de vente est un processus centralisé au sein d'une "cellule prix", ceci pour garantir le respect de la réglementation et sécuriser la politique commerciale et la rentabilité. Le rôle de cette cellule est de :

- définir une stratégie et une politique de prix de vente, et s'assurer de leur respect ;
- calculer et fixer les prix de vente ;
- veiller au respect de la réglementation.

La politique prix de chaque magasin dépend de son environnement commercial et concurrentiel. Pour garantir un positionnement prix pertinent et efficace, la cellule prix s'appuie sur des études concernant les zones de chalandise. Des échanges réguliers ont lieu entre les réseaux intégrés afin d'assurer une cohérence entre les politiques prix des différentes branches. Ces échanges se concrétisent notamment lors des réunions du Comité d'action commerciale.

Des outils informatiques spécifiques permettent de calculer et de fixer les prix de vente, et de transférer les données aux magasins. Pour limiter le risque d'erreur, de nombreuses requêtes informatiques sont mises en place afin de détecter les anomalies, et de veiller au respect de la réglementation en matière de prix de vente. En complément de ces vérifications, un suivi rigoureux des marges et des indices de prix à la consommation est réalisé.

• **Procédures d'encaissement**

Pour chaque enseigne, un ensemble de procédures et de guides, accessibles via l'Intranet et diffusés auprès des collaborateurs concernés, recense :

- les règles de gestion des caisses ;
- les fonctions administratives et commerciales des hôtesse de caisse et de leurs responsables ;
- les contrôles par typologie de moyen de paiement lors des encaissements ;
- les arrêtés de caisses ;
- les remises de fonds ;
- la répartition des rôles, reposant sur le principe de séparation des tâches.

Ces procédures et guides font l'objet de formations régulières.

Pour lutter contre les risques de fraude et d'impayés, les magasins utilisent un système préventif de contrôle des chèques et des cartes.

• **Investissements et travaux**

Actualisée en 2003, la procédure d'investissement définit les étapes préalables à l'approbation de tout projet d'investissement magasins, les informations nécessaires, les indicateurs financiers de référence et les différents signataires, déterminés en fonction de leur domaine d'expertise et des montants engagés. Le processus d'approbation des investissements est centralisé et s'applique à l'ensemble des Directions et réseaux concernés. Les dépassements de budget au-delà d'un seuil prédéfini sont également soumis à une procédure d'information et d'approbation.

S'agissant de la mise en œuvre d'un projet de construction, une procédure définit les rôles respectifs du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre, les aspects économiques, les études préalables et la réalisation du projet. L'ensemble des chargés d'opération ont accès au "Guide de la maîtrise d'ouvrage" via l'outil Intranet. Les collaborateurs concernés suivent des formations spécifiques sur l'utilisation des tableaux de bord de suivi et les contrats de maîtrise d'œuvre et de prestataire. L'ensemble des projets de construction est soumis tant à des audits internes, réalisés par une cellule dédiée qui a pour objectif d'évaluer le niveau de mise en œuvre de cette procédure, qu'à des audits externes pour lesquels sont mandatés des cabinets.

Depuis 2004, une cellule d'appel d'offres est en place pour assurer la gestion et le contrôle des dossiers d'appels d'offres relevant de la Direction immobilière (déroulement régulier de la procédure, correcte documentation et réception d'un nombre suffisant de réponses,...).

La maintenance des sites commerciaux du Groupe est assurée par des équipes dédiées au sein de chaque branche (hypermarchés, supermarchés, supérettes, galeries commerciales).

