

## PARTIE D - RAPPORT DU PRÉSIDENT

### I. GOUVERNANCE DU GROUPE

#### 1. Organisation et fonctionnement des organes d'administration

##### a. Règles de gouvernance

En matière de gouvernance, et conformément à l'article L.227-37 alinéa 7 du Code de commerce, la société Bricorama SA a choisi, dans un souci d'organisation pragmatique et efficace, d'appliquer les règles de fonctionnement de l'entreprise exposées ci-après en complément des exigences requises par la loi :

- Le conseil veille à la transparence de l'information fournie au marché et à tenir équitablement compte de tous les intérêts ;
- Chaque administrateur est tenu de contribuer effectivement aux travaux du conseil. A cette fin, il doit connaître l'entreprise, ses spécificités, ses métiers et son secteur d'activité et consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaire. Chaque administrateur doit être assidu aux réunions du conseil ;
- La périodicité et la durée des réunions du conseil d'administration doivent permettre un examen approfondi des questions relevant de la compétence du conseil ;
- Chaque administrateur doit recevoir, préalablement aux réunions du conseil et, si l'importance de l'information ou l'urgence l'exigent, tous les documents et informations nécessaires ou utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- Le directeur général et le directeur général délégué ne cumulent pas leur mandat social avec un contrat de travail ;
- S'agissant de la rémunération des dirigeants, la société applique les mêmes règles que celles du code de gouvernement d'entreprise AFEP / MEDEF ;
- Le directeur général et le directeur général délégué ne bénéficient pas d'accord spécifique prévoyant une indemnité en cas de départ ;
- Le conseil passe régulièrement en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

##### b. Composition du Conseil d'Administration

A ce jour, le Conseil d'Administration est composé de 6 membres dont 5 membres sont issus de la même famille. Monsieur Thierry Quilan a été nommé en qualité d'administrateur de Bricorama SA, par cooptation, par décision du Conseil d'Administration du 14 février 2011, en remplacement de Madame Michèle Bourrelier, démissionnaire, et pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière.

Monsieur Thierry Quilan n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou ses dirigeants, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Il est dès lors considéré comme administrateur indépendant.

Chaque administrateur est nommé pour une durée de 6 ans.

Par décision du Conseil d'Administration du 27 juin 2008, M. Jean-Claude Bourrelier a été élu président pour une durée de 6 ans.

#### Tableau des administrateurs :

Nom	Date de nomination	Echéance du mandat	Nombre d'actions détenues dans la société	Autre(s) mandat(s)
Mme Michèle Bourrelier*	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	12 539	<p><b>En France :</b> Gérante de Distriveti SARL (Cette société, non cotée, ne fait pas partie du groupe Bricorama)</p> <p><b>A l'étranger :</b> Administrateur de Bricorama NV Legerstock Vermeersch Andries BV</p>

Mlle Annabelle Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	3 822	
M. Jean-Michel Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	3 822	<p><b>En France :</b> Gérant de M14 SC ; Administrateur de Nouvergies SA ; Président de Haut Doubs Pellets SAS.</p> <p><b>A l'étranger :</b> Administrateur de Belgium Properties Retailers NV et Wickes Land Development</p>
M. Jean-Claude Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	73 194	<p><b>En France :</b> <b>1/. Gérant de SARL :</b> <i>a. Groupe Bricorama</i> Néant</p> <p><i>b. Autres sociétés :</i> Entrepôts Borel ; Immo Brico ; JCB Invest ; SARL du Luxembourg ; SARL du Pont Loby.</p> <p><b>2. Gérant de Société Civile :</b> <i>a. Groupe Bricorama :</i> SCI Immobilière Bricallerie ; SCI Tamme.</p> <p><i>b. Autres sociétés :</i> Duguy SCI ; Ellemmo SCI ; M14 SC ; Bricobeau SCI ; Lehaucourt SCI ; Thiers Expansion SCI ; Val Ombreux SCI.</p> <p><b>3. Président de SAS :</b> <i>a. Groupe Bricorama :</i> Eoliennes de Trémeheuc SAS</p> <p><i>b. Autres sociétés :</i> Promo Brico SAS ; La Maison du Treizième SAS ; Société Nouvelle Point Cadres SAS.</p> <p><b>4. Président de SA :</b> <i>a. Groupe Bricorama :</i> Néant</p> <p><i>b. Autres sociétés :</i> Nouvergie SA.</p>

**5. Représentant de la présidence :***a. Groupe Bricorama :*

Bricorama France SAS ;  
Brico 3 SAS ;  
Eoliennes Bricorama 2 SAS ;  
Solobri SAS ;  
Brico SG SAS ;  
Galeries Lindoises SAS

*b. Autres sociétés :*

Néant

**A l'étranger :****1. Gérant de BVBA (en Belgique) :***a. Groupe Bricorama :*

Gruto BVBA ;  
Andenne Bricolage BVBA ;  
DIY Retail Service BVBA ;  
Maz BVBA ;  
Mag BVBA ;  
Mekowa BVBA.

*b. Autres sociétés :*

Néant.

**2. Administrateur (en Belgique) :***a. Groupe Bricorama :*

Bricorama NV ;  
Boco NV ;  
Interbrico SA ;  
Robo NV ;  
Maatschap Bouwmarkt Gent ;  
CB Bouwmarkten NV.

*b. Autres sociétés :*

Néant.

**3. Administrateur délégué de NV (en Belgique) :***a. Groupe Bricorama :*

Bouwmar NV ;

*b. Autres sociétés :*

Belgium Properties Retailers NV ;  
Wicked Land Development

**4. Administrateur (aux Pays-Bas) :***a. Groupe Bricorama :*

Bricorama BV ;  
Bouwmarkt Elburg BV ;  
Bouwmarkt Beverwijk BV ;  
Rubus Bouwmarkt BV ;  
Bouwmarkt Haarlem BV ;  
Megara BV ;  
Batkor Finance BV ;  
Hasco Bouwmarkt Best ;  
Bricorama Bouwmarkt Apeldoorn BV ;  
Bricorama Bouwmarkten II BV.

*b. Autres sociétés :*

Immo Vastgoed Holland BV ;  
OFS Traders.

**5. Administrateur (en Espagne) :**

*a. Groupe Bricorama :*  
Bricorama Méditerranée SL ;  
Bricorama Iberia SL.

*b. Autres sociétés :*  
Néant.

**6. Représentant de la présidence :**

*a. Groupe Bricorama :*  
Bricorama Asia Ltd.

*b. Autres sociétés :*  
Néant.

---

M. Yoann Bourrelier	25/06/2009	Assemblée Générale 2015	3 822	<b>En France :</b> Gérant de Electryb SARL (Cette société, non cotée, ne fait pas partie du groupe Bricorama)
				<b>A l'étranger :</b> Administrateur de Belgium Properties Retailers NV.

---

M. Thierry Quilan**	14/02/2011	Assemblée Générale 2014	10	néant
---------------------	------------	----------------------------	----	-------

---

\* Mme Michèle Bourrelier a démissionné de son mandat d'administrateur le 14 février 2011

\*\* M Thierry Quilan a été nommé administrateur par cooptation le 14 février 2011

**c. Attributions du Conseil d'Administration et du Président Directeur Général**

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. 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 contrôle l'existence et le bon fonctionnement des procédures.

De manière générale et permanente, le Conseil d'Administration est amené à :

- examiner les états financiers, approuver le budget annuel et contrôler les moyens mis en œuvre par la société et les commissaires aux comptes pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés ;
- discuter et contrôler l'opportunité des choix stratégiques (budgets, opérations significatives de croissance interne ou externe, désinvestissements, restructurations hors budget ou hors stratégie annoncée) ;
- contrôler la régularité des actes de la Direction Générale ;
- autoriser certaines conventions dans l'intérêt de la société ;
- fixer les modalités des rémunérations des mandataires sociaux (cf. rapport d'activité § 3) ;
- fixer les limitations du Directeur Général Délégué pour lequel certaines décisions sont subordonnées à l'accord préalable du Président du Conseil d'Administration. Il s'agit des opérations relatives à :
  - des investissements immobiliers et financiers ;
  - la souscription de nouveaux emprunts.

En outre et conformément à l'article L. 823-20 du code de commerce, le Conseil d'Administration remplit les fonctions du comité spécialisé mentionné à l'article L. 823-19 du code de commerce.

