

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.

Il intègre également les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux.

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 2006, 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

Depuis la réunion du Conseil d'administration du 21 mars 2005, les fonctions, précédemment dissociées, de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, sont unifiées.

Nous vous rappelons que cette unification avait pour objet, 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.

Lors du Conseil d'administration du 31 mai 2006, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, Monsieur Jean-Charles Naouri a été reconduit dans sa fonction de Président-Directeur général de la Société.

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet d'un règlement intérieur adopté en décembre 2003 et modifié par le Conseil d'administration du 13 octobre 2006. Il 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 et le Comité des nominations et des rémunérations.

Le règlement précise également 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.

Il rappelle également l'inscription des administrateurs sur la liste d'initiés établie par la Société dans le cadre des nouvelles dispositions réglementaires visant à mieux prévenir les manquements et délits d'initiés.

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

Il précise les modalités et conditions de réunions et de délibérations et permet en particulier la participation des administrateurs aux séances du Conseil par visioconférence.

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

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. Les seuils de ces opérations tels qu'ils avaient été fixés en 2002 ont été augmentés par le Conseil d'administration en date du 13 octobre 2006 compte tenu de l'évolution de groupe et de l'importance des opérations de gestion courante traitées.

En effet, cette hausse des seuils permettra de réserver au Conseil d'administration les opérations les plus significatives de par leur montant ou leur nature et de donner une compétence élargie au Directeur général sur les opérations de gestion courante.

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 cent millions (100 000 000) 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 ;
 - toutes cessions d'immeubles par nature ou de droits immobiliers ;
 - toute cession totale ou partielle de participations ;
 - toute constitution de sûretés.

Toutefois, le seuil de cent millions d'euros ne s'applique pas aux opérations de crédit-bail sur immeuble et / ou matériels d'équipement qui sont autorisées dans la limite de 200 millions d'euros globalement et 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 potentiels et, à cet effet, a apprécié leur indépendance à partir des critères proposés par ledit rapport.

À 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 en remplacement de Messieurs Yves Guichard et David Dautresme, atteints par la limite d'âge.

Le nombre de membres indépendants au sein du Conseil d'administration est de 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 2006, le Conseil d'administration s'est réuni 8 fois. Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 76 % (81 % aux 5 réunions initialement fixées). La durée moyenne des séances est de 1 heure 45.

Arrêté des comptes – Activité de la Société et de ses filiales

Le Conseil d'administration a examiné les comptes provisoires et définitifs au 31 décembre 2005 et du 1^{er} semestre 2006 ainsi que les documents prévisionnels de gestion. Il a arrêté les rapports et les résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 31 mai 2006. Il a pris connaissance de l'activité et des résultats du Groupe à fin mars et fin septembre 2006.

Le Conseil d'administration a autorisé, dans le cadre de l'organisation des pouvoirs au sein de la Société au titre d'une bonne gouvernance d'entreprise différentes opérations financières.

Ainsi, il a notamment approuvé le dénouement du contrat d'equity swap conclu en octobre 2001 entre Deutsche Bank et Casino et la cession corrélative des actions GMB/Cora, la cession des activités en Pologne et à Taïwan ainsi que la cession d'un bloc d'actions Mercialys représentant 15 % du capital.

Il a également décidé l'acquisition de 60 % des droits immobiliers indivis de cinq centres commerciaux en Corse par la société Mercialys, la cession de la participation au sein de Feu Vert, la mise en place d'un accord de partenariat entre la société Cdiscount et le groupe Otto au sein de la société allemande Discount 24, filiale du groupe Otto qui exploite un site e-commerce de produits de marques ainsi qu'avec dunnhumby, leader mondial de l'analyse des données clients.

Il a examiné favorablement le projet d'acquisition par Casino de la participation d'un actionnaire fondateur au sein du groupe colombien Exito, la cessation du partenariat international avec Auchan au sein de la société International Retail and Trade services (IRTS).

En outre, le Conseil d'administration a bénéficié d'une présentation spécifique du groupe Monoprix.

Rémunération – Attribution d'options et d'actions gratuites

Le Conseil d'administration a fixé les rémunérations fixe et variable pour l'année 2006 du Président-Directeur général et déterminé sa rémunération variable 2005.

Le Conseil d'administration a mis en place un plan d'attribution conjointe d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites sous condition de réalisation d'un critère de performance. Il a procédé à une attribution exceptionnelle d'actions gratuites au profit de cadres dirigeants du Groupe eu égard à leur contribution déterminante et aux résultats obtenus dans la réalisation d'opérations majeures. Il a en outre fixé les modalités de répartition des jetons de présence des administrateurs et de rémunération des membres des comités spécialisés.

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

Gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration a renouvelé le Président-Directeur général dans ses fonctions pour la durée de son mandat d'administrateur.

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 au regard du renouvellement de mandats devant intervenir lors de l'Assemblée générale du 31 mai 2006. Il a ainsi proposé la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants et représentant le monde de l'entreprise, Monsieur Frédéric Saint-Geours et Monsieur Gérald de Roquemaurel et aménager en conséquence la composition du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité d'audit.

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

Les mandats des membres des comités techniques sont arrivés à échéance lors de l'Assemblée générale du 31 mai 2006. À l'issue de cette Assemblée, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations a examiné la composition de chacun de ces comités. Toutefois, il a décidé de ne pas maintenir le Comité du développement international, le développement des activités internationales étant désormais stabilisé.

Ainsi, Le Conseil d'administration est depuis le 31 mai 2006 assisté de deux comités spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

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

Jusqu'à l'Assemblée générale du 31 mai 2006, le Comité d'audit était composé de quatre membres dont trois indépendants : Messieurs David Dautresme, Président, Yves Guichard, Gilles Pinoncély et Henri Proglio.

Depuis le 31 mai 2006, le Comité est composé de 4 membres dont 3 indépendants : Messieurs Gilles Pinoncély, Henri Proglio et Frédéric Saint-Geours et de Monsieur Didier Carlier, représentant de l'actionnaire majoritaire.

Monsieur Henri Proglio assure les fonctions de Président du comité.

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 2006

Au cours de l'année 2006, le Comité d'audit s'est réuni à trois reprises. Le taux de participation a atteint 100 %.

Lors de chaque arrêté des 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 documents de prévention et du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne.

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.

Le Comité d'audit a pris connaissance de l'évolution de l'organisation de l'audit interne et constaté la confirmation du double rattachement de l'Audit interne Groupe auprès de la Direction générale et de la Direction financière.

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

Jusqu'à l'Assemblée générale du 31 mai 2006, 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.

Depuis le 31 mai 2006, le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres indépendants, Messieurs Henri Giscard d'Estaing, Gilles Pinoncély et Gérard de Roquemaurel, d'une personnalité qualifiée, Monsieur David de Rothschild, et d'un représentant de l'actionnaire majoritaire Madame Catherine Soubie.

Le Président-Directeur général a vocation à être associé, sans voix délibérative, aux réunions du comité à l'effet de présenter ses propositions visant en particulier la rémunération des dirigeants et l'attribution d'options et d'actions gratuites.

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 et 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 de la Société ainsi que les projets d'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe.

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 2006

Au cours de l'année 2006 le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à six reprises. Le taux de participation a atteint 100 %.

Suite à la première évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration établie par 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 pris connaissance de la liste d'initiés permanents établie par la Société dans le cadre des nouvelles dispositions légales et réglementaires en matière d'information privilégiée.

Il a examiné, conformément aux recommandations du rapport Bouton, la situation de chaque administrateur au regard des relations entretenues avec les sociétés du Groupe qui pourraient compromettre sa liberté de jugement ou entraîner des conflits d'intérêts.

Il a proposé de reconduire Monsieur Jean-Charles Naouri dans ses fonctions de Président-Directeur général et examiné la rémunération variable du Président.

Le Comité a examiné la composition de Conseil d'administration et des comités techniques, au regard du renouvellement de mandats arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle. Il a émis un avis favorable sur la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants représentant le monde de l'entreprise et a formulé ses recommandations visant à l'aménagement de la composition des comités techniques afin de tenir compte des nominations et des départs intervenus.

Il a été saisi des projets d'attribution conjointe d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites ainsi que d'une attribution exceptionnelle d'actions gratuites au profit des principaux responsables des opérations stratégiques majeures réalisées au cours de l'année en considération de leur participation, de l'importance et de la complexité des opérations et des résultats obtenus.

Le Comité a également été saisi des modalités de détermination de la rémunération fixe et variable 2006 du Président Directeur général et de la fixation de la rémunération variable 2005, 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.

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

Comité du développement international

Composition

Jusqu'au 31 mai 2006, 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.

Le Conseil d'administration du 31 mai 2006, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de ne pas maintenir le Comité du développement International.

Activité jusqu'au 31 mai 2006

Le Comité du développement international s'est réuni une fois. Le taux de participation a atteint 100 %.

Le Comité a pris connaissance de l'activité et des résultats des activités internationales à fin mars 2006 et a également bénéficié d'une présentation spécifique des actifs immobiliers à l'international.

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

Modalités de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

La rémunération de Monsieur Jean-Charles Naouri, en sa qualité de Directeur général, comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de fixation sont arrêtées chaque année sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations et, s'il y a lieu, d'études réalisées par des consultants extérieurs.

La part variable 2006 est fondée sur la réalisation d'objectifs quantitatifs propre à la Société visant le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidé ainsi que l'évolution de la dette financière nette.