• **Commercialisation et gestion locative**

Un guide spécifique formalise des procédures et des règles de gestion concernant chaque étape de la gestion locative : commercialisation, formalisation des contrats, encaissement des loyers et des charges, renouvellement des baux, recouvrement, contentieux... La gestion quotidienne est assurée par une équipe de collaborateurs et des outils informatiques dédiés au suivi de l'ensemble des baux et à la facturation des loyers et des consommations d'énergie. Une partie de la gestion de l'immobilier commercial du Groupe en France a été transférée au second semestre 2005 au sein de la société Mercialys (filiale de la société Casino, Guichard-Perrachon). Ses domaines d'activité couvrent notamment la création, l'acquisition, la valorisation, la direction et la gestion quotidienne des centres commerciaux, la communication, l'animation, les mandats de commercialisation pour le compte de tiers.

• **Sécurité des établissements**

La Direction des ressources humaines Groupe assure la coordination transversale de la sécurité. Elle est en charge, notamment, de la relation avec les principaux organismes professionnels, du traitement et de l'animation de sujets transversaux et de la coordination de plans d'actions définis dans le cadre d'audits. Chaque enseigne a établi des procédures et des supports de formation relatifs aux différents aspects de sécurité, ainsi qu'un document unique d'évaluation des risques, qui a été diffusé à l'ensemble des établissements. Par ailleurs, des contrats d'assurance couvrant l'ensemble des risques hommes, marchandises et patrimoine ont été signés.

Le gardiennage des bâtiments est sous-traité à une société spécialisée qui assure la surveillance des entrées et sorties des sites, la télésurveillance et la gestion du matériel de sécurité. Ce prestataire émet des diagnostics sur la sécurité au sein des établissements, notamment pour garantir le respect de la réglementation et assurer l'optimisation des moyens mis en œuvre.

Le pilotage du contrat signé avec ce prestataire externe est assuré au niveau du Groupe par un Comité sécurité, composé des directeurs généraux des branches et de la Direction générale du prestataire. Le comité s'est réuni deux fois en 2005. Sur un plan opérationnel, la mise en œuvre du contrat est assurée dans chaque branche par un Comité opérationnel.

• **Systèmes d'information**

Les processus, procédures et moyens de contrôle interne s'articulent autour de trois axes :

- la définition et la formalisation de la ligne stratégique dans le cadre du plan directeur des systèmes d'information ;
- la gestion des achats et des contrats de prestation et de maintenance, selon des procédures et des normes définies ;
- la séparation des tâches liées aux activités de développement, d'intégration et d'exploitation, via la coexistence de plusieurs comités dédiés au suivi des activités : le Comité systèmes d'information, le comité de Direction CIT et les comités projets. Pour la gestion opérationnelle, des procédures métiers encadrent les fonctions de développement et d'exploitation.

Pour assurer la continuité de l'exploitation, la Direction des systèmes d'information a mis en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques, qui comprennent :

- une équipe dédiée aux aspects sécurité du système d'information ;
- un plan de continuité qui prévoit les modalités d'intervention sur incident ;
- la duplication des infrastructures majeures du système d'information, le Groupe investissant régulièrement sur la sécurisation de ces infrastructures.

• **Gestion administrative du personnel**

Le Service de gestion administrative du personnel actualise régulièrement le registre des instructions administratives, qui regroupe l'ensemble des procédures concernant la législation sociale et la maintenance des fichiers. Une chaîne informatique est utilisée pour le traitement de la paie qui est centralisé. Des contrôles par recoupements sont effectués par le Service de gestion administrative du personnel et les magasins dans le respect de la confidentialité. Par ailleurs, concernant les charges sociales versées aux organismes sociaux, des contrôles de cohérence des montants déclarés sont réalisés mensuellement.

3.4.2 Filiales internationales

Le niveau de connaissance des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre dans les entités étrangères a été spécifiquement actualisé par le biais d'un questionnaire de contrôle interne qui leur a été communiqué.