A ce titre, et en particulier grâce à la participation de Monsieur Yoann Bourrelier et de Monsieur Thierry Quilan, administrateur indépendant, qui disposent chacun de compétences en matières comptables et financières, il assure le suivi entre autres :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Au cours de l'exercice 2010, des travaux particuliers ont aussi été menés notamment sur la politique d'investissements et la rentabilité des activités e-commerce et logistique.

Le président du Conseil d'Administration dirige le Conseil d'Administration.

Le président du Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir correctement leur mission en mettant à leur disposition tous les documents nécessaires lors des séances du Conseil et, en dehors de ces séances, par une information régulière concernant les principaux événements de la société.

Les fonctions du président directeur général de Bricorama SA ne font l'objet d'aucune limitation de pouvoirs.

#### **d. Préparation, organisation et déroulement des travaux du Conseil d'Administration**

Le président du Conseil d'Administration arrête les documents préparés par les services internes de l'entreprise, organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration. Le président veille à ce que les organes représentatifs du personnel soient régulièrement convoqués.

Le Conseil d'Administration n'est pas assisté de comités spécialisés mais assure lui-même les fonctions relatives à un comité d'audit.

Le président organise les travaux du Conseil dont le fonctionnement n'est pas régi par un règlement intérieur. Aux rendez-vous obligatoires du Conseil s'ajoutent les séances dont la tenue est justifiée par la marche des affaires.

Le Conseil d'Administration est convoqué par le président qui arrête l'ordre du jour ; celui-ci peut n'être fixé qu'au moment de la réunion (article 12 alinéa 5 des statuts). Celle-ci doit se tenir au siège social. Elle peut toutefois se tenir en tout autre local ou localité indiqué dans la convocation mais nécessite le consentement de la moitié au moins des administrateurs en exercice. Il n'y a pas eu de recours à la visioconférence.

Les représentants du Comité d'Entreprise sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Sont également présents lors des séances du Conseil d'Administration, Maitres WOLFROM et LANGELIER du Cabinet LATOURNERIE - WOLFROM, en qualité d'avocats conseils.

A l'occasion des séances du Conseil, les administrateurs reçoivent tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Hors séances du Conseil, les administrateurs reçoivent régulièrement toutes les informations importantes concernant la société.

Le Conseil d'Administration délibère et prend ses décisions dans les conditions prévues par la loi. Le quorum requis pour la validité des délibérations a toujours été atteint (article 12 alinéa 6 des statuts). Tous les administrateurs ont bénéficié de l'opportunité de faire valoir leur point de vue et de demander toute information complémentaire souhaitée.

Le procès-verbal de chaque réunion est établi par le secrétaire du Conseil d'Administration. Il est retranscrit dans le registre des procès-verbaux après signature du président et d'au moins un administrateur.

## e. Activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2010

Le Conseil d'Administration a arrêté les comptes de l'exercice 2010 et a procédé à un examen détaillé des comptes sociaux et consolidés de l'exercice lors de sa séance du 28 mars 2011.

En sus d'autres délibérations et décisions mises à l'ordre du jour en application des lois et règlements (conventions réglementées, pouvoir de cautionner...), le Conseil d'Administration a approuvé le rapport réalisé par le président sur l'organisation des travaux du Conseil et sur la procédure de contrôle interne.

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'Administration s'est réuni sept (7) fois, le taux de présence des administrateurs étant de 100 % pour Monsieur Jean-Claude Bourrelier, Madame Michèle Bourrelier, Mademoiselle Annabelle Bourrelier et Monsieur Yoann Bourrelier et de 75 % pour Monsieur Jean-Michel Bourrelier. Au titre de ce même exercice, les jetons de présence suivants ont été versés aux différents administrateurs.

M. Jean-Claude Bourrelier	: 6 000 euros
Mme Michèle Bourrelier	: 6 000 euros
M. Jean-Michel Bourrelier	: 6 000 euros
Mlle Annabelle Bourrelier	: 6 000 euros
M. Yoann Bourrelier	: 6 000 euros

### 2. Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire possédant au moins deux actions a le droit de participer aux Assemblées Générales sur production des justificatifs requis par les lois et règlements en vigueur.

Toutefois, conformément à l'article R. 225-85 du code de commerce, seront seuls admis à y assister, à s'y faire représenter ou à voter par correspondance, les actionnaires qui auront au préalable justifié de cette qualité :

- en ce qui concerne leurs actions nominatives, par l'enregistrement comptable de ces actions à leur nom en compte nominatif pur ou administré ;
- en ce qui concerne leurs actions au porteur, par l'inscription ou l'enregistrement comptable dans les comptes de titres au porteur tenus par leurs intermédiaires financiers habilités et constaté par une attestation de participation délivrée par ces derniers, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire qui n'a pas reçu sa carte d'admission dans les délais impartis.

Pour que l'actionnaire puisse participer à l'Assemblée, ses titres doivent être inscrits, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. A cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la société, nonobstant toute convention contraire.

### 3. Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP / MEDEF, les rémunérations des mandataires sociaux sont fixées en fonction des conditions de marchés et prennent en compte les performances de l'entreprise.

#### **4. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'Offre Publique**

Le rapport de gestion du Conseil d'Administration (Cf note 11 du rapport d'activité) contient les informations concernant la structure du capital et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

#### **5. Comités spécialisés du groupe Bricorama**

La direction opérationnelle du groupe est assurée au quotidien, sous l'égide du président directeur général, par la Direction Générale qui forme plusieurs comités spécifiques en plus du Comité de Direction.

##### **5.1. Comité de Direction**

Ce comité se tient toutes les deux semaines. Il est composé d'Erik Haegeman (DGD), Christian Roubaud (DAF), Didier Cantreau (Directeur Exploitation France), Jacky Leclercq (Directeur Achats France). Il a notamment pour but de suivre les résultats et la situation des magasins, la politique de financement et de trésorerie, ainsi que l'évolution des risques juridiques et des projets.

##### **5.2. Comité International**

Ce comité, semblable au Comité de Direction, traite en plus des questions internationales avec la participation de Piet Burgwal (Directeur Pays-Bas), Benito Fuso (Directeur Belgique) et Sergio Miranda (Directeur Espagne). Il a lieu une fois par mois, excepté au mois d'août ou empêchement.

##### **5.3. Comité Stratégique**

Ce comité se tient deux fois par an. Il est composé de Jean-Claude Bourrelier et des membres du Comité de Direction. Il a pour but de suivre la bonne application de la politique et des orientations stratégiques fixées par le Conseil d'Administration.

##### **5.4. Comité Expansion**

Ce comité se tient une fois par mois, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Jean-Claude Bourrelier (PDG), Erik Haegeman (DGD), Olivier Vergnière (Directeur Expansion), Christian Roubaud (DAF), Didier Cantreau (Directeur Exploitation France) et des collaborateurs du service Expansion. Il a pour but de suivre les différents dossiers d'expansion du groupe en France et d'étudier les opportunités dans les différentes régions.

##### **5.5. Comité Achats**

Ce comité se tient 4 fois par an. Il est composé de Jacky Leclercq (Directeur Achats) et des chefs produits. Il a pour but de suivre et d'arbitrer les décisions concernant l'évolution des gammes et du sourcing Asie.

##### **5.6. Comité Direction Administrative et Financière**

Ce comité se tient une fois par mois, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Christian Roubaud (DAF) et des cadres de la direction financière groupe. Il permet de faire un point régulièrement sur les aspects administratifs et financiers pour l'ensemble des projets, opérationnels ou non.

##### **5.7. Comité Informatique**

Ce comité se tient une fois par mois, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Jean-Claude Bourrelier (PDG), Erik Haegeman (DGD), Christian Roubaud (DAF) et Pascal Labiche (Directeur Informatique). Il a pour but de suivre les différents projets informatiques du groupe en cours, veiller au bon respect des budgets, étudier, valider et décider des priorités pour les orientations futures.

##### **5.8. Comité Juridique**

Ce comité se tient une fois par mois, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de), Jean-Claude Bourrelier (PDG), Erik Haegeman (DGD), Christian Roubaud (DAF). Il a pour but d'identifier les divers contentieux, réels ou potentiels, d'étudier les mesures permettant d'en prévenir la répétition et d'établir le montant des provisions nécessaires.

##### **5.9. Comité Ressources Humaines / Direction Administrative et Financière**

Ce comité se tient généralement une fois par trimestre et réunit Erik Haegeman (DGD) et Christian Roubaud (DAF) et les équipes Ressources Humaines, Il a pour but de faire un point régulier sur l'ensemble des problématiques sociales en France.