Les modalités de répartition des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale concernant les administrateurs et les membres des comités techniques, demeurées inchangées depuis 2003, s'établissent comme suit :

- le montant individuel des jetons de présence est fixé à 25 000 euros, composé d'une partie fixe (6 500 euros) et d'une partie variable (18 500 euros maximum) versée en fonction des présences aux réunions du Conseil, étant précisé que la part variable des jetons de présence des administrateurs ayant été absents n'est pas redistribuée ;
- le montant individuel des jetons de présence du Président et des administrateurs représentant l'actionnaire majoritaire est limité à 12 500 euros ;
- le Président du Conseil d'administration a renoncé à son jeton de présence complémentaire ;
- un jeton de présence complémentaire est versé à Monsieur Antoine Guichard, Président d'honneur, compte tenu de sa participation aux réunions, des avis et conseils qu'il continue à apporter et des missions de représentation qu'il assure ainsi qu'à Monsieur Yves Guichard, chargé du suivi des affaires internationales jusqu'à la fin du mois de mai 2006.
- la rémunération individuelle des membres des comités est composée d'une partie fixe (6 500 euros) et d'une partie variable (13 500 euros pour les membres du Comité d'audit et 8 745 euros pour les membres du Comité des nominations et des rémunérations) versée en fonction des présences aux réunions, étant précisé que la part variable de la rémunération des membres des comités ayant été absents n'est pas redistribuée.
- la rémunération individuelle des membres du Comité du développement International dont les missions ont pris fin le 31 mai 2006, est proratisée et s'élève en conséquence à 6 354 euros composée d'une partie fixe de 2 710 euros et d'une partie variable de 3 644 euros.

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.

À 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 en charge de la Direction des réseaux français et du marketing Groupe, le Directeur Administratif et Financier, le Conseiller du Président participent à toutes les réunions du Conseil d'administration. Les autres membres du Comité exécutif y sont associés ponctuellement.

Évaluation 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.

À 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 la 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.

Procédures de contrôle interne

1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne mis en œuvre au sein du groupe Casino est un dispositif, basé sur le référentiel international COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), qui vise à assurer :

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

Ce dispositif s'axe autour des grandes composantes du COSO que sont :

- l'environnement de contrôle interne ;
- la gestion des risques au travers de la fixation d'objectifs, l'identification des événements, l'analyse et du traitement des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage du contrôle interne.

D'une façon générale, le contrôle interne contribue à la maîtrise des différentes activités du Groupe et à une utilisation optimisée de ses ressources.

Comme le souligne le référentiel COSO, le contrôle interne ne peut toutefois pas fournir une garantie absolue. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qui peuvent résulter de nombreux facteurs endogènes et exogènes.

2. L'environnement de contrôle interne

Les quatre valeurs historiques du Groupe, que sont la qualité, la proximité, la solidarité et le respect, sont diffusées au sein de l'entreprise par la Direction générale, notamment au travers des Directions ressources humaines, développement durable et communication. Elles permettent de véhiculer les notions d'intégrité et d'éthique qui cadrent le sens de l'action des collaborateurs.

Le respect de ces valeurs est assuré par une organisation structurée autour d'organes de Direction qui, sous l'impulsion de la Direction générale, participent à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe. Ces valeurs sont également reprises dans les actions de formation à l'intention des cadres dirigeants de l'entreprise qui sont les principaux vecteurs de leur diffusion au sein de l'organisation.

Par ailleurs, la politique de ressources humaines du groupe Casino vise à assurer la correcte allocation des ressources au sein du Groupe au travers de politiques de recrutement, de formation et de gestion des carrières définies. La politique de recrutement s'appuie sur le principe de collégialité des décisions.

Concernant les postes clés de l'entreprise, un plan de succession est défini afin de préparer au mieux les évolutions d'organisation.

Enfin, la gestion et le suivi des chaînes de délégations de pouvoirs et responsabilités sont réalisés dans un logiciel informatique par le Service de gestion administrative du personnel.

3. La gestion des risques

3.1. Fixation des objectifs

Le risque se définit comme un événement dont la survenance pourrait empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Au sein du groupe Casino, ces derniers sont fixés dans un plan triennal revu intégralement et actualisé tous les ans.

La construction de ce plan est animée par la Direction de la stratégie et du plan de la manière suivante :

- celle-ci guide les entités du Groupe dans la définition de leurs choix stratégiques, en fonction des grandes orientations données par la Direction générale. S'ensuit l'établissement d'un plan à trois ans, revu intégralement tous les ans ;
- elle réalise, sur la base de ce plan, la vérification des grands équilibres de l'entreprise, notamment en termes d'investissements et d'allocation des moyens financiers ;
- elle assure le suivi de la réalisation du plan triennal ;
- elle contribue, en liaison avec le Comité exécutif Groupe et les structures opérationnelles ou fonctionnelles concernées, à l'élaboration des principaux plans d'actions et assure leur suivi.

3.2. Identification et analyse des risques

3.2.1. Risques opérationnels courants

Le groupe Casino est ainsi confronté à diverses natures de risques, notamment les risques de marché, opérationnels, juridiques et fiscaux. Ces risques sont décrits en page 176 du document de référence.

Le dispositif de contrôle interne du groupe Casino est en lien avec l'ensemble des risques majeurs, tant externes qu'internes, inhérents à ses activités et à l'environnement local dans lequel celles-ci sont réalisées. Ceux-ci sont répertoriés dans une cartographie des risques Groupe, divisée en 17 domaines, 62 processus et 173 sous-processus, classés en fonction de leur importance.

La mise à jour de la cartographie des risques Groupe est réalisée chaque année par la Direction de l'audit et du contrôle interne Groupe en étroite collaboration avec les directeurs des principales activités opérationnelles et fonctionnelles du Groupe afin de capturer tout changement majeur dans l'identification et l'analyse des risques.

3.2.2. Risques de crise

Un Comité de gestion des risques, dépendant de la Direction générale du Groupe, a pour missions au sein de l'entreprise :

- d'identifier et hiérarchiser les risques potentiels de crise au niveau du Groupe ;
- de proposer des plans de prévention ;
- de mettre en place et faire évoluer des approches de gestion de crise.

En 2006, ce comité a finalisé l'identification et la hiérarchisation des risques potentiels majeurs de crises pouvant affecter les activités du Groupe. Un ensemble de "fiches réflexes" sur les consignes à suivre en cas de crise avérée a été élaboré et diffusé à différents niveaux d'intervention opérationnels jusqu'à la cellule de crise centrale. Ces documents sont publiés dans une base de données qui a vocation à répertorier les Procédures et Instructions du Groupe.

Par ailleurs, le Comité a initié le développement de Plans de Continuité d'Activité dans la perspective d'une éventuelle pandémie nationale ainsi qu'un plan d'action sur la sécurisation des données confidentielles.

Ce comité composé :

- de représentants des Directions ressources humaines, audit et contrôle interne, qualité, sécurité et prévention, assurances, communication et du Secrétariat général ;
- d'un représentant de la Société Mère du Groupe ;
- de consultants externes ;

s'est réuni 5 fois au cours de l'année 2006.

3.3. Traitement des risques

3.3.1. Risques opérationnels courants

Les activités de contrôle décrites ci-après dans ce rapport visent à minimiser les risques majeurs, événements dont la survenance pourrait empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

3.3.2. Risques 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 et des Directions des ressources humaines, des ventes et 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 peut également appuyer la Cellule de crise en fonction du type de crise en cours.

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Procédures de contrôle interne

3.3.3. Risques aléatoires assurables

L'analyse et la couverture des risques aléatoires assurables des sociétés dont le Groupe a la gestion effective sont confiées à la Direction assurances. À ce titre, elle est en charge de la souscription et de la gestion centralisée des polices d'assurance. Elle est ainsi impliquée de façon transversale, tant dans la gestion opérationnelle des filiales (suivi du parc immobilier du Groupe à assurer, assurances construction, assurances liées à l'activité des filiales et à l'exploitation des sites, négociation des clauses assurances des baux...) que dans la prévention et le suivi de tous les sinistres.

Cette direction coordonne et supervise également 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.

4. Activités de contrôle

La mise en œuvre de la stratégie et le pilotage opérationnel du Groupe sont assurés par le Comité exécutif Groupe, composé de 10 membres représentant les principales directions du Groupe.

Dans le cadre de réunions bimensuelles, le Comité exécutif Groupe :

- suit les résultats et les équilibres financiers du Groupe ;
- s'assure de la cohérence des plans d'actions engagés par l'ensemble des directions ;
- rend les arbitrages nécessaires.

Le Comité exécutif Groupe est assisté dans la réalisation de ses missions par 7 comités spécialisés, se réunissant à échéance régulière (hebdomadaire, mensuelle...), en charge :

- de la gestion de l'ensemble des ressources et besoins en cadres pour les fonctions clés ;
- du suivi des activités du périmètre géré par Casino en France ;
- des arbitrages et décisions pour les réseaux intégrés et la chaîne d'approvisionnement ;
- de la préparation de la communication financière ;
- des décisions en matière financière, de leur suivi et de l'examen des grands projets ;
- des décisions en matière d'expansion ;
- du pilotage stratégique des systèmes d'information.

4.1. Activités de contrôle visant à assurer la fiabilité de l'information comptable et financière publiée

4.1.1. Activités de contrôle du processus d'élaboration et de traitement de l'information financière et comptable publiée

La fiabilité des informations comptables et financières contenues dans les comptes consolidés de la société Casino, Guichard-Perrachon, ainsi que celles communiquées par les sociétés qu'elle consolide, repose sur trois principes, de nature à homogénéiser et fiabiliser les informations produites et autour desquels les flux d'information sont organisés :

- l'unicité des normes entre la consolidation statutaire et le Contrôle de Gestion,
- l'unicité des systèmes de remontée et de production des informations de comptabilité générale et de gestion,
- la logique d'organisation et la hiérarchie des cycles de gestion.