L'environnement de contrôle interne actuellement en place au sein des filiales étrangères du Groupe résulte en grande part des spécificités de chacune des filiales et du contexte local. Des similitudes peuvent toutefois être soulignées dans certains des domaines clés de l'activité :

- **Achats** : les filiales disposent de dispositifs de contrôle visant à assurer la fiabilité des référentiels de données et leur mise à jour.
- **Ventes** : des dispositifs de contrôle interne sont en place pour assurer l'application dans les points de vente des politiques commerciales définies ainsi que la conformité aux lois et règlements des opérations commerciales et de publicité.
- **Investissements** : la procédure d'investissement magasins du Groupe est applicable aux entités opérationnelles de distribution détenues majoritairement. Pour les sociétés détenues conjointement ou minoritairement par le groupe Casino, cette procédure leur est conseillée.
- **Finance, comptabilité et gestion** : un référentiel comptable, prenant en compte les règles du Groupe, est formalisé dans chacune des filiales. De même, les principales règles de production des informations de gestion sont définies par chaque filiale, et les procédures formalisées.
- **Ressources humaines** : les politiques de ressources humaines sont d'une manière générale définies et formalisées. Dans la majorité des filiales, des chartes d'éthiques ou des codes de bonne conduite ont été rédigés et sont diffusés à l'entrée dans la société.

Par ailleurs, la représentation systématique du groupe Casino au sein des organes sociaux des entités concernées, grâce à la présence d'administrateurs désignés, renforce le dispositif de suivi des activités internationales. Leur rôle consiste à assurer et garantir la bonne gouvernance des sociétés.

L'ensemble des filiales internationales effectue un reporting financier régulier à la Direction de la comptabilité et du contrôle de gestion, dans le cadre des dispositions légales et contractuelles.

En outre, un suivi spécifique des sociétés co-contrôlées par Casino ou dans lesquelles la société est minoritaire est assuré par la Direction des affaires financières, via :

- le suivi boursier des sociétés cotées ;
- le suivi financier, incluant la valorisation, deux fois par an, des participations en collaboration avec la Direction de la comptabilité et du contrôle de gestion ;
- le suivi des participations, en particulier des pactes d'actionnaires qui définissent les droits et obligations de chacune des parties ;
- le suivi des engagements hors bilan, incluant la valorisation des options d'achat et de vente, est effectué en collaboration avec la Direction comptabilité et contrôle de gestion.

3.4.3 Monoprix

• *Stratégie / Pilotage*

La stratégie de Monoprix est définie de manière concertée par l'ensemble des membres du comité exécutif, dont le périmètre de responsabilité couvre tous les domaines et enjeux de l'activité de l'enseigne. Elle fait l'objet d'un plan à 3 ans mis à jour annuellement, et les directions opérationnelles déclinent cette stratégie sous forme de chantiers dans lesquels sont définis des plans d'actions. Ces plans d'actions sont ensuite suivis par le contrôle de gestion central.

• *Achats et approvisionnements*

La définition des assortiments repose sur des analyses de marché et des études de consommation régulières. Un outil informatique interne communique les sorties caisses du parc Monoprix, et permet une analyse des ventes au produit.

Sur la base de ces études, des plans d'actions sont mis en œuvre dans le cadre de revues d'affaires mensuelles, de comités produits annuels, afin d'obtenir une offre en adéquation permanente avec le marché.

Les caractéristiques du produit sont codifiées au sein d'un référentiel informatique, des requêtes issues des systèmes d'information permettent de réaliser des contrôles de cohérence des données saisies.

Enfin, un ensemble de procédures décrit les rôles et responsabilités entre les étapes de commande, de réception, d'enregistrement des factures et de paiement, définis conformément au principe de séparation des fonctions.

• *Qualité et sécurité alimentaires et non alimentaires*

Les procédures en place ont pour objet de s'assurer que l'offre Monoprix est conforme à la réglementation, et répond au niveau de qualité exigé par l'entreprise. Les exigences qualité de l'enseigne sont formalisées au sein de plusieurs documents signés par Monoprix et ses fournisseurs : dossiers techniques, conventions qualité et conventions tripartites de contrôle pour les produits sensibles.