## II. CONTRÔLE INTERNE

Après avoir rappelé les objectifs du contrôle interne appliqués dans le groupe Bricorama, ce rapport s'attachera à décrire les différentes procédures mises en œuvre.

### 1 – Objectifs du contrôle interne appliqués au sein du groupe

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

#### 1.1. Démarche utilisée

Compte tenu de l'environnement législatif, le groupe Bricorama est particulièrement sensibilisé à la nécessité d'avoir un système de contrôle interne efficace tant au niveau siège que dans les filiales du groupe.

Les procédures mises en œuvre pour couvrir les risques liés aux activités du groupe font l'objet d'une adaptation permanente par l'équipe de contrôleurs, et plus généralement par la Direction Générale. Toutefois, il existe naturellement des axes d'amélioration trouvant leur origine soit dans des processus ou sous-processus nouveaux mis en œuvre dans le courant de l'année au sein de l'entreprise, soit dans des faiblesses constatées dans un domaine particulier et pouvant présenter des risques pour le groupe.

Afin de faire évoluer les processus, il est nécessaire d'adapter les procédures selon la méthodologie suivante :

- identification et analyse des risques pour le groupe et ses filiales permettant une hiérarchisation dans un souci d'efficacité ;
- revue par un comité ad hoc ;
- recherche des principaux contrôles clés liés à ces risques ;
- définition des actions à mener et d'un calendrier.

Dans cette perspective, le groupe a décidé la création en 2008 d'une Direction Organisation et Méthodes dont les tâches et rôles sont décrits ci-après.

D'autre part, le groupe a décidé de faire procéder courant 2010 à une cartographie des risques de l'entreprise avec l'aide d'un cabinet externe.

Toutes les procédures opérationnelles et administratives sont formalisées dans un manuel de référence (« procédures magasins »), régulièrement mis à jour.

#### 1.2. Environnement du contrôle au sein du groupe

L'organisation du contrôle interne est organisée au sein du groupe autour de trois structures :

- la Direction du Contrôle de Gestion, rattachée à la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction Organisation et Méthodes, rattachée à la Direction Générale ;
- la Direction Prévention des Risques, rattachée à la Direction Générale.

##### 1.2.1. Rôle de la Direction du Contrôle de Gestion

La Direction du Contrôle de Gestion s'est attachée non seulement au suivi budgétaire et statistique des magasins et des services du groupe mais également au contrôle financier des sociétés du groupe. Un contrôle budgétaire étroit permet d'identifier les anomalies au niveau de chacun des magasins et des services du groupe. La performance commerciale est suivie chaque quinzaine en Comité de Direction et des décisions sont prises en conséquence. Chaque mois, un reporting financier permet d'analyser en détail les charges de fonctionnement des magasins et des services.

Les différences par rapport au budget sont analysées par site, mais aussi de manière transversale par nature de charges.

### 1.2.2. Rôle de la Direction Organisation et Méthodes

La Direction Organisation et Méthodes a comme missions principales :

- l'amélioration de la productivité en magasins

Elle participe et met en place dans le réseau le projet « optimum » dont l'objectif est d'optimiser dans les magasins le temps passé à la vente par les collaborateurs. Pour ce faire, les évolutions identifiées consistent en :

- une refonte de l'organigramme, avec notamment la création d'un poste de chef administration et méthodes ;
- des modifications de plannings et une dissociation des tâches de mise en rayon et de vente ;
- une adaptation physique des magasins par création de zones ou pôles dédiés permettant d'améliorer l'efficacité.

- le pilotage de la logistique en France
- l'optimisation des relations entre la centrale d'achats et les magasins par la création d'une cellule « interrelation magasins » dont les missions principales sont d'assurer :
  - les relations avec les fournisseurs et la gestion des retours ;
  - la coordination des changements de prix ;
  - le paramétrage des commandes automatiques ;
  - l'implantation des plans linéaires et des planogrammes.

### 1.2.3. Rôle de la Direction Prévention des Risques

Dans le but de leur attribuer une mission davantage tournée sur le contrôle de la bonne application des procédures, sur le suivi des plans d'action et des performances des procédures anti - démarque (matériels et humains), les auditeurs internes sont désormais rattachés au service Sécurité - Sûreté au sein de la Direction Prévention des Risques (DPR).

La DPR doit aider l'entreprise à prévenir et maîtriser les risques afin d'atteindre ses objectifs, en évaluant les processus de gestion des risques, de contrôle et de suivi, en s'attachant à en renforcer l'efficacité, un des objectifs majeur étant l'amélioration du taux de démarque du groupe.

Pour cela, la définition d'une nouvelle grille d'audit général permettant d'établir une corrélation entre le résultat d'audit et le résultat d'inventaire a été mise en place en 2010. Ceci afin également d'adapter les moyens mis en œuvre par rapport aux résultats obtenus.

- l'audit opérationnel des points de vente

Une équipe de 6 auditeurs intervient quotidiennement au sein du réseau en France afin de vérifier l'application exacte des procédures administratives en magasin, la sécurisation effective des actifs et le respect des normes de sécurité. Au Benelux, 4 auditeurs dédiés supervisent le réseau. En Espagne, l'audit opérationnel est assuré par 1 auditeur rattaché hiérarchiquement au Directeur Pays et fonctionnellement à la Direction Prévention des Risques. Le contrôle d'audit permet :

- d'assurer une unité des procédures entre les différents magasins, permettant ainsi à leur directeur de partager une méthodologie de contrôle unique et efficace ;
- de proposer un support d'analyse quantitatif et qualitatif découlant d'expertises globales et destiné à améliorer la maîtrise des risques et la qualité de gestion.
- d'alerter le service formation sur les priorités à mener sur la base des constats effectués.

Les interventions du contrôle d'audit sont planifiées sur une base annuelle et comportent les éléments suivants :

- audits de conformité (respect des procédures internes)
- audits spécifiques (caisses et réception)
- audits de régularité (suivi mensuel des magasins sensibles)
- participation et suivi des inventaires fiscaux et tournants

Une évaluation est rédigée à l'issue de chaque visite et commentée à l'ensemble de l'équipe de direction du magasin concerné, puis envoyée à la Direction Administrative et Financière et à la Direction d'Enseigne.

Un système de notation permet de hiérarchiser les magasins et d'observer leur évolution en cours d'année ainsi que leur réactivité aux recommandations des auditeurs. Chaque auditeur est en charge du suivi des plans d'action préconisés.

- la sûreté et la sécurité des biens et des équipes du groupe.

La sécurité et la sûreté sont incontournables dans l'entreprise. Il est en effet nécessaire de garantir l'application et le respect de la législation et des règles de sécurité et de sûreté concernant les personnes, les biens et les marchandises.

Le Responsable en charge de ces 2 domaines s'est attaché en 2010 à en diminuer les risques.

Pour cela, il est nécessaire d'analyser de façon permanente les dangers et vulnérabilités afin d'élaborer des plans d'actions cohérents et adaptés.

Ceci se traduit notamment par la réalisation d'audit de sécurité et de sûreté au cours desquels sont contrôlés :

En sécurité :

- L'incendie (commission de sécurité, consigne, installation sprinkler, réglementation...)
- Les conditions de travail (document unique, équipement de protection individuel, prévention des accidents du travail (stockage, manipulation...), compte rendu de visite du CHSCT etc.).
- Les formations (SST, incendie, sprinkler, électrique, cariste, scie...)

En sûreté\* :

- L'intrusion (systèmes, antennes, télésurveillance...)
- L'intervention (vidéosurveillance, gardiennage, protection des marchandises...)

\*Assurer la sûreté consiste à lutter contre la malveillance pour mettre à l'abri du danger les biens et les personnes de l'entreprise.

### **1.3. Procédures de contrôle interne mises en place au sein du groupe**

Les principaux processus identifiés au sein de l'organisation du groupe sont les suivants :

- ventes et encaissements ;
- achats et paiements ;
- paye ;
- banques et caisses.

Un processus représente un sous-ensemble de l'organisation poursuivant des objectifs homogènes. Chaque processus comprend lui-même des sous-processus dont chacun poursuit un objectif unique. Ces processus sont régulièrement testés par le contrôle de gestion.

Les conclusions des contrôles mensuels réalisés par le contrôle de gestion sont examinées par la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière. Des mesures correctives sont prises en vue de corriger les faiblesses éventuelles du contrôle interne afin d'apporter les améliorations nécessaires.