4.1.1.1. Composantes de l'environnement de contrôle interne comptable et financier

Le dispositif de contrôle interne visant à respecter les trois principes ci-dessus s'appuie sur un environnement de contrôle interne dont les composantes sont les suivantes.

L'application de normes de consolidation statutaire et de contrôle de gestion uniques et homogènes

Les normes comptables du Groupe et ses règles de gestion sont définies par le Service de la doctrine comptable, principes et coordination, service dédié au sein de la Direction comptabilité et gestion Groupe. Elles sont répertoriées dans le "Guide des normes de consolidation et de gestion" qui vise à fiabiliser l'information diffusée au sein de l'ensemble du Groupe en assurant son homogénéité de traitement.

Il 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. Une veille réglementaire est assurée pour permettre d'appréhender et d'anticiper les évolutions de la doctrine comptable et de la fiscalité pouvant impacter les normes comptables du Groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2004, le groupe Casino a adopté les normes International Financial Reporting Standards ("IFRS"), conformément à la réglementation. Dans le cadre du passage aux normes internationales IFRS, ce guide a fait l'objet d'une mise à jour complète.

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.

Les données interfacées par les systèmes d'information de comptabilité et de gestion sont contrôlées par l'outil comptable, lors de chaque intégration, en fonction des plans de comptes et des règles définies.

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. Une vérification permanente sur les variations de pourcentage de contrôle des filiales et participations effectuée par le Service Consolidation est garante de la mise en œuvre des traitements appropriés de consolidation selon les filiales (périmètre de consolidation, modification de la méthode de consolidation...).

Le groupe Casino ayant adopté les normes IFRS, les filiales établissent à partir des comptes établis en normes locales, 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.

Afin d'assurer un traitement homogène de l'information comptable et financière par les différentes filiales, des instructions sont également transmises par le Service consolidation sur le déroulement du processus de clôture précisant notamment le calendrier à respecter, les informations à saisir et les retraitements à opérer.

Des procédures, émises par la Direction comptabilité et gestion, et reprises dans le "Guide des normes de consolidation et 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.

Un outil commun de remontée et de production des informations de comptabilité générale et de gestion

Un outil de reporting commun (Hyperion Financial Management) est utilisé par les Services consolidation et contrôle de gestion. Il permet ainsi une réconciliation permanente des deux natures de données.

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.

4.1.1.2. Activités de contrôle relatives à l'élaboration de l'information financière

Organisation du processus de l'élaboration du budget et du plan

L'élaboration des prévisions sous-tendant le plan triennal et le budget annuel est réalisée selon des instructions et un calendrier définis, formalisés et diffusés à toutes les filiales.

Le Service contrôle de gestion Groupe et la Direction de la stratégie et du plan réalisent la consolidation et l'analyse des dossiers prévisionnels sur la base d'échanges avec les Directions financières des filiales. La direction de chaque filiale soumet enfin le budget et le plan au Comité exécutif Groupe 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.

Suivi de la réalisation des objectifs

Composé d'une douzaine de collaborateurs, 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.

Ce service assure le suivi de l'activité et des résultats des différentes unités opérationnelles et fonctionnelles :

- sur la base de reportings réguliers transmis par les contrôles de gestion opérationnels des branches ou entités ;
- au moyen de missions réalisées sur site.

Ses travaux d'analyse permettent de suivre l'atteinte des objectifs annuels approuvés par la Direction générale du Groupe.

4.1.1.3. Activités de contrôle relatives à l'élaboration de l'information comptable

Contrôles de cohérence et processus de validation

La plupart des retraitements de consolidation est effectuée par les filiales. Celles-ci réalisent des contrôles de cohérence de premier niveau sur cette information.

Les retraitements effectués par les filiales sont générés au travers de l'outil de reporting (Hyperion Financial Management), qui comporte de nombreux contrôles automatiques et assure l'homogénéité de format des liasses de consolidation.

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'outil de reporting repose sur un processus de validation par étapes des données remontées par les filiales.

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. Ils sont également examinés par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

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.

La fiabilité de l'information comptable et financière est également contrôlée semestriellement par le biais d'une analyse des écarts entre les données de la consolidation statutaire et les données de gestion. Cette analyse s'effectue en collaboration avec les filiales sur la base des états de rapprochement envoyés aux Services consolidation et contrôle de gestion Groupe lors de la remontée des liasses.

Par ailleurs, afin de fiabiliser le traitement des données et de sécuriser la comptabilisation des opérations financières et de trésorerie, 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.

Travaux du Comité d'audit

Afin de rendre son avis au Conseil d'administration sur le projet de comptes, le Comité d'audit examine les comptes annuels et semestriels. Pour ce faire, il réalise un suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière en s'assurant :

- de la supervision du contrôle par le biais de sa revue des travaux d'audit interne ;
- du bon déroulement de la clôture des comptes ;
- de la pertinence des principales options comptables retenues.

Intervention des 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.

Une personne dédiée au sein de la Direction comptabilité et gestion assure l'interface avec les Commissaires aux comptes des diverses entités du Groupe.

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).

4.1.1.4. Activités de contrôle relatives à la gestion financière

La gestion financière couvre 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 permet 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, ainsi que 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.

4.2. Activités de contrôle de la communication financière

La Direction de la communication financière a la charge de la communication des informations financières à la communauté financière et aux investisseurs.

Afin de garantir la qualité et la fiabilité des données, elle réalise des analyses de cohérence et divers recoupements de l'information collectée.

Pour ce faire, elle travaille en étroite collaboration avec la Direction comptabilité et gestion, notamment avec les Services consolidation et contrôle de gestion, la Direction de l'expansion, la Direction des affaires financières et le Secrétariat général. Par ailleurs, pour chaque typologie d'information, la direction concernée est sollicitée.

Les supports de communication financière sont soumis aux Commissaires aux comptes avant émission qui font part, le cas échéant, de leurs commentaires.

Le Conseil d'administration prend également connaissance de ces supports et donne son avis à leur sujet.

4.3. Activités de contrôle visant à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations

La performance et la maîtrise des activités sont assurées par un dispositif fondé sur une organisation structurée, des ressources humaines compétentes, des outils informatiques adaptés et des procédures diffusées aux collaborateurs concernés.

4.3.1. France

Le périmètre français des activités de distribution comprend plusieurs entités, gérées par des structures managériales propres et autonomes, qui rendent compte de leurs performances à la Direction générale du Groupe.

Sont décrits ci-après les moyens et les activités de contrôle interne mis en œuvre au sein de la majorité des entités et filiales françaises, représentant 81 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2006.

4.3.1.1. Activités de distribution hors réseaux Monoprix et Franprix / Leader Price

Achats

La stratégie achat reflète les orientations stratégiques du Groupe et s'appuie sur des études de marché actualisées.

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, des revues de panels, des études de consommation régulières et une analyse du positionnement prix de la concurrence. Sur la base de celles-ci, des plans d'actions sont définis dans le cadre de réunions collégiales mensuelles afin d'obtenir une offre en adéquation permanente avec le marché.

La négociation et la sélection des fournisseurs s'articulent autour de mécanismes d'appels d'offres et d'une procédure de référencement qui détaille la séquence des contrôles à réaliser depuis le sourcing jusqu'au choix des fournisseurs.

Des vérifications sont régulièrement effectuées, pour réduire les risques liés à la dépendance économique et à la capacité de production des fournisseurs. Un outil informatique dédié permet la gestion du référentiel produit.

Il existe un contrat de référencement type visant à formaliser 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 indicateurs de performance achat sont suivis afin de piloter l'activité Achats, notamment en évaluant son efficacité.

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 en relation avec la qualité et les documents supports correspondants, dans le cadre du processus Achats (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 la 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.

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Procédures de contrôle interne

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.

Le Comité de prévention de la Direction de la qualité est en charge de réaliser une veille relative aux problématiques de qualité et sécurité alimentaires et de décider de plans d'actions. Il se réunit tous les deux mois.

Son Comité scientifique et qualité, composé des responsables qualité de certaines entités françaises, permet d'échanger sur les dossiers transversaux et les évolutions réglementaires. Ce comité se réunit trimestriellement.

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 et logistique

La gestion des flux de marchandises s'articule autour de trois principaux objectifs :

- 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 du parc de magasins (hors parcs Monoprix et Franprix / Leader Price) est centralisé au sein d'une cellule dédiée et encadré par des procédures afin de répondre aux 2 premiers objectifs cités ci-dessus. 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. Les procédures de contrôle en place visent à 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.

Ventes

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". Cette dernière a pour objectif de garantir le respect de la réglementation et de sécuriser la politique commerciale et la rentabilité. À ce titre, son rôle est notamment de :

- définir la stratégie et la politique de prix de vente, et de 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 également lieu entre les réseaux intégrés afin d'assurer une cohérence entre les politiques prix des différentes branches.

Des outils informatiques spécifiques permettent de calculer, 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 effectué.

Encaissements

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

- les règles de gestion des caisses ;
- les fonctions administratives et commerciales des hôtesses de caisse et de leurs responsables ;
- les contrôles par typologie de moyen de paiement lors des encaissements ;
- les arrêtés de caisse ;
- 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.