Pour garantir la sécurité alimentaire des produits de l'enseigne, un dispositif de contrôle et de surveillance est en place, comprenant notamment :

- un référentiel de bonnes pratiques listant les contrôles à effectuer sur l'ensemble des rayons de produits frais, qui accompagne cette politique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et dans les magasins ;
- des laboratoires indépendants, contrôlant l'application des procédures de contrôle qualité en magasin par des audits et des prélèvements ;
- un audit de site réalisé pour les fournisseurs de marques propres ;
- un système d'alerte permettant de retirer de la vente tout produit suspect.

En cas de crise alimentaire, les magasins sont immédiatement informés des produits à retirer de la vente, et un numéro vert ainsi qu'une cellule de gestion de crise sont en place. Un dispositif d'assistance scientifique vient également appuyer la cellule de gestion de crise.

• *Gestion et protection des stocks*

Dans le guide des procédures de suivi des stocks en entrepôts et magasins, il est prévu un inventaire physique général deux fois par an, les entrepôts procédant également à des inventaires tournants. Des indicateurs sont en place afin de contrôler et comparer les niveaux de stock des magasins, et d'évaluer les taux de détention et de rupture des produits.

Des manuels et circulaires détaillent les tâches à effectuer à chaque étape des principaux processus en magasin, ainsi que les points de contrôle existants.

Les procédures de protection des stocks contiennent des mesures de restriction d'accès et des mesures contre les pertes et vols. Les Directions du contrôle de gestion et des flux de marchandises opèrent une revue analytique semestrielle de la démarque inconnue et de son évolution par magasin et par entrepôt. Pour compléter cette analyse, un guide a été élaboré afin que chaque magasin puisse évaluer son niveau de risque et procéder à des actions correctives et de sensibilisation.

- **Procédures d'encaissement**

Ces procédures encadrent le dépôt et la sécurité des encaissements en magasin, la prévention contre les moyens de paiement frauduleux, ainsi que les enregistrements comptables et les remises de fonds. Des contrôles complémentaires sur site sont effectués par les services comptables du siège et les Animateurs Méthode Magasins.

- **Investissements**

Chaque investissement est étudié au travers d'un dossier type présentant les opportunités commerciales et les prévisions de retour sur investissement. Ce dossier est préparé et analysé par le Comité immobilier, qui réunit les principales directions concernées : la Direction technique, la Direction des ventes et la Direction immobilière.

Les dossiers d'investissement sont ensuite soumis pour approbation au Comité d'investissement qui s'assure que chaque projet est conforme aux axes stratégiques et aux critères financiers de rentabilité retenus par la société.

- **Systèmes d'information**

La gestion et le développement des systèmes d'information de la société s'appuient sur un plan directeur bien défini, dans lequel les systèmes sont regroupés en trois catégories : les systèmes marchandises, les systèmes administratifs et les systèmes décisionnels.

Chaque projet informatique majeur fait l'objet d'un calcul de retour sur investissement. Les projets sont organisés autour d'un Comité de direction projet, devant réaliser les arbitrages en cas de changement de planning, de dépassement de budget ou de modification de la solution mise en place.

Enfin, le processus de continuité d'exploitation des systèmes Monoprix est en cours d'externalisation auprès de CIT, filiale informatique de Casino, Guichard Perrachon.

- **Gestion de crise**

Un dispositif de prévention et de gestion des situations sensibles est en place afin de permettre une résolution rapide des crises mineures, de garantir l'identification et la gestion optimale des crises majeures, d'identifier et d'anticiper les crises latentes et d'assurer la fluidité de l'information. Il est placé sous la responsabilité de la Direction du Marketing, de la Communication, et du Développement durable.