Le fonctionnement du groupe s'inscrit dans le cadre d'une norme budgétaire forte. Les dépassements font l'objet d'analyses et de mesures correctives immédiates afin d'être en mesure de revenir au plus vite dans le cadre budgétaire arrêté pour l'exercice en cours. Ce contrôle s'exerce à l'occasion des reportings commerciaux hebdomadaires et mensuels et du reporting financier mensuel.

Par ailleurs, des comités ad hoc sont organisés chaque mois : expansion, juridique, informatique... qui permettent de suivre régulièrement les principaux dossiers. Enfin, compte tenu de l'organisation du groupe, les problèmes éventuels peuvent être identifiés et traités en dehors des comités ad hoc quand l'urgence l'exige.

## 1.4. Procédures de gestion des risques

### 1.4.1. Risques juridiques

Le groupe est doté d'un service juridique chargé, avec le concours de conseils extérieurs, de prévenir et de gérer les risques de litiges, de contentieux et de non-respect des différentes législations applicables. A ce titre, le service juridique est chargé de la rédaction des contrats types utilisés par le groupe et de la mise en place de procédures.

#### 1.4.1.1. Législation spécifique au secteur d'activité

La jurisprudence et l'évolution de la législation font l'objet, de la part du service juridique, d'un suivi permanent portant notamment sur les autorisations d'exploitation commerciale, les relations avec les fournisseurs et la sécurité des biens et des personnes.

- en France, l'ouverture de tout point de vente dont la surface est supérieure à 1 000 m<sup>2</sup> est soumise à l'autorisation de la Commission Départementale d'Aménagement Commercial. Néanmoins, le formalisme entourant les nouvelles ouvertures n'a pas affecté les projets de développement du groupe. En Espagne en revanche, où une réglementation similaire est complétée de dispositions locales variées, le groupe s'est vu freiné dans ses projets d'ouvertures de surfaces de vente supérieures à 2 000 m<sup>2</sup>, ce qui l'a conduit à adapter sa stratégie de développement dans ce pays.
- les relations avec les fournisseurs ont été impactées, au cours des dernières années, par plusieurs textes législatifs significatifs visant notamment à réduire le poids des marges arrières surtout à réduire les délais de règlement (loi LME).
- les dispositions réglementaires concernant les Etablissements Recevant du Public (ERP) ainsi que celles relatives à la sécurité et à l'environnement ont été progressivement renforcées au cours des années récentes et font l'objet d'une mise en œuvre systématique et rigoureuse permettant de garantir la sécurité de la clientèle et des salariés.

#### 1.4.1.2. Litiges et contentieux

Dans le cadre de ses activités normales, le groupe peut être impliqué dans des litiges commerciaux, prud'homaux ou fiscaux.

- le groupe peut être confronté à des actions de ses salariés devant les prud'hommes. Le risque associé à ces actions est provisionné dans les comptes au niveau de chaque société dès qu'il existe raisonnablement un risque mesurable associé à ces procédures.
- les différentes entités du groupe font l'objet de contrôles fiscaux et sociaux réguliers. De la même manière, le risque associé est provisionné dans les comptes dès qu'il existe raisonnablement un risque mesurable.
- L'évolution du litige avec l'actionnaire minoritaire, JG Capital Management, et les administrateurs de Bricorama, est décrite dans le rapport de gestion.
- Le principal litige concerne l'évaluation du préjudice vis-à-vis de Mr Bricolage tel que décrit en note 25.

### 1.4.2. Risques opérationnels

Les différents risques liés à l'exercice de l'activité du groupe sont gérés de manière spécifique et régulière au travers de comités appropriés et dans une perspective de réduction et de contrôle de ceux-ci.

#### 1.4.2.1. Risques liés aux fournisseurs

Le groupe ne dépend pas aujourd'hui de manière significative d'un ou de quelques fournisseurs particuliers. La politique mise en œuvre dans ce domaine doit notamment permettre de maintenir cet état de fait. En tout état de cause, la défaillance éventuelle d'un fournisseur devrait être rapidement surmontée sans effets directs notables.

Le groupe Bricorama, soucieux de répondre aux attentes des consommateurs en matière de sécurité des produits, est attentif à la qualité des articles qu'il achète et propose à la vente.

Les fournisseurs du groupe sont essentiellement européens et principalement basés dans la zone euro. Les achats réalisés hors de la zone euro sont payés en USD et en euros et sont exclusivement réalisés en Asie. Ils ont représenté en 2010 environ 3 % du volume total des achats du groupe.

Afin de développer le volume et la qualité des achats réalisés en Chine, un bureau de sourcing a été créé à Ningbo près de Shanghai par la société Bricorama Asia, opérationnelle depuis juillet 2007.

Le comité Achats contrôle la bonne application des procédures et les pratiques du groupe dans ses relations avec les fournisseurs. Des contrôles réguliers sur la qualité des produits, la solvabilité des fournisseurs, et les sites de production sont réalisés.

#### **1.4.2.2. Risques liés à la logistique**

Le groupe réalise la quasi-totalité de ses approvisionnements par livraisons directes des fournisseurs aux points de vente concernés. Cependant, une partie des achats France et Espagne, soit environ 7 % du total, est livrée par les fournisseurs sur la plateforme logistique d'éclatement d'un partenaire extérieur au groupe. Cette organisation a conduit à mettre en place des outils informatiques en commun et fonctionne de façon efficace pour approvisionner les magasins en France et en Espagne. Les capacités de traitement du partenaire lui permettent d'autre part de faire face au développement des importations asiatiques du groupe. Ce partenariat, mis en place de longue date, ne porte que sur une part minoritaire des achats ce qui limite les risques d'un dysfonctionnement préjudiciable au groupe. Cette organisation est désormais supervisée par la Direction Organisation et Méthodes.

#### **1.4.2.3. Risques informatiques**

Le groupe a mis en place une infrastructure informatique centrée sur le logiciel SAP qui lui permet d'assurer un fonctionnement satisfaisant de son exploitation dans de bonnes conditions de sécurité et d'optimiser le transfert des informations. Les différentes composantes du système informatique du groupe sont détaillées dans le rapport du président sur l'audit interne.

#### **1.4.2.4. Risques liés aux baux commerciaux**

Le groupe est dans la quasi-totalité des cas locataire des bâtiments dans lesquels il exerce son activité de distribution. Le groupe bénéficie de baux commerciaux classiques par des propriétaires bailleurs extérieurs au groupe. Concernant les baux commerciaux en relation en France avec des sociétés liées, le groupe a la faculté de libérer le bâtiment à tout moment moyennant un préavis de 6 mois. L'ensemble de ces baux commerciaux fait l'objet d'un suivi par la Direction Administrative et Financière. Dans les rares cas où le groupe n'est pas locataire, il est propriétaire des locaux ou titulaire d'un contrat de crédit-bail immobilier.

#### **1.4.2.5. Risques liés aux marques et brevets**

Le groupe est propriétaire des marques et enseignes Bricorama et Batkor, en France comme en Europe. En Belgique et aux Pays-Bas, le groupe exploite ses magasins aux enseignes Gamma et Karwei, propriétés du franchiseur Intergamma, dans le cadre de contrats de franchise.

Le groupe est également propriétaire du nom de domaine Bricoramadirect dédié à la mise en œuvre du site marchand de l'enseigne Bricorama depuis 2009 et qui sera développé en 2011.

#### **1.4.2.6. Risques liés aux clients**

L'activité du groupe est essentiellement réalisée avec des particuliers vis-à-vis desquels le risque d'impayés est structurellement limité grâce à une organisation interne appropriée et un contrôle systématique des chèques dont la valeur est significative avec un prestataire externe. La clientèle professionnelle, qui représente une part très faible de l'activité, fait également l'objet d'un suivi en collaboration avec la SFAC.

#### **1.4.2.7. Risques industriels**

Le groupe ne fabriquant aucun des produits qu'il commercialise, le risque industriel est nul. Les produits vendus sous marque propre sont fabriqués par des fournisseurs extérieurs au groupe.

### **1.4.3. Risques de marché**

Les risques de marché sont gérés par la Direction Administrative et Financière qui, en s'appuyant sur des conseils extérieurs le cas échéant, procède aux arbitrages lui permettant de limiter les risques de fluctuation du marché sur les résultats du groupe, et ce à des conditions de coûts raisonnables.