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, diffusé à l'ensemble des établissements. Par ailleurs, des contrats d'assurance couvrant l'ensemble des risques hommes, marchandises et patrimoine sont en place.

Le gardiennage des bâtiments est sous-traité à une société spécialisée assurant la surveillance des entrées et sorties de 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. Sur un plan opérationnel, la mise en œuvre du contrat est assurée dans chaque branche par un Comité opérationnel.

Investissements et travaux

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

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 des projets 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 a accès à ce "Guide de la maîtrise d'ouvrage" via l'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.

Un ensemble de projets de construction est soumis à des audits externes pour lesquels sont mandatés des cabinets.

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).

Gestion administrative du personnel

Une chaîne informatique est utilisée pour un traitement centralisé de la paie. Des contrôles par recoupements sont effectués par le Service de gestion administrative du personnel et les magasins dans le respect de la confidentialité. Un suivi des absences et congés est réalisé.

Une veille réglementaire des évolutions en matière de législation sociale est assurée. Concernant les charges sociales versées aux organismes sociaux, des contrôles de cohérence des montants déclarés sont également effectués mensuellement.

Systèmes d'information

La société Casino Information Technology (C.I.T.), filiale à 100 % de la société Casino, Guichard-Perrachon, est dédiée à l'informatique du Groupe. Elle comprend un effectif permanent d'environ 290 personnes, renforcé par du personnel externe en fonction des besoins. Cette société a pour mission d'assurer le fonctionnement quotidien des outils informatiques et la maîtrise d'œuvre de la mise en place et du développement de nouvelles solutions informatiques. Elle assure aussi l'infogérance des moyens de production informatique de Monoprix.

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Procédures de contrôle interne

Les processus, procédures et moyens de contrôle interne relatifs aux systèmes d'information s'articulent autour de :

- l'adaptation régulière du système d'information aux besoins actuels et futurs de l'entreprise dans le cadre d'un plan directeur suivi par le Comité systèmes d'information qui se réunit trois fois par an ;
- la continuité de l'exploitation, particulièrement par :
 - l'existence d'un plan de reprise de l'activité informatique, testé et actualisé annuellement,
 - la duplication des infrastructures majeures dans lesquelles l'entreprise investit régulièrement,
 - la mise aux dernières normes et standards de la profession des salles informatiques ;
- la sécurité grâce, notamment, à une équipe dédiée qui est l'unique gestionnaire des accès logiques au système d'information et des accès physiques aux salles informatiques, assurant ainsi la maîtrise de l'attribution des habilitations ; des audits sur la résistance du système d'information à des tentatives d'intrusion sont réalisés deux fois par an par des prestataires spécialisés ;
- la gestion des achats et des contrats de prestation et de maintenance, selon des procédures et des normes définies.

4.3.1.2. Monoprix

La stratégie de Monoprix est définie de manière concertée par l'ensemble des membres du Comité exécutif de Monoprix, 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 trois ans mis à jour annuellement ; les Directions opérationnelles déclinent cette stratégie et établissent les plans d'actions associés. Ces derniers sont ensuite suivis par la Direction du contrôle de gestion central de Monoprix, et par les contrôleurs de gestion détachés dans les Directions opérationnelles.

Achats et approvisionnements

La définition des assortiments repose sur des analyses de marché et des études de consommation régulières. Un outil informatique interne communique également 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 et de comités produits hebdomadaires, afin d'obtenir une offre en adéquation permanente avec le marché et le positionnement de l'enseigne.

Les caractéristiques du produit sont codifiées de manière centralisée au sein d'un référentiel informatique.

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 pour assurer le respect des règles de sécurité alimentaire tout au long de la chaîne d'approvisionnement et dans les magasins ;
- des contrôles réalisés par des laboratoires indépendants portant sur l'application des procédures de contrôle qualité en magasin et en entrepôt ;
- 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 cette Cellule de Gestion de crise.

Stocks

Un inventaire physique général est réalisé deux fois par an en magasins et en entrepôts. Ces derniers procèdent 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 la répartition des tâches et responsabilités à chaque étape des principaux processus en entrepôt et en magasin, ainsi que les points de contrôle existants.

Ventes

Gestion des prix de vente

Les prix de vente sont fixés de manière centralisée et redescendus aux magasins au travers d'un outil informatique.

Encaissements

Des 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 Directeurs Commerciaux Régionaux et les auditeurs magasins.

Sécurité / Sécurisation

Les procédures de protection des stocks comportent des mesures de restriction d'accès et des mesures contre les pertes et vols. Les Directions Monoprix du Contrôle de gestion, des ventes et de la supply chain opèrent une revue analytique semestrielle de la démarque inconnue et de son évolution par magasin et par entrepôt. Pour compléter cette analyse, un Guide de prévention des risques a été élaboré afin que chaque magasin et entrepôt puissent auto-évaluer son niveau de risque et procéder à des actions correctives et de sensibilisation.

La vérification de la correcte application des règles de sécurité en magasin et en entrepôt (équipements, risques environnementaux, accidents physiques,...) est réalisée en externe par des organismes agréés ou les assureurs, et / ou en interne par les auditeurs internes.

Investissements et travaux

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable avec des seuils prédéfinis.

Ils sont validés en Comité d'investissement sur la base :

- d'un dossier type présentant les opportunités commerciales et le calcul de retour sur investissement. Ce dossier est élaboré par un Comité immobilier rassemblant les Directions technique (chiffrage des travaux), ventes (confirmation et validation du potentiel de chiffre d'affaires) et immobilière (prévision des coûts et engagements immobiliers) ; et
- de l'analyse financière réalisée par le Contrôle de gestion.

L'approbation des factures est soumise à la bonne conformité entre les engagements financiers ainsi générés et le dossier présenté et validé initialement.

Un guide méthodologique détaille les principes à suivre pour améliorer le contrôle des délais et des coûts de réalisation des projets de rénovation et d'agrandissement.

Systemes d'information

La gestion et le développement des systèmes d'information de la Société s'appuient sur des plans directeurs concernant les systèmes marchandises, administratifs et décisionnels. Ils sont suivis par le Comité exécutif Monoprix qui en valide les orientations et assure les arbitrages nécessaires.

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.

Le système d'information est régulièrement adapté pour garantir son adéquation aux besoins actuels et futurs de l'entreprise. Ces adaptations sont documentées tant par les départements en charges des études que par celui en charge de leur mise en production.

Enfin, le processus de continuité d'exploitation des systèmes Monoprix est en cours d'externalisation. L'exploitation du système d'information est externalisée auprès de C.I.T., filiale informatique de Casino, Guichard Perrachon, qui dispose d'infrastructures d'hébergement sécurisées, de plans de reprise d'activité régulièrement actualisés et testés et de procédures de sauvegarde et de stockage des données.

Gestion de crise

Un dispositif de prévention et de gestion des situations sensibles est en place afin de permettre l'identification, la gestion optimale et une résolution rapide des crises majeures et mineures, d'identifier et d'anticiper les crises latentes et d'assurer la fluidité de l'information. Ce dispositif est placé sous la responsabilité de la Direction du marketing, de la communication, et du développement durable de Monoprix s'appuie notamment sur :

- un département dont l'une des fonctions est la gestion des situations sensibles ;
- une Cellule de crise, dans laquelle sont représentés de manière permanente l'ensemble des membres du Comité exécutif de Monoprix ainsi que des experts externes ;
- 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 ;
- une hotline dédiée.

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Procédures de contrôle interne

4.3.1.3. Franprix / Leader Price

Animation et contrôle du parc de magasins

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

Achats, qualité et sécurité alimentaires

Les conditions commerciales négociées avec les fournisseurs sont saisies et suivies dans un outil informatique dédié.

Le Département qualité a la responsabilité 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 termes d'information sur l'étiquetage des produits, est assurée par le recours à deux cabinets externes. Le dispositif visant à garantir qualité et sécurité alimentaires s'appuie sur :

- la réalisation d'audits fournisseurs et de contrôles qualité sur les produits par des laboratoires externes ;
- des tests réalisés en interne sur échantillon lors des réceptions marchandises ;
- un système d'information inter-magasins permettant la diffusion de messages d'alerte et, le cas échéant, le retrait de la vente de tout produit suspect ;
- une Cellule de crise mise en place en cas de crise alimentaire avérée ;
- un service consommateur disposant d'un numéro vert pour les réclamations clients.

Gestion des stocks entrepôts

Un inventaire complet des zones de picking est réalisé annuellement et des inventaires tournants sur l'ensemble du stock entrepôt tout au long de l'année. 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.

Ventes

Gestion des prix de vente

Les propositions de prix de vente sont gérées de manière centralisée.

Des contrôles réguliers en magasin visent à 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.

Encaissements

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

Investissements (acquisition de magasin et reprise de fond de commerce) et travaux

L'étude et l'approbation de chaque investissement sont fondées sur une analyse du marché et de la rentabilité globale attendue. Peut aussi être apprécié le niveau de rentabilité nécessaire pour parvenir à un équilibre entre dépenses et revenus.

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

4.3.1.4. Autres activités hors distribution

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 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 l'immobilier commercial du Groupe en France est gérée 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.

Mercialys externalise auprès de sociétés du groupe Casino l'ensemble de ses services administratifs, financiers et informatiques ainsi que la gestion des ressources humaines. En ce qui concerne ces services, elle s'appuie essentiellement, en matière de contrôle interne, sur les normes et procédures en vigueur au sein du groupe Casino. Ces procédures de contrôle interne sont décrites dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne de la société Mercialys.