Ce dispositif s'appuie sur :

- une cellule de crise, dans laquelle sont représentées de manière permanente la Direction générale, la Direction des ressources humaines, la Direction des ventes et la Direction juridique ;
- un manuel de gestion de crise, qui détaille les responsabilités et tâches de chacun des membres mais aussi les principales consignes et directives à suivre.

3.4.4 Franprix - Leader Price

- **Animation et contrôle du parc de magasins**

Les merchandisers de la centrale d'achat et les inspecteurs des "masters franchisés" s'assurent, lors de leurs visites, du respect du concept commercial Franprix-Leader Price. Ces visites couvrent, entre autres, les aspects de propreté, marchandise, étiquetage, attente en caisse, contact client.

- **Achats, qualité et sécurité alimentaires**

Un outil informatique est dédié à la saisie et au suivi des conditions négociées.

Le département qualité est chargé d'élaborer et de contrôler la bonne application des cahiers des charges des produits Leader Price par les fabricants. La conformité aux réglementations, notamment en terme d'information sur l'étiquetage, est assurée par le recours à deux cabinets externes.

Pour garantir qualité et sécurité alimentaire, le dispositif suivant est en place :

- un laboratoire externe réalise des audits fournisseurs et des contrôles qualité sur les produits ;
- des tests sur des échantillons sont réalisés en interne lors des réceptions marchandises ;
- un système d'information inter-magasin permet la diffusion de messages d'alerte, afin de retirer de la vente tout produit suspect ;
- un service consommateur disposant d'un numéro vert collecte les réclamations clients ;
- une cellule de crise est mise en place en cas de crise alimentaire avérée.

- **Gestion des stocks entrepôts**

Un inventaire exhaustif des zones “d'éclatement” (picking) est effectué chaque année, et des inventaires tournants sur l'ensemble du stock entrepôt sont réalisés tout au long de l'année selon la procédure. La réception des livraisons, la préparation des commandes, l'entreposage des produits alimentaires et produits dangereux font l'objet d'un ensemble de procédures de contrôle.

- **Gestion des prix de vente**

Les propositions de prix de vente des produits Leader Price sont gérées de manière centralisée.

Des contrôles en magasin sont régulièrement effectués, afin de s'assurer de la cohérence de la politique prix au sein du réseau. La définition d'un tarifaire conseillé unique pour l'ensemble du réseau permet de simplifier et fiabiliser la gestion des prix de vente proposés.

- **Procédures d'encaissement**

Un ensemble de procédures définit les règles de gestion de caisses, les fonctions administratives et commerciales des employés, les contrôles, les arrêtés de caisses et les remises de fonds.

- **Investissements et travaux**

L'étude et l'approbation de chaque investissement sont fondées sur une analyse du marché et de la rentabilité globale attendue. Un point mort est calculé pour chaque investissement : il permet d'apprécier le niveau de rentabilité nécessaire pour parvenir à un équilibre entre les dépenses et les revenus.

La construction des magasins s'appuie sur un cahier des charges technique précis, et une liste de fournisseurs de matériels référencés.

4. Conclusion

En 2005, le Groupe a poursuivi, dans le cadre du pilotage quotidien de ses opérations, l'identification des risques inhérents à ses activités et des dispositifs de contrôle interne associés.

En France, l'enrichissement de la base de données répertoriant les procédures et instructions émises par les différentes Directions du Groupe a été initié sur l'année 2006, notamment au travers de groupes de travail spécialisés.

Sur la base de questionnaires de contrôle interne renseignés par les entités étrangères, une remontée d'information à leur intention est prévue en 2006. Celle-ci aura pour objectif de compléter, le cas échéant, les dispositifs de contrôle internes locaux sur la base des bonnes pratiques existantes au sein du Groupe

Les missions d'audit interne réalisées en France et à l'international tout au long de l'année, et l'actualisation continue de la cartographie des risques Groupe viendront étoffer et consolider l'identification des contrôles internes existant dans le Groupe, tout en favorisant un partage des meilleures pratiques.