#### **1.4.3.1. Risque de change**

Le risque de change concerne exclusivement l'USD et correspond au paiement des fournisseurs dont la monnaie de facturation est le dollar. Confronté au risque d'un décalage du cours de cette devise entre la commande auprès du fournisseur et le règlement de celui-ci, le groupe procède à l'achat à brève échéance des dollars nécessaires au paiement futur de sa facture dès lors que le montant concerné est significatif. Cet achat de dollars est réalisé de manière à ce que le prix d'achat budgété des produits importés et la marge en découlant, ne soit pas impactés par l'évolution du marché des changes.

### 1.4.3.2. Risque de taux

Pour limiter son risque de taux d'intérêt, le groupe a recours à des contrats de swaps et d'options de taux d'intérêt. Grâce à ceux-ci, le risque de variation significative future des charges financières du groupe est limité. Les couvertures de taux sont réalisées aux mêmes dates d'échéance des emprunts du groupe.

### 1.4.3.3. Risque sur actions

Les actions propres détenues par le groupe l'exposent habituellement faiblement aux variations de cours du titre Bricorama, compte tenu des montants en cause et de la faible volatilité historique du titre.

### 1.4.4. Risques gérés par assurances

Les risques sont identifiés par les directions opérationnelles et fonctionnelles en collaboration avec des partenaires, courtiers et assureurs. L'ensemble des assurances du groupe est géré par la Direction Administrative et Financière.

#### Politique générale de couverture :

- Niveau de franchise significatif permettant de sensibiliser les équipes opérationnelles ;
- Contrats généralement pluri annuels.

#### Détail des polices souscrites :

- Multirisques ;
- Responsabilité civile ;
- Chapiteaux ;
- Activité « faire-faire » : responsabilité civile et décennale ;
- Responsabilité des dirigeants ;
- Flotte automobile ;
- Importation de marchandises ;
- Entrepôt.

Les contrats les plus significatifs concernent d'une part le siège social et les magasins et d'autre part le personnel et les véhicules utilisés par celui-ci.

#### 1.4.4.1. L'assurance des immeubles

Le siège social et les magasins bénéficient d'une assurance multirisques couvrant un sinistre maximum de 30 millions d'euros. Cette assurance multirisques couvre notamment la perte d'exploitation, les dommages sur le matériel et les marchandises ainsi que la responsabilité civile, pour des montants variables en fonction des situations individuelles.

#### 1.4.4.2. L'assurance des collaborateurs et de leurs véhicules

Les salariés sont couverts par des polices d'assurance individuelles accidents et assistance durant leurs déplacements professionnels.

L'ensemble de la flotte de véhicules exploitée par le groupe, y compris les engins de manutention, fait l'objet d'une police globale permettant de contrôler le niveau des sinistres et le coût d'ensemble de ce poste.

#### 1.4.4.3. Autres contrats

Le groupe a souscrit différents contrats d'assurance spécifiques couvrant les activités « faire-faire », les risques sur chapiteaux et les risques relatifs à l'approvisionnement en Asie.

### 1.4.5. La gestion des risques liés à l'exploitation dans le groupe

Lors de la définition du plan d'audit, les principaux risques pour le groupe et pour chaque entité sont identifiés et hiérarchisés. Cette démarche permet d'élaborer la liste des missions à effectuer par l'audit interne du groupe pour la période à venir.

Les données financières permettent de mettre l'accent sur les principaux cycles du groupe et donc sur les risques majeurs associés :

- Ventes de marchandises	: Banques, caisses, clients en compte
- Achats consommés	: Stocks et fournisseurs
- Marge commerciale	: Démarque connue et inconnue
- Frais de personnel	: Respect des règles et des normes sociales et amélioration de la productivité
- Coût d'occupation	: Baux commerciaux, renouvellement et sécurisation
- Frais de publicité	: Maîtrise des dépenses et efficacité des campagnes
- Autres produits et charges	: Risques divers
- Amortissements et dépréciations	: Valeur de marché des actifs
- Résultat financier	: Couverture de taux et de change, rapprochements bancaires

Les ventes de marchandises représentent l'activité du groupe. A ce cycle est associé l'ensemble des risques inhérents aux détournements et vols d'espèces sur les points de vente et aux contrôles de tous les autres modes de règlement tels que chèques cadeaux, paiements différés... Ce cycle fait naturellement l'objet d'une attention particulière depuis la création de la société. Une organisation, des moyens, des procédures et des contrôles sont mis en œuvre.

Les achats de marchandises et la sécurisation des stocks sont des zones de risques habituellement critiques sur le plan de la gestion. Ils font l'objet d'une grande attention au niveau des points de vente. Des inventaires deux fois par an permettent de faire le point sur les écarts de marge qui révéleraient une dérive de la démarque inconnue. Les écarts constatés après chaque inventaire entre marge théorique provenant des systèmes de caisse des magasins et marge réelle sont analysés de manière à déterminer ceux relatifs aux éléments connus et identifiés, ceux relatifs aux écarts administratifs et enfin ceux attribuables aux éléments inconnus.

Le groupe Bricorama est très sensibilisé à cette problématique puisqu'il a mis en place un processus d'inventaires tournants en magasins et un suivi des écarts de marge par fournisseurs et par familles de produits. En fonction des résultats, les auditeurs, en synergie avec les magasins, établissent des plans d'action correctifs.

Les frais de personnel font l'objet d'un suivi minutieux tant budgétaire qu'au niveau de la correcte application des règles en vigueur. Un travail d'information, de formation et de contrôle est mené par la Direction Générale et la Direction du Contrôle de Gestion afin d'optimiser la gestion du personnel au moyen notamment d'analyses statistiques, effectuées tous les mois, de la productivité et de l'absentéisme.

Les coûts d'occupation correspondent à la gestion des emplacements commerciaux du groupe. Ils font l'objet d'un suivi budgétaire et juridique destiné à maîtriser leur évolution et à les sécuriser. Par ailleurs, des assurances sont prises auprès de compagnies de premier rang pour couvrir le groupe contre les conséquences financières d'un éventuel sinistre.

La publicité représente une dépense significative pour le groupe. A ce titre, elle s'inscrit dans un cadre budgétaire strict correspondant à un plan de communication publi-promotionnel annuel remis en question chaque année et spécifique à chaque enseigne et chaque pays.

Le poste « autres produits et charges » est constitué des provisions pour risques et charges destinées à faire face à des risques probables, relatifs à l'exploitation, de natures diverses, à caractère social, commercial ou autre.

Le pôle « banques » fait l'objet d'un contrôle extrêmement régulier. Un rapprochement mensuel désormais sous SAP est effectué entre les positions bancaires comptables et les soldes bancaires afin de s'assurer que dépenses et recettes du groupe sont pris en compte de manière exhaustive et régulière.

#### **1.4.6. Risques liés à la stratégie de développement du groupe**

Le groupe reste particulièrement attentif à la rentabilité de son développement, et sur les conséquences de celui-ci sur les résultats du groupe. Dans ce cadre, le groupe a décidé de limiter sa politique de développement en Espagne aux engagements existants et de se concentrer sur les performances des 8 magasins qu'il y exploite à ce jour. Ainsi, un neuvième magasin a ouvert ses portes en mars 2011.

## 2 – Procédures relatives à la sécurité des actifs du groupe

Les principaux actifs du groupe font l'objet de procédures destinées à les sécuriser au mieux afin d'assurer l'exploitation dans les meilleures conditions. Il s'agit notamment des actifs suivants :

- les marques ;
- les emplacements ;
- les stocks ;
- les disponibilités et les paiements.

### 2.1. Les marques

Elles font l'objet d'une protection juridique renouvelée à chaque échéance. Les modifications inhérentes à la vie des sociétés sont mises à jour auprès de l'INPI. Le groupe est assisté pour ces questions par un cabinet spécialisé.

### 2.2. Les emplacements

Les baux commerciaux et les contrats de sous-location font l'objet d'un suivi par le service juridique. Le groupe suit le renouvellement des baux afin d'éviter tous risques juridiques associés.

Des assurances sont souscrites auprès de compagnies de premier rang. Elles sont destinées à couvrir le groupe contre les pertes d'exploitation et les dommages physiques.