Banque et assurance

Les activités financières (opérations de crédit) et non financières (assurances) du groupe Casino sont hébergées au sein de Banque Casino, filiale détenue majoritairement par le groupe Casino (60 %). Un Comité d'audit entre le groupe Casino et son unique co-actionnaire Cofinoga est en place.

Banque Casino, intervenant dans le domaine bancaire, doit se conformer aux prescriptions de son autorité de tutelle, la Commission bancaire, notamment en ce qui concerne le contrôle interne.

Pour ce faire et afin d'assurer la maîtrise des activités dans un contexte de décentralisation des responsabilités et d'autonomie dans la prise de décision, les fonctionnements internes de Banque Casino reposent sur :

- une charte de contrôle interne régissant le dispositif de contrôle interne de Banque Casino et identifiant les grandes catégories de risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- une cartographie des risques détaillée ;
- une description écrite et recensée des processus ;
- des procédures opérationnelles relatives aux aspects métiers ;
- des outils de reporting et de communication ;
- une organisation des contrôles articulée en plusieurs niveaux :
 - un contrôle continu, par le biais de l'auto-contrôle et du contrôle hiérarchique direct au sein des activités, au travers des actions quotidiennes de l'encadrement opérationnel sur ses équipes,
 - un contrôle permanent de conformité, réalisé par une cellule dédiée assurant ce contrôle tant au niveau opérationnel dans la mise en œuvre du contrôle des sites de production qu'au niveau fonctionnel en réalisant une coordination globale des contrôles continus et permanents,
 - un contrôle périodique, effectué par l'Audit Interne visant à mesurer et contrôler l'efficacité du dispositif de contrôle de l'entreprise ;
- sept comités de décision et de contrôle présidés par la Direction générale de Banque Casino et/ou la Direction générale adjointe : Comité de direction, Comité de direction opérationnel, Comité des risques, Comité commercial, Comité budget et résultat budgétaire, Comité ressources humaines, Comité projet ;
- un système de délégations et pouvoirs pour certaines activités déléguées à Laser Cofinoga.

Par ailleurs, le pilotage et le contrôle des opérations sous-traitées à Laser Cofinoga sont régis par :

- un contrat de service "cadre" qui définit les responsabilités et engagements de chacune des parties ;
- des contrats de prestations métiers incluant un descriptif des activités ;
- la description écrite et recensée des processus ;
- des comités opérationnels et stratégiques permettent de piloter et contrôler les activités sous-traitées (ces comités ont en charge le suivi opérationnel, la mise en place d'actions correctrices et la définition de plans d'actions).

Les systèmes d'information de Banque Casino sont externalisés auprès de Laser Cofinoga, qui en assure le développement, l'exploitation et la maintenance tant pour les systèmes centraux de gestion que pour les systèmes de back-office des agences et des espaces services. Banque Casino dispose d'un Service audit Interne qui s'assure régulièrement auprès de son prestataire :

- des procédures de sauvegarde, restauration et conservation des données ;
- des résultats des tests de continuité opérationnelle ;
- des procédures de sécurité logique et physique, notamment par la mise en œuvre de tests d'intrusion réalisés par des prestataires extérieurs spécialisés ;
- du respect des prescriptions de la CNIL.

Le système d'information fait l'objet d'adaptations pour garantir son adéquation aux objectifs actuels et futurs de l'entreprise. Ces évolutions sont documentées et conservées.

Intervenant aussi dans le domaine bancaire, Laser Cofinoga doit également se conformer aux prescriptions de la Commission Bancaire, notamment en ce qui concerne le contrôle interne qui fait l'objet d'audits ponctuels, incluant les systèmes d'information.

4.3.2. International

L'organisation du Groupe à l'international est décentralisée, de manière à appréhender au mieux les spécificités locales. Les filiales sont néanmoins regroupées par zones (Amérique du Sud, Asie, Océan indien) et représentées au sein du Comité exécutif Groupe, par l'intermédiaire du Directeur des activités Internationales.

La Direction des activités Internationales anime les échanges de savoir-faire entre les entités de son périmètre.

La Direction générale de chaque entité gère directement les aspects opérationnels liés à son activité. Toutefois, elle rend compte de ses performances à la Direction générale du Groupe et à la Direction des activités internationales. Cette dernière assume en effet la responsabilité du suivi opérationnel des filiales et participations étrangères.

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 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. Les filiales répondent également, le cas échéant, aux obligations réglementaires de communication d'information de gouvernance et de contrôle interne auxquelles elles sont soumises par ailleurs.

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 de la majeure partie des filiales étrangères du Groupe :

- **Achats** : le pilotage des activités Achats s'articule autour de politiques achat définies et s'appuie sur le suivi d'un ensemble d'indicateurs. Par ailleurs, des procédures d'évaluation des fournisseurs sont en place et des dispositifs de contrôle visent à assurer la fiabilité des référentiels de données et leur mise à jour ;
- **Approvisionnement** : des dispositifs de contrôle interne sont en place aux principales étapes du processus d'approvisionnement (détermination des quantités à commander, contrôle des factures à livraison, retours marchandises). Ils sont couplés au suivi d'un ensemble d'indicateurs de gestion des stocks afin d'en assurer une gestion optimale ;
- **Logistique** : les décisions concernant les composantes de la stratégie logistique sont prises de manière collégiale en impliquant les directions concernées. Un ensemble d'indicateurs de performance logistique (taux de service, taux de rupture...) sont suivis afin d'évaluer et d'optimiser la maîtrise des processus logistiques et la gestion des stocks. Des contrôles qualitatifs et quantitatifs sont réalisés à réception en entrepôt et en magasin afin d'assurer la mise à disposition de produits de qualité aux magasins ;
- **Ventes** : des dispositifs de contrôle interne sont en place pour assurer la conformité aux lois et règlements des opérations commerciales et de publicité ainsi que la correcte application des instructions de mise en œuvre définies en central à leur propos. Par ailleurs, il existe des procédures définies de contrôle de la fiabilité des arrêts caisse en magasin. Les procédures d'inventaire en magasin sont en majorité formalisées, les fréquences variant selon les rayons concernés ;
- **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 ;
- **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 comptabilité et 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 comptabilité et 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 gestion.

4.4. Activités de contrôle visant à assurer la conformité aux lois et règlements

La mission de sécurisation juridique et fiscale des activités du Groupe est confiée au Secrétariat général, qui est impliqué dans des actions de prévention, d'information et de conseil dans tous les domaines du droit.

Ses actions visent à sensibiliser les interlocuteurs opérationnels et fonctionnels du Groupe aux situations de risque pouvant découler des comportements de l'ensemble des personnes morales ou physiques qui le composent. Le cas échéant, le Secrétariat général assure le suivi et le règlement des litiges et contentieux, en sollicitant le concours des acteurs opérationnels et de cabinets de conseil externes.

Fort d'une soixantaine de personnes, cette entité est composée de cinq pôles juridiques et fiscaux, dont le périmètre d'intervention couvre les activités :

- corporate (France et international) ;
- opérationnelles transversales (contrats, concurrence, propriété intellectuelle, environnement) ;
- opérationnelles des réseaux (consommation, distribution, relations sociales, sécurité) ;
- immobilières ;
- fiscales (France et international).

Existent également au sein de l'entreprise des groupes de travail transversaux créés par la Direction générale composés de collaborateurs experts qui ont pour mission de s'assurer que les obligations légales et réglementaires sont bien prises en compte à tous les niveaux dans les Instructions générales du périmètre centralisé.

À ce titre, ils sont chargés :

- de rédiger ces Instructions générales en y transcrivant et identifiant les lois et réglementations applicables ;
- d'assurer un travail de veille juridique et de mise à jour de ces documents.

Les contributeurs opérationnels, choisis en fonction de leurs domaines de compétences, au sein d'une activité, d'une branche, d'un service ou d'une société sont, eux, chargés de rédiger et mettre à jour les Procédures détaillées. Ils doivent également s'assurer que celles-ci sont constamment en cohérence avec la réglementation et / ou les principes et directives du Groupe, pour l'essentiel précisés par les Instructions générales.

Le Service de gestion administrative du personnel actualise régulièrement le registre des instructions administratives diffusé aux magasins, qui regroupe l'ensemble des procédures concernant la législation sociale et la maintenance des fichiers.

5. Information et communication

Le référentiel de contrôle interne COSO souligne l'importance d'identifier, capturer et communiquer l'information interne comme externe nécessaire à la prise de décision et au reporting externe sous une forme et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités.

Les canaux de communication interne et externe du groupe Casino ont pour objectif de faire circuler l'information de manière efficace.

La production d'une information fiable et dans des délais opportuns repose sur des systèmes d'information dont la gestion et le contrôle ont été décrits auparavant dans ce rapport.

5.1. Circulation de l'information de gestion au sein de l'entreprise

Des reportings réguliers sont transmis par les contrôles de gestion opérationnels des branches ou entités au Service contrôle de gestion de la Direction comptabilité et gestion Groupe afin de permettre à ce dernier d'assurer le suivi de l'activité et des résultats des différentes unités opérationnelles et fonctionnelles. Ce suivi peut être complété par des missions réalisées sur site par le Service contrôle de gestion. Ce dernier travaille en relation avec le Service consolidation et la Direction de la stratégie et du plan. Il participe également aux revues d'activités mensuelles qui se tiennent entre la Direction générale et les différentes unités opérationnelles du Groupe.

Ses travaux d'analyse permettent de suivre l'atteinte des objectifs annuels approuvés par la Direction générale du Groupe, à laquelle il communique des comptes-rendus réguliers.

Une équipe reporting dédiée au sein du Service contrôle de gestion est en charge de la production et de la diffusion des éléments de reporting au sein du Groupe.

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.

5.2. Communication des Procédures et Instructions au sein de l'entreprise

Une base de données a été construite, dont l'objectif est de répertorier l'ensemble des Procédures détaillées et Instructions générales applicables aux entités françaises (hors Franprix / Leader Price et Monoprix). Elle a vocation à favoriser le partage des principes de contrôle interne au sein du Groupe.

L'alimentation et l'actualisation de la base de données sont confiées, pour ce qui est des Instructions, à des groupes de travail expert et, pour ce qui est des Procédures, à des contributeurs opérationnels. La liste des contributeurs opérationnels est validée par la Direction générale de l'activité.

Le processus de publication d'une Procédure ou Instruction dans cet outil est encadré et sécurisé grâce à un "workflow" qui prévoit la séparation des tâches entre les différents acteurs du processus.

5.3. Communications financières à destination du marché

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. Elle repose essentiellement sur le respect des procédures édictées par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

L'information financière communiquée fait préalablement l'objet de vérifications internes et externes, par la revue des Commissaires aux comptes, visant à garantir la qualité et la fiabilité des données communiquées.

La communication financière s'effectue via différents canaux de diffusion :

- communiqués de presse,
- relations avec les analystes financiers et les investisseurs, notamment lors de présentations organisées en France et à l'étranger,
- publications trimestrielles du chiffre d'affaires,
- réunions de présentation des résultats annuels et semestriels,
- informations financières lors de l'Assemblée générale,
- rapport annuel.

5.4. Communication d'information à destination des instances gouvernementales

Un Comité de notification créé au sein de la centrale d'achat EMC Distribution est chargé de statuer sur la nécessité de notifier aux instances gouvernementales toute non-conformité de produits, comme l'exige la réglementation. Ce comité se réunit autant de fois que nécessaire.

6. Pilotage du contrôle interne

Le pilotage du contrôle interne est notamment réalisé sous l'impulsion de la Direction générale à 2 niveaux :

- par l'encadrement qui joue au quotidien un rôle de surveillance permanente,
- par la Direction de l'audit et du contrôle interne au travers de ses travaux.

Cette dernière 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. À ce titre, elle réalise des missions d'audit et est force de proposition et de conseil pour l'ensemble des filiales et établissements du Groupe (France et international).

La Direction de l'audit et du contrôle interne 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, soit au total environ cent trente collaborateurs. Ces dernières sont hiérarchiquement rattachées 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.

La majorité des services d'audit des entités pour lesquelles les règles de gouvernance le permettent, communique à la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe les rapports d'audit émis localement et, en cas d'incident, toute information utile.

Les modalités de ce lien fonctionnel, modalités de remontée d'information incluses, sont formalisées dans le cadre d'une instruction de la Direction générale.

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. Celle-ci permet d'identifier les processus clefs et les risques associés et, ainsi, de déterminer le choix des missions. Le plan d'audit annuel est examiné par la Direction générale et le Comité d'audit. Des missions peuvent être ajoutées lors de la construction du plan d'audit ou en cours d'année à la demande de la Direction générale ou du Comité d'audit du Conseil d'administration.

Au cours de l'année 2006, la Direction de l'audit et du contrôle interne a réalisé des missions, de quatre ordres :

- ciblé : un cycle opérationnel / une fonction support au sein d'une entité ;
- transverse : une thématique transversale à plusieurs entités ;
- général : revue d'activité générale d'une entité ;
- réglementaire : intervention de l'Audit Groupe dans des travaux demandés par la loi.

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.

Chaque mission d'audit interne fait l'objet d'un rapport, dans lequel sont formalisés des constats et les recommandations émises. En réponse à ces 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.

L'ensemble des rapports émis est présenté par la Direction de l'audit et du contrôle interne à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit du Conseil d'administration. Une procédure fixe les modalités de cette communication.

Par ailleurs, le Comité d'audit est chargé de vérifier que le groupe Casino est doté de moyens structurés et adaptés, de manière à identifier, à détecter et à prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe. Il remplit ainsi, entre autres rôles, un rôle de surveillance du contrôle interne.

Dans ce cadre, il exprime des observations et des recommandations sur les travaux d'audit, met en œuvre ou fait réaliser des analyses et investigations qui lui semblent opportunes sur toutes questions de contrôle interne.

Le reste des missions du Comité d'audit ainsi que ses modalités de fonctionnement sont présentées plus amplement dans la partie du présent rapport relative à la gouvernance d'entreprise (cf. page 216).

7. Conclusion

L'identification et la consolidation des contrôles internes existants dans le groupe Casino fait l'objet d'un processus continu d'enrichissement et d'optimisation, favorisant un partage des meilleures pratiques du Groupe.

Elles s'appuient tant sur les résultats des missions d'audit interne réalisées en France et à l'international tout au long de l'année que sur une actualisation continue de la cartographie des risques Groupe grâce aux apports des Directions opérationnelles et aux résultats de questionnaires de recensement du contrôle interne diffusés au sein du Groupe.

Dans le cadre de l'organisation structurée sur laquelle se fonde le dispositif de contrôle interne, les observations et actions permanentes de la Direction et de l'encadrement, acteurs du contrôle interne au quotidien, contribuent par ailleurs à ce processus.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Casino, Guichard-Perrachon, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Casino, Guichard-Perrachon et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

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

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Lyon, le 4 mai 2007

Les Commissaires aux comptes

Cabinet Didier Kling & Associés

Bernard Roussel Didier Kling

Ernst & Young Audit

Jean-Luc Desplat

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé de regrouper, de préciser et de compléter s'il y a lieu, les dispositions légales, réglementaires et statutaires qui lui sont applicables.

À cet effet, le Conseil d'administration a établi un règlement intérieur permettant d'intégrer également les principes du "gouvernement d'entreprise" auxquels il adhère et d'en organiser la mise en œuvre.

Le présent règlement intérieur décrit ainsi, d'une part le mode d'organisation et de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'administration et des Comités qu'il a institués en son sein, d'autre part les règles de déontologie des membres du Conseil d'administration.

Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Article 1 - Nomination des administrateurs

Les administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'Assemblée générale des actionnaires, pour une durée de trois années. Ils sont rééligibles à terme de mandat.

Les propositions de nominations sont préalablement examinées par le Comité des nominations et des rémunérations aux paragraphes "Comités technique – Disposition communes" et "Comité des nominations et des rémunérations" ci-après.

Les administrateurs devront être choisis en raison de leur compétence, de leur diversité d'expériences, de leur volonté d'être associés au développement du Groupe et ainsi de la contribution qu'ils peuvent apporter aux travaux du Conseil d'administration.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le Conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus prochaine assemblée générale. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre administrateur ne demeure en fonction que le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Tout administrateur, personne physique ou représentant permanent atteint par la limite d'âge, fixée à soixante-dix (70) ans, se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat en cours.

La limite d'âge ne s'applique pas aux personnes qui ont exercé antérieurement les fonctions de membre du Directoire de la Société.

Par exception aux présentes dispositions, un mandat peut être conféré à une personne dépassant cette limite d'âge, ou être renouvelé, pour une durée de trois ans non renouvelable.

En tout état de cause, le nombre des administrateurs, personnes physiques, et des représentants permanents d'administrateurs, personnes morales, ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au quart des administrateurs en fonction. En cas de dépassement de cette proportion, l'administrateur ou le représentant permanent le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel est survenu le dépassement.

Le Conseil d'administration veille à compter en son sein des membres indépendants, selon les modalités et critères proposés en particulier par le "Rapport Bouton".

Article 2 - Réunions et délibérations du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et toutes les fois qu'il le juge convenable.

Les convocations sont faites par le Président ou en son nom par toute personne qu'il désigne ; si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des administrateurs peut demander au Président de le convoquer sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les réunions se tiennent en tout lieu fixé dans la convocation.

Un administrateur peut donner mandat à un autre administrateur pour le représenter dans une délibération du Conseil d'administration.

Le mandat peut être donné par tout moyen attestant sans ambiguïté de la volonté du mandant. Chaque membre ne peut représenter qu'un seul autre membre.

Les dispositions de l'alinéa précédent sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

Les délibérations du Conseil d'administration ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

En application de l'article 18-II des statuts, le Président du Conseil d'administration peut autoriser ponctuellement la participation aux délibérations par visioconférence d'un administrateur qui en fait une demande motivée ; les moyens de visioconférence doivent satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant l'identification des administrateurs concernés et leur participation effective à la réunion du Conseil dont les délibérations doivent être retransmises de façon continue ainsi que la confidentialité des délibérations.

Les administrateurs participant aux réunions du Conseil par visioconférence sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf en ce qui concerne :

- la nomination et la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du ou des Directeurs généraux délégués ;
- la révocation du Directeur général et du ou des Directeurs généraux délégués ;
- l'arrêté des comptes de la Société et des comptes consolidés, semestriels et annuels, ainsi que les rapports y afférents.

Par ailleurs, le Président peut autoriser un administrateur à participer aux réunions par tout autre moyen de télécommunication ou de téléconférence sans que cette participation ne soit prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Le Conseil d'administration peut également autoriser, sans voix délibérative, des personnes non membres du Conseil d'administration à participer à ses réunions.

Il est tenu un registre des présences signé par les membres du Conseil d'administration participant à la séance.