### 2.3. Les stocks de marchandises

Dès livraison par le fournisseur, la marchandise reçue est identifiée dans le système, contrôlée par le réceptionnaire en « aveugle » et rapidement mise en rayon. Le magasin lui-même ainsi que les extérieurs sont sécurisés afin d'empêcher le vol. Les procédures ad hoc sont connues du personnel et leur correcte application est régulièrement validée par les auditeurs internes.

Le passage en caisse génère une sortie de stocks. Deux fois par an, il est procédé à un inventaire physique.

### 2.4. Les disponibilités et les paiements

Les magasins sont sécurisés (caméras, vigiles, coffres à tirelire) de telle sorte qu'il soit difficile de s'emparer sans risque des espèces. Par ailleurs, plusieurs transports de fonds par semaine, confiés à des professionnels, sont organisés afin que les magasins ne conservent jamais de sommes importantes dans leur coffre. La plupart des magasins sont équipés d'un coffre à tirelire apportant une meilleure sécurisation des fonds.

A l'exception de quelques remboursements clients et de règlements de frais généraux qu'il est possible d'engager directement depuis les magasins pour des montants très limités, l'ensemble des paiements marchandises et frais généraux est effectué directement au siège dans le respect d'un process de validation des factures et d'autorisation de paiement avec deux signatures habilitées.

Les remises de chèques en magasins sont désormais en « image-chèque » permettant une meilleure rapidité dans le traitement et une meilleure sécurisation.

## 3 – Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le Conseil d'Administration dans sa fonction d'audit intervient régulièrement dans le processus relatif au contrôle de l'information financière produite.

### 3.1. Répartition des rôles au sein de la fonction comptable

#### 3.1.1. Directeur comptable groupe

Rattaché à la Direction Administrative et Financière, le directeur comptable groupe supervise avec autorité hiérarchique les composantes comptables de l'entreprise, jusqu'à l'établissement du bilan.

Il exerce 2 missions principales :

#### a. Au niveau du Benelux

- établir et mettre en œuvre les principes et procédures légales (déclarations fiscales, sociales...) en vigueur, auxquelles l'entreprise et son secteur d'activité doivent se conformer ;
- effectuer la validation des choix et de la mise en œuvre des moyens informatiques nécessaires à la comptabilité ;
- assumer la responsabilité de la comptabilité et de la fiscalité.

#### **b. Au niveau du groupe**

- élaborer les comptes consolidés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne
- harmoniser les méthodes de travail entre les pays en :
  - optimisant les process ;
  - coordonnant les comptabilités des différentes entités juridiques hors France ;
  - exerçant vis-à-vis de celles-ci un rôle de contrôle et de conseil.

#### **3.1.2. Chefs comptables France et Espagne**

Rattachés à la Direction Administrative et Financière, les chefs comptables supervisent - avec autorité hiérarchique - les composantes comptables de l'entreprise, jusqu'à l'établissement du bilan.

Ils exercent trois missions principales :

- établir et mettre en œuvre les principes et procédures légales (déclarations fiscales, sociales...) en vigueur auxquelles l'entreprise et son secteur d'activité doivent se conformer ;
- effectuer la validation des choix et de la mise en œuvre des moyens informatiques nécessaires à la comptabilité ;
- assumer la responsabilité de la comptabilité et de la fiscalité.

Ils animent une équipe dont les attributions respectives sont les suivantes :

#### **a. Chef de groupe comptabilité générale**

Rattaché au chef comptable, il est en charge :

- de la gestion du plan comptable de l'entreprise ;
- de l'élaboration des comptes annuels ;
- de l'élaboration des déclarations fiscales et sociales.

#### **b. Chef de groupe frais généraux, caisses et banques**

Rattaché au chef comptable, il anime une équipe en charge du traitement des comptes fournisseurs de frais généraux et des comptes clients, banques et caisses.

#### **c. Chef de groupe fournisseurs marchandises**

Rattaché au chef comptable, il anime une équipe en charge du traitement des comptes fournisseurs de marchandises et opérations rattachées.

### **3.2. Procédure d'enregistrement des écritures comptables**

Les comptabilités des sociétés d'exploitation du périmètre consolidé sont traitées sur le système informatique SAP R3 et utilisent les modules FI - CO et RETAIL de cet éditeur.

Les écritures sont enregistrées :

- par saisie au clavier (liste non exhaustive) :
  - Opérations diverses
  - Règlements manuels par chèques
  - Encaissements sur comptes clients
  - Traitement des notes de frais.
- par interfaçage avec des logiciels de traitement spécifiques de certains flux :
  - SD Worx - Cobra : écritures de paye et de règlements des salaires
  - Sage : écritures d'équilibrage de trésorerie
  - Anabel : flux achats des magasins pour la France (magasins encore en ancienne génération) et l'Espagne
  - Symag : flux chiffre d'affaires et gestion des coffres
  - Excel : tableaux normalisés interfacés pour écritures de masse
  - EAP : écritures de débit banques
  - HD Finances : écritures issues des rapprochements bancaires.
- par génération interne dans SAP ECC6 :
  - Emission des règlements fournisseurs
  - Emission des règlements notes de frais
  - Comptabilisation des factures des fournisseurs marchandises et traitement des écarts
  - Génération de l'escompte fournisseurs
  - Flux achats des magasins français sous SAP.

### 3.3. Procédure de centralisation des opérations comptables

Le système d'information SAP ECC6 est hébergé chez un prestataire externe Oxya et centralise l'ensemble de l'information comptable.

Les systèmes « magasins » Espagne front et back offices sont interconnectés quotidiennement avec les systèmes centraux et mettent à jour les fichiers articles, comptes fournisseurs et comptes clients.

Au Benelux, les systèmes « magasins » sont mis à jour par le franchiseur Intergamma. Ils assurent l'interface avec les systèmes centraux du groupe et mettent à jour les flux de réception de marchandises, la vente à la clientèle et les facturations des approvisionnements par Intergamma.

Les écritures comptables relatives aux flux de marchandises, de chiffre d'affaires et de trésorerie sont intégrées dans les bases de l'ERP SAP ECC6 pour la France, et par interfaces quotidiennes pour l'Espagne.

L'ensemble des tiers en relation d'affaires avec le groupe Bricorama a pour instruction d'envoyer tous documents à caractère comptable :

- au siège social de Villiers-sur-Marne pour la France ;
- au siège administratif d'Anvers pour le Benelux ;
- au siège administratif de Valladolid pour l'Espagne.

### 3.4. Procédure de révision des comptes

Les comptes de bilan sont révisés mensuellement sous le pilotage de chaque chef de groupe responsable.

### 3.5. Procédure de consolidation

La consolidation du groupe aux normes IAS/IFRS est gérée sur le logiciel BO Finances de l'éditeur SAP et externalisée auprès du cabinet PriceWaterhouseCoopers.

Lors de chaque traitement :

- la Direction Administrative et Financière :
  - établit le planning des opérations de consolidation
  - valide le périmètre retenu.
- chaque société du périmètre transmet, dès validation de la production de ses comptes sociaux, un fichier de la balance de ses comptes sociaux ;
- la Direction Comptable France centralise le recensement des opérations réciproques et le transmet à son prestataire ;
- ce dernier produit les traitements et vérifications nécessaires dans le cadre notamment :
  - des entrées et sorties de périmètre
  - du bouclage des capitaux propres
  - du traitement des impôts différés
  - génère et transmet l'ensemble des documents nécessaires à la publication des résultats consolidés du groupe à la Direction Administrative et Financière qui en assure la validation.

### 3.6. Procédure de préparation des états financiers

Les états financiers sont produits par utilisation du logiciel Etafi de l'éditeur Cegid, habilité en France par le Ministère de l'Economie et des Finances. Il permet la production des divers documents de la liasse Cerfa ainsi que les opérations de télé-déclaration mettant en application les normes TDFC et TELETVA.

Chaque société est référencée dans le logiciel Etafi. Son dossier est mis à jour par intégration de la balance générale des comptes issue de SAP-FI.

Etafi intègre les modules de calcul :

- de l'impôt sur les sociétés ;
- de gestion des périmètres d'intégration fiscale ;
- de la participation des salariés.

Le résultat produit est systématiquement rapproché de celui lu dans le système comptable SAP-FI et rapproché des publications analytiques issues de SAP-CO.

### **3.7. Procédure de suivi des engagements hors-bilan**

Les engagements hors-bilan résultant principalement de garanties données aux organismes financiers sont centralisés et validés par la Direction Administrative et Financière.