Article 3 - Procès-verbaux

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par un procès-verbal signé par le Président de séance et au moins un administrateur. Le procès-verbal est approuvé lors de la réunion suivante ; à cet effet, il est adressé préalablement en projet à chaque administrateur.

Le procès-verbal fait mention des moyens de visioconférence utilisés et du nom de chaque administrateur qui a participé au Conseil d'administration par ces moyens. À ce titre, il fait état de tout incident technique intervenu lors de la séance.

Les copies ou extraits de procès-verbaux sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, un Directeur général délégué, l'administrateur temporairement délégué dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

Article 4 - Rémunération des membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration peut recevoir, à titre de jetons de présence, une rémunération globale annuelle déterminée par l'Assemblée générale.

Le montant des jetons de présence ainsi alloué par l'Assemblée générale en application de l'article 22-1 des statuts est réparti par le Conseil d'administration, sur proposition ou avis du Comité des nominations et rémunérations, selon les modalités suivantes :

- une partie fixe forfaitaire attribuée à chacun des administrateurs,
- une partie variable déterminée en fonction des présences effectives aux séances du Conseil.

Tout membre du Conseil d'administration peut également percevoir des jetons de présence d'un montant forfaitaire en considération de son expérience spécifique ou de missions particulières qui lui sont confiées.

Le Conseil d'administration fixe, s'il y a lieu, la rémunération du Président et du ou des Vice-présidents du Conseil d'administration. Il peut également allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats spéciaux confiés à ses membres.

Chaque administrateur, personne physique ou morale ou représentant permanent, s'engage à détenir, un nombre d'actions de la Société correspondant à un montant au moins équivalent à une année de jeton de présence. Les actions acquises pour satisfaire à cette obligation doivent être détenues sous la forme nominative.

En vertu des dispositions de l'article L. 228-17 du Code de commerce, les administrateurs ou leurs représentants permanents ne peuvent détenir d'actions à dividende prioritaire.

Compétences et pouvoirs du Conseil d'administration

Article 5 - Missions et pouvoirs 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".

Le Conseil d'administration fixe également le mode d'exercice de la Direction générale de la Société, assumée soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une personne physique, administrateur ou non, nommée par le Conseil et portant le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration exerce les pouvoirs prévus par la loi et les statuts. À cette fin, il dispose notamment d'un droit d'information et de communication et il a la faculté de se faire assister de Comités techniques spécialisés.

A- Pouvoirs propres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède 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.

Il convoque les assemblées générales, et peut, sur délégation, procéder à l'émission de valeurs mobilières.

B- Autorisations préalables du Conseil d'administration

Outre les autorisations préalables expressément prévues par la loi concernant les cautions, avals ou garanties au nom de la Société et les conventions réglementées visées par l'article L. 225-38 du Code de

commerce, le Conseil d'administration a décidé, à titre de mesure d'ordre interne, de soumettre à son autorisation préalable certaines opérations de gestion réalisées par la Société en considération de leur nature ou lorsqu'elles dépassent le montant unitaire de 100 millions d'euros ainsi qu'il est précisé dans le paragraphe "La Direction générale" ci-après.

Ainsi, le Conseil d'administration doit autoriser toutes les opérations susceptibles 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 commerciaux de nature à engager, de manière significative, l'avenir du Groupe.

Le Conseil d'administration a également consenti, dans ce cadre, des autorisations globales annuelles figurant dans le paragraphe "La Direction générale" ci-après.

Article 6 - Informations et communications au Conseil d'administration

À toute époque de l'année, le Conseil d'administration opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns. 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.

Les membres du Conseil d'administration sont informés préalablement à la réunion du Conseil, des éléments indispensables, sous réserve de leur disponibilité et en fonction de l'état d'avancement des dossiers, à l'examen des points sur lesquels est appelé à débattre le Conseil d'administration.

Le Directeur général communique au Conseil d'administration au moins une fois par trimestre les informations suivantes :

- 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 ;
- le tableau des effectifs de la Société et de ses principales filiales.

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

Article 7 - Le Président du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Le Président rend compte, dans un rapport joint au rapport annuel de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société. Ce rapport indique en outre les éventuelles restrictions que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Président atteint par la limite d'âge, fixée à 70 ans, se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat en cours.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Président. En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée ; elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Article 8 - La Direction générale

En vertu de l'article L. 225-56 du Code de commerce, le Directeur général est 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 attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Cependant, le Conseil d'administration a décidé, lors de ses séances

ANNEXE

Règlement intérieur du Conseil d'administration

des 4 septembre 2003 et 13 octobre 2006, de soumettre à son autorisation préalable, à titre de mesure d'ordre interne, les opérations suivantes :

- toutes opérations susceptibles 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 cent millions (100 000 000) 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,
 - toute cession d'immeubles par nature ou droits immobiliers,
 - toute cession totale ou partielle de participations,
 - toute constitution de sûretés ;Toutefois, le seuil de cent millions d'euros ne s'applique pas aux opérations de crédit-bail sur immeuble et / ou matériels d'équipement lesquelles sont autorisées dans la limite d'un montant global de 200 millions d'euros par an.

L'ensemble de ces dispositions s'appliquent aux opérations réalisées tant par la Société elle-même que par les sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement, à l'exception des opérations internes au Groupe.

Le Directeur général peut-être autorisé pour une durée renouvelable d'une année, à effectuer dans la limite des montants globaux fixés chaque année par le Conseil d'administration, les opérations suivantes :

- Cautions, avals et garanties
Le Directeur général est autorisé à donner des cautions, avals ou garanties, au nom de la Société, pour le compte de tiers, dans la double limite d'un montant global annuel de 350 millions d'euros et d'un montant par engagement de 100 millions d'euros.
- Lignes de crédit confirmées à moyen terme
Le Directeur général est autorisé à négocier et / ou à renouveler les lignes de crédit confirmées à moyen terme, hors syndication, dans la double limite d'un montant total annuel de 2 milliards d'euros et d'un montant par banque de 400 millions d'euros.
- Émission d'obligations et / ou de titres de créance
Le Directeur général est autorisé à émettre des obligations ou tous autres titres de créance, pour un montant total maximal de 2 milliards d'euros, y compris le programme EMTN et, à ce titre, à en fixer les caractéristiques et modalités.

Le Directeur général pourra déléguer tout ou partie des pouvoirs ainsi conférés, sauf en matière d'émission d'obligations ou de titres de créance. Il informera régulièrement le Conseil d'administration de la mise en œuvre des autorisations conférées.

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

La durée des fonctions du Directeur général est librement fixée par le Conseil d'administration sans pouvoir excéder trois ans. Le Directeur général atteint par la limite d'âge, fixée à 70 ans, se maintient en fonction jusqu'à l'expiration de son mandat en cours.

En cas d'empêchement temporaire du Directeur général, le Conseil d'administration procède, à titre provisoire, à la nomination d'un Directeur général dont les fonctions prendront fin à la date où le Directeur général est de nouveau à même d'exercer ses fonctions.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut

nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum des Directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Ces derniers disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Le Président, s'il assume les fonctions de Directeur général, le Directeur général ou chacun des Directeurs généraux délégués sont autorisés à consentir des subdélégations ou substitutions de pouvoirs pour une ou plusieurs opérations ou catégories d'opérations déterminées.

Comités

Article 9 - Comités techniques – Dispositions communes

En application de l'article 19-III des statuts, le Conseil d'administration peut instituer un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Ces attributions ne peuvent avoir pour objet de déléguer à un Comité les pouvoirs qui sont attribués par la loi ou les statuts au Conseil d'administration. Chaque Comité rend compte de ses missions à la prochaine séance du Conseil d'administration.

Les Comités sont composés de trois membres au moins, administrateurs personnes physiques ou représentants permanents ou censeurs, nommés par le Conseil d'administration. Les membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

La durée du mandat des membres du Comité est fixée par le Conseil d'administration. Le mandat de membre du Comité peut faire l'objet d'un renouvellement.

Le Conseil d'administration désigne au sein de chaque Comité un Président pour une durée maximum correspondant à celle du mandat de membre du Comité qui lui a été confié.

Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Chaque Comité peut décider d'inviter, en tant que de besoin, toute personne de son choix à ses réunions.

Le procès-verbal de chaque réunion d'un Comité est établi, sauf disposition particulière, sous l'autorité du Président de ce Comité et transmis aux membres du Comité. Le Président du Comité rend compte au Conseil d'administration des travaux du Comité.

L'activité réalisée par chacun des Comités fait l'objet d'un exposé dans le rapport annuel de la Société.

Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas. À cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'administration.

Les membres des Comités perçoivent une rémunération spécifique attribuée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration est assisté actuellement de deux comités : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

Article 10 - Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission notamment d'apporter son assistance au Conseil d'administration dans sa mission relative à l'examen et à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Dans ce cadre, le Comité d'audit examine les états financiers annuels et semestriels du Groupe et les rapports y afférents avant qu'ils ne soient soumis au Conseil d'administration.

À ce titre, le Comité d'audit entend les Commissaires aux comptes et reçoit communication de leurs travaux d'analyses et de leurs conclusions.

Le Comité d'audit examine et formule un avis sur les candidatures aux fonctions de Commissaires aux comptes de la Société et de ses filiales, à l'occasion de toute nomination.

Le Comité d'audit s'assure de l'indépendance des Commissaires aux

comptes avec lesquels il a des contacts réguliers. Il examine, à ce titre, l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec la Société et ses filiales et formule un avis sur les honoraires sollicités.