### **3.8. Procédure de contrôle de la qualité de l'information financière**

Au sein de la Direction Administrative et Financière du groupe Bricorama, le contrôle de la qualité de l'information financière produite est assuré mensuellement par la Direction du Contrôle de Gestion par le rapprochement des données comptables avec les données budgétaires et par l'analyse des variations par rapport à l'exercice précédent et aux budgets établis pour chacun des sites exploités.

Lors de l'élaboration des publications semestrielles et annuelles, un rapprochement est produit entre les informations issues des systèmes comptables et analytiques.

Les contrôles de base des travaux comptables visent à vérifier que :

- toute opération a fait l'objet d'un enregistrement ;
- tout enregistrement est justifié par la réalité d'une opération ;
- il n'y a pas d'erreur dans la comptabilisation des montants.

Les diverses procédures d'autorisation, d'élaboration des comptes et de supervision ainsi que les contrôles réciproques par séparation des tâches contribuent à la qualité de l'information financière produite. L'ensemble des procédures de consolidation sont centralisées dans un «book» spécifique.

### **3.9. Procédure ventes clients**

Les ventes aux clients sont réalisées en mode « libre-service ».

Les magasins du groupe Bricorama sont équipés d'une ligne de caisses stockant les tarifs des prix de vente TTC des articles référencés et mis à jour quotidiennement.

L'encaissement est réalisé immédiatement en espèces, chèques, cartes bancaires et/ou mise en œuvre d'un crédit en collaboration avec des organismes financiers accrédités, sous forme de crédit classique ou revolving.

Les paiements par chèque sont contrôlés par une société externe en vue de limiter le risque d'impayés.

Un petit nombre de relations « en compte » est ouvert pour servir des artisans et collectivités locales. L'émission des factures et la gestion du fichier clients « en compte » sont centralisées à Noisy-le-Grand.

Les clients en comptes font l'objet, préalablement à l'ouverture du compte, d'une validation financière par la SFAC.

Les rapprochements mensuels entre les encaissements déclarés par les magasins et les montants crédités en banques permettent de valider le processus de vente aux clients.

### **3.10. Procédure achats stockés**

#### **3.10.1. France et Espagne**

Le référencement des fournisseurs et des articles des collections est centralisé au siège administratif de Noisy-le-Grand. Les fichiers correspondants sont pilotés par le module SAP – Retail et gérés conjointement par la Direction Achats et la comptabilité fournisseurs de marchandises.

Les éléments constitutifs des collections référencées sont mis à disposition des magasins par télétransmission via le système de back-office Anabel ou directement sur SAP lorsque SAP magasin est installé.

Les commandes émises par chaque site sont centralisées quotidiennement au siège administratif de Noisy-le-Grand et transmises aux divers fournisseurs par EDI ou fax centralisé.

A réception des marchandises, le magasin reconnaît la livraison par comparaison avec la commande correspondante en attente, enregistre par saisie ou scanning en back-office les quantités reçues et valide l'opération.

La valeur de chaque entrée de marchandises est alors intégrée dans le système comptable et mouvemente les comptes achats de marchandises, factures à recevoir et stocks.

Les enregistrements de factures à recevoir donnent ensuite lieu à contrôle – factures lors de l'émission de ces pièces par les fournisseurs, traitement des éventuels écarts, et mise en règlement.

Les facturations sont reçues par flux postaux et/ou informatique EDI message Invoices. Un système de prise en compte des factures papier par scanning (lecture automatique de document) a été mis en œuvre.

### **3.10.2. Benelux**

Le flux d'approvisionnement est géré par les systèmes du franchiseur Intergamma.

La constatation des arrivages de marchandises en magasin est réalisée par scanning. Ces informations sont, chaque soir, transmises au site comptable centralisé d'Anvers.

La facturation fournisseurs est retransmise par fichiers à ce site, rapprochée des entrées scannées en magasins par le nouveau système comptable et de gestion AXI (commun à tous les franchisés Intergamma) qui enregistre les mouvements aux comptes stocks et fournisseurs Intergamma.

Le règlement est émis à l'ordre d'Intergamma.

### **3.11. Procédure contrôle de la marge**

La marge est analysée sous SAP par familles de produits et par fournisseurs. Une étude semestrielle est effectuée pour déterminer les écarts entre la marge théorique et la marge réelle par magasin afin d'identifier l'origine des différences et décider des mesures à prendre.

### **3.12. Procédure achats frais généraux**

Les ordres de commande de ce type de flux sont gérés par émission de bons manuels et validés, suivant le montant de l'engagement, par la structure hiérarchique. Après constat de la livraison ou de la bonne exécution, ils sont transmis par chaque site émetteur aux services comptables qui déclenchent la mise en paiement de la facturation reçue directement du fournisseur et journalisée dans SAP-FI dès sa réception.

### **3.13. Procédure notes de frais**

Les notes de frais sont rédigées par chaque salarié sur un imprimé normalisé. Elles sont transmises aux services comptables centraux accompagnées des pièces justificatives et émargées par l'intéressé et sa hiérarchie directe. Après vérification de cohérence et imputation comptable, elles sont soumises au visa de la Direction Générale, enregistrées dans SAP-FI et mises en paiement chaque quinzaine. Les règlements sont générés et comptabilisés par SAP-FI sous forme de virements bancaires télétransmis.

Les notes de frais d'un montant supérieur à 1 000 euros sont supervisées par la Direction Financière.

### **3.14. Procédure investissements**

Les ordres de commande de ce type de flux sont gérés par émission de bons manuels et validés, suivant le montant de l'engagement, par la structure hiérarchique. Après constat de la livraison ou de la bonne exécution, ils sont transmis par chaque site émetteur aux services comptables centraux qui déclenchent la mise en paiement de la facturation reçue directement du fournisseur et journalisée dans SAP-FI dès sa réception.

Le traitement du suivi par site des actifs immobilisés et les calculs relatifs aux dotations aux amortissements sont réalisés sur le support Servantissimo PGI avec option IAS/IFRS de l'éditeur Cegid. Un suivi régulier des amortissements réalisés est effectué par rapport au budget annuel.

### **3.15. Procédure paye et gestion des ressources humaines**

#### **3.15.1. France**

La paye est traitée en France, depuis 2008, via le module HR de SAP avec l'aide d'un portail magasins permettant la saisie des données de base.

La politique salariale est définie par la Direction Générale et mise en œuvre par la Direction des Ressources Humaines.

La gestion des salariés et le traitement de la paye sont centralisés à Villiers-sur-Marne.

Les éléments variables de la paye sont transmis par chaque site ou service mensuellement au service de traitement de la paye.

Les bulletins de paye sont émis au siège social de Villiers-sur-Marne et transmis par courrier à chaque direction de site ou de service.

Les salariés sont payés par virement bancaire ou chèque. Ces règlements sont générés par le logiciel de paye et interfacés avec SAP-FI d'une part et les réseaux bancaires concernés d'autre part.

### 3.15.2. Benelux

La paye est sous-traitée :

- en Belgique chez SD Worx ;
- aux Pays-Bas chez Advado.

Les processus de transmission des variables sont ceux demandés par ces deux prestataires.

Les flux d'écritures sont interfacés mensuellement avec AXI.

### 3.15.3. Espagne

La paye est sous-traitée auprès du cabinet comptable Informes Contables.

Chaque mois, les données sur la paye sont communiquées au service comptable pour comptabilisation.

## 3.16. Procédure gestion et suivi de la trésorerie

Les flux comptables concernant les opérations de trésorerie sont mis à jour par saisie au clavier ou interfaçage avec des logiciels de traitement spécifiques :

- Symag : flux chiffre d'affaires et gestion des coffres ;
- Règlements manuels par chèques ;
- Encaissements sur comptes clients ;
- EAP : écritures de débit de banques ;
- SAP ECC6 émission des règlements fournisseurs ;
- SAP ECC6 émission des règlements notes de frais.

Les écritures enregistrées sur les comptes de banques avec les contreparties financières donnent lieu à rapprochement quotidien avec les relevés bancaires correspondants et à production mensuelle d'un état de rapprochement bancaire pour chacun des comptes concernés.

Ces travaux sont réalisés avec le logiciel Cashwin de l'éditeur HD Finances qui est interfacé avec SAP-FI et intègre les fichiers des relevés bancaires.

Les équilibrages financiers, emprunts, placements, opérations diverses de couverture de risques sont initialisés par le service de la trésorerie.