Le Comité d'audit examine périodiquement les procédures de contrôle interne et plus généralement les procédures d'audit, de comptabilité ou de gestion en vigueur dans la Société et dans le Groupe auprès du Directeur général, auprès des services d'audit interne, ainsi qu'auprès des Commissaires aux comptes. Le Comité d'audit est ainsi l'organe de liaison entre le Conseil d'administration, les Commissaires aux comptes de la Société et de ses filiales et les services d'audit interne.

- Le Comité d'audit a également pour mission de se saisir de toute opération ou de tout fait ou événement pouvant avoir un impact significatif sur la situation de la société Casino, Guichard-Perrachon ou de ses filiales en terme d'engagements et/ou de risques. Il est chargé de vérifier que la Société et ses filiales sont dotées de services d'audit interne, comptable et juridique, adaptés à la prévention des risques et anomalies de gestion des affaires du Groupe ;
- le Comité d'audit est composé de trois membres au moins désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres expérimentés en matière financière et de gestion ;
- le Comité se réunit au moins trois fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent ;
- le Comité d'audit peut entendre toute personne de son choix appartenant aux directions fonctionnelles de la Société et de ses filiales. Le Comité d'audit peut faire appel dans l'accomplissement de sa mission, à tout conseil ou expert extérieur qu'il jugera utile ;
- le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entend y donner ;
- le Comité d'audit établit une charte, approuvée préalablement par le Conseil d'administration, décrivant son organisation, son fonctionnement, ses compétences et ses attributions.

Article 11 - Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission :

- de préparer la fixation de la rémunération du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués, et, de proposer, s'il y a lieu, les critères qualitatifs et quantitatifs de détermination de la partie variable de cette rémunération ;
- d'apprécier l'ensemble des autres avantages ou indemnités dont le Directeur général et, s'il y a lieu, le ou les Directeurs généraux délégués bénéficient ;
- de procéder à l'examen des projets de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et/ou d'actions gratuites à attribuer aux salariés et aux dirigeants du Groupe afin de permettre au Conseil d'administration de fixer le nombre global et/ou individuel d'options ou d'actions gratuites attribuées ainsi que les conditions et modalités d'attribution ;
- d'examiner la composition du Conseil d'administration ;
- d'examiner les candidatures aux fonctions d'administrateurs, au regard de leur expérience de la vie des affaires, de leur compétence et de leur représentativité économique, sociale et culturelle ;
- d'examiner les candidatures aux fonctions de Directeur général et, s'il y a lieu, de Directeur général délégué ;
- d'obtenir communication de toutes informations utiles relatives aux modalités de recrutement, aux rémunérations et aux statuts des cadres dirigeants de la Société et de ses filiales ;
- de formuler toute proposition et tout avis sur les jetons de présence ou autres rémunérations et avantages des administrateurs et des censeurs ;
- d'apprécier la situation de chacun des administrateurs au regard des relations qu'il entretient, s'il y a lieu, avec la Société ou les sociétés du Groupe, de nature à compromettre sa liberté de jugement ou à entraîner des conflits d'intérêts potentiels avec la Société ;
- de mettre en œuvre l'évaluation régulière du Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres au moins.

Le Comité des nominations et des rémunérations disposera, en relation avec le Directeur général, de la collaboration de la Direction des ressources humaines ainsi que de la Direction administrative et financière du Groupe.

Il pourra faire appel dans l'accomplissement de sa mission à tout conseil et expert extérieur qu'il jugera utile.

Le Comité se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son Président, lequel a la possibilité d'organiser toute réunion supplémentaire si les circonstances le nécessitent.

Le Comité des nominations et des rémunérations rendra compte au Conseil d'administration de ses travaux, études et recommandations, à charge pour le Conseil d'administration d'apprécier souverainement les suites qu'il entend y donner.

Censeurs

Article 12 - Les censeurs

L'Assemblée générale ordinaire peut nommer des censeurs, personnes physiques ou morales, choisis parmi les actionnaires. Le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'un censeur sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale.

Le nombre de censeurs ne peut excéder cinq. La durée de leur fonction est de trois années. Ils sont indéfiniment rééligibles.

Tout censeur est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il atteint l'âge de 80 ans.

Les censeurs assistent aux réunions du Conseil d'administration ; dans ce cadre ils font part de leurs observations et avis et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Ils peuvent recevoir une rémunération dont le montant global est fixé par l'Assemblée générale ordinaire et maintenu jusqu'à nouvelle décision d'une autre assemblée. Cette rémunération est répartie entre les censeurs par le Conseil d'administration, comme celui-ci juge convenable.

Déontologie des membres du Comité d'administration

Article 13 - Principes

Chacun des administrateurs doit pouvoir exercer son mandat dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité.

Conformément aux principes de la gouvernance d'entreprise, chaque administrateur exerce ses fonctions de bonne foi, de la façon qu'il considère la meilleure pour promouvoir la Société et avec le soin attendu d'une personne normalement prudente dans l'exercice d'une telle mission.

Chaque administrateur s'engage, en toutes circonstances, à maintenir sa liberté d'analyse, de jugement, de décision, d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui.

Article 14 - Information des administrateurs

Avant d'accepter sa mission chaque administrateur doit prendre connaissance des textes légaux et réglementaires liés à sa fonction ainsi que des prescriptions particulières à la Société résultant des statuts et du présent règlement intérieur.

Article 15 - Défense de l'intérêt social Absence de conflit d'intérêt

Chaque administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société.

Chaque administrateur s'engage à vérifier que les décisions de la Société ne favorisent pas une catégorie d'actionnaires au détriment d'une autre.

ANNEXE

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Chacun des administrateurs informera le Conseil de tout conflit d'intérêt réel ou potentiel dans lequel il pourrait, directement ou indirectement, être impliqué. Il est tenu de s'abstenir de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés.

Article 16 - Contrôle et évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Les administrateurs doivent être attentifs à la répartition et à l'exercice des pouvoirs et responsabilités respectifs des organes de la Société.

Les administrateurs doivent vérifier qu'aucune personne ne puisse exercer sur la Société un pouvoir discrétionnaire sans contrôle ; ils doivent s'assurer du bon fonctionnement des Comités techniques créés par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration organise une fois par an un débat sur son fonctionnement.

Le Conseil d'administration procède également à une évaluation régulière de son propre fonctionnement, qui est confiée à l'initiative du Président du Conseil d'administration au Comité des nominations et des rémunérations.

Article 17 - Présence des administrateurs

Chacun des administrateurs doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il veillera à être assidu et à assister à toutes les réunions du Conseil d'administration, aux assemblées générales d'actionnaires et aux réunions des Comités dont il fait partie.

Article 18 - Transactions sur les titres de la Société

En application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-14 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), chaque administrateur, personne morale ou personne physique, est appelé à déclarer auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, dans les cinq jours de négociation suivant la réalisation de la transaction, l'ensemble des acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres de la Société (y compris les instruments financiers à terme et les achats ou souscriptions par exercice de stock-options même non suivi d'une cession d'actions) lorsqu'elles dépassent un montant cumulé par année civile de 5 000 euros.

Sont également concernées les personnes ayant avec les membres du Conseil d'administration des "liens personnels étroits" définies comme étant les personnes suivantes : le conjoint ou assimilé, les enfants à charge ainsi que toute personne morale, fiducie ou autre trust ou partnership, dont les responsabilités dirigeantes et/ou le contrôle, direct ou indirect, sont exercés par les membres du Conseil d'administration ou les personnes qui leur sont étroitement liées.

Toutes les actions de la Société détenues par un administrateur doivent être inscrites en compte nominatif. Par ailleurs, chaque administrateur informe la Société du nombre de titres de la Société qu'il détient au 31 décembre de chaque année et lors de toute opération financière.

Article 19 - Confidentialité

Les administrateurs, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil d'administration, sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil et de ses comités.

Les informations à caractère non public communiquées à un membre du Conseil d'administration dans le cadre de ses fonctions lui sont données intuitu personae. Il doit en protéger personnellement la confidentialité et ne doit les divulguer en aucun cas. Cette obligation s'impose également aux représentants d'une personne morale administrateur, ainsi qu'aux censeurs.

Article 20 - Informations privilégiées

Les informations communiquées aux membres du Conseil d'administration sont visées par les dispositions de l'article L. 465-1 du Code monétaire et financier, des articles 611-1 à 632-1 du Règlement général des Autorités des Marchés Financiers et du règlement européen n° 2773/2003 relatifs aux délits et manquements d'initiés.

En particulier si le Conseil d'administration a reçu une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une incidence sensible sur le cours du titre de la Société ou d'une filiale ou d'une participation, les administrateurs doivent s'abstenir de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'aura pas été rendue publique.

Dans ce cadre, chaque administrateur doit s'abstenir de réaliser toute opération sur les titres de la Société pendant le délai de 15 jours précédant la publication des comptes semestriels et annuels de la Société.

Conformément aux nouvelles dispositions légales et réglementaires concernant les obligations d'abstention en matière d'informations privilégiées, chacun des administrateurs, compte tenu des informations privilégiées dont il peut avoir connaissance de façon régulière, a été inscrit sur la liste des initiés permanents de la Société.

À ce titre, les administrateurs ont été informés de leur inscription sur la liste en leur rappelant les obligations en matière d'informations privilégiées et les sanctions encourues en cas de violation de ces règles.

Adoption du règlement intérieur

Le présent règlement intérieur a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 9 décembre 2003. Sa dernière mise à jour a été approuvée par délibération du 13 octobre 2006.