Les documents justificatifs des opérations mises en œuvre sont transmis au service comptable pour journalisation dans SAP-FI, par saisie manuelle ou intégration des mouvements générés par Sage.

## 4 – Procédures relatives aux systèmes informatiques

### 4.1. Procédures relatives aux sauvegardes informatiques

#### 4.1.1. France Emerainville

##### a. Système SAP Oxya Emerainville

Production : SAP ECC6 Retail, Modules FI, CO, Retail, BW

Production : SAP ECC6 HR

Sécurité disques : mirrorés (disques systèmes)

Raid 5 (disques données) Baie SAN HP EVA 6 400

- Sauvegardes SAP ECC6 Retail:
  - Lundi, mercredi, vendredi, dimanche : sous Oracle, sauvegarde sur bandes en mode archivage sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) ;
  - Mardi, jeudi : sous Oracle, sauvegarde sur baie de stockage disque dur (Datadomain) en mode archivage, sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) ;

- Le samedi soir, sauvegarde (à froid) entière (base fermée) sur bandes ;
  - Sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) sur bandes si occupation du répertoire oraarch → 9 % ;
  - Sauvegarde de l'OS (HP-UX) via l'outil Ignite tous les dimanches vg00 de bricodev ;
  - Sauvegarde de la partie fichier (Filesystem), via HP (Dataprotector) tous les dimanches, sur bandes ;
  - La restauration SAP est testée tous les 3 mois au cours d'un rafraîchissement de la machine de test par les données sauvegardées de la production.
- Sauvegardes SAP ECC6 HR:
    - Quotidiennement : sous Oracle, sauvegarde sur bande en mode archivage sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) ;
    - Tous les dimanches, sauvegarde (à froid) entière (base fermée) sur bandes ;
    - Sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) sur bandes si occupation du répertoire oraarch → 8 % ;
    - Sauvegarde de l'OS (HP-UX) via l'outil Ignite tous les dimanches sur vg00 de bricodev ;
    - Sauvegarde de la partie fichier (Filesystem), via HP (Dataprotector) tous les dimanches, sur bandes ;
    - La restauration SAP est testée tous les 3 mois au cours d'un rafraîchissement de la machine de test par les données sauvegardées de la production.

#### SAP magasins :

Avec le déploiement de SAP en magasins, le logiciel historique Anabel est remplacé par le back-office intégré à la solution SAP ECC Retail. En conséquence, les liens VPN sont de type SDSL avec Garantie Temps de Rétablissement de 4 heures.

Les sauvegardes sont de fait réalisées via le système central SAP Retail (voir ci-dessus).

#### b. Système BW Oxya Emerainville

Sécurité disques : mirrorés (disques systèmes)

Raid 5 (disques données) Baie SAN HP EVA 6 400

- Sauvegardes :
  - Tous les jours sauf le mardi et le jeudi: sous Oracle, sur Datadomain, en mode archivage sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) ;
  - Le jeudi : sous Oracle, sur bandes, en mode archivage, sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) ;
  - Sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector) sur Datadomain si occupation du répertoire oraarch → 15 % ;
  - Tous les dimanches, sauvegarde offline de la base sur Datadomain ;
  - Sauvegarde de l'OS (HP-UX) via l'outil Ignite tous les dimanches sur vg00 de bricodev ;
  - Sauvegarde de la partie fichier (Filesystem), via HP (Dataprotector) tous les dimanches sur bandes.

#### c. Messagerie

Messagerie centralisée cluster sur Exchange 2003 incluant France et Benelux

Sécurité disques : OS Raid 1 / Données Raid 5 Baie SAN EMC

Filtrage AntiSpam + Antivirus + Pièces jointes via Websense

- Sauvegardes :
  - Sauvegardes effectuées sur le DataDomain, répliquées sur le site d'Emerainville
  - LMMJVS (différentielle) rétention 7 jours
  - Dimanche (complète) rétention 5 semaines
  - Dernier dimanche du mois (complète) rétention 1 an
  - Dernier jour de l'année (complète) rétention sans limite
  - Zone tampon de 7 jours : restauration par l'utilisateur ;
  - Mails de plus de 3 mois archivés, rétention 5 ans en (10 ans pour certains utilisateurs DAF/DG/juridique)

#### d. Infrastructure bureautique virtualisée :

Cluster de serveurs et switch réseau SAN et Ethernet

Les derniers serveurs seront virtualisés d'ici 1 mois (février 2011)

Passage de 15 à 3 serveurs

Panne matérielle : passage du temps d'arrêt de service de 4/8 h à quelques minutes

Crash système : passage du temps de rétablissement de 24 h à 4/6 heures

Sécurité disques : Raid 5 baie SAN EMC

- Sauvegardes :

Sauvegardes effectuées sur le DataDomain, réplication des données sur le site d'Emerainville

- LMMJVS (incrémentale) rétention 7 jours
- Dimanche (complète) rétention 5 semaines
- Dernier dimanche du mois (complète) rétention 1 an (pour le serveur de fichiers)
- Dernier jour de l'année (complète) rétention sans limite (pour le serveur de fichiers)
- Serveurs virtuels : LMMJV (différentielle) rétention 7 jours
- Serveurs virtuels : Samedi (Complète) rétention 3 semaines

#### **4.1.2. Benelux (Anvers)**

Sécurité Disque : OS Raid 1 / Données Raid 5

Messagerie centralisée

- Sauvegardes :

- Quotidienne (roulement sur 5 jours) ;
- Chaque fin de semaine soit 4 sauvegardes dans le mois ;
- Mensuelle : les 12 derniers mois sont conservés.

Le logiciel utilisé pour les sauvegardes est Backup Exec. Les unités de sauvegarde utilisent des cartouches SDLT de grande capacité. Les bandes sont stockées dans des endroits sécurisés.

- Antivirus

- Les serveurs et les postes de travail sont protégés par l'antivirus Sophos. En cas de panne, la société Cosmos, située aux Pays-Bas, intervient (serveurs et onduleurs).

- Intrusion

- Sur les postes de travail, les lecteurs de disquettes et de CD sont neutralisés ;
- Un pare-feu (Firewall) interdit toute connexion à internet (ISA) ;
- Un filtre existe via le logiciel (ISA) ;
- Seules deux personnes (RH) ont accès à internet et peuvent télécharger des fichiers ;
- Les mots de passe à l'ouverture des 50 postes de travail (existants sur le site) sont modifiés tous les mois par les utilisateurs.

#### **4.1.3. Espagne (Valladolid)**

- Sauvegardes :

- Quotidienne sur bandes DLT (roulement sur 5 jours).

## **4.2. Procédures relatives aux accès informatiques**

### **4.2.1. Physique**

Tous les serveurs bureautiques, Data, EDI, Scanning, RFA sont physiquement localisés dans la salle informatique, constamment fermée au moyen d'un digicode, connu des seuls membres de l'équipe administration des systèmes. L'environnement SAP retail, HR est localisé chez l'hébergeur Oxya situé à Emerainville (77).

### **4.2.2. Logique**

#### **a. Connexion nomade, télétravailleur**

La connexion nomade se fait via ADSL (client VPN Aventaill) au travers du réseau Completel.

Cette connexion est authentifiée au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe pour parvenir au login « domaine Bricorama ».

L'outil de connexion Aventaill limite l'accès aux seules ressources nécessaires à l'utilisateur.

#### b. Connexion domaine Bricorama

La connexion utilisateur depuis le poste de travail se fait via un nom et un mot de passe.  
La durée de vie d'un mot de passe est de 1 mois et sa longueur minimum est de 6 caractères.

#### c. Connexion SAP

La connexion utilisateur depuis le poste de travail se fait via un nom et un mot de passe.  
Les utilisateurs sont déconnectés au bout de 30 mn d'inactivité.  
La durée de vie d'un mot de passe est de 3 mois et sa longueur minimum est de 6 caractères.  
Le nom de l'utilisateur ne peut pas apparaître dans le mot de passe et une liste de mots clés interdits est vérifiée.

Cette connexion se faisant via les postes de travail Windows, le mot de passe Windows, d'une durée de vie d'un mois, apporte une protection supplémentaire en amont. Sa longueur minimum est de 6 caractères.

#### d. Autorisations SAP : centrale et magasins

Les autorisations SAP des utilisateurs en centrale et magasins sont gérées par rôles. Ces rôles contrôlent et limitent les accès aux transactions ainsi qu'aux domaines d'activités (ex : pays, site, organisation commerciale).

##### • En centrale :

- Des tâches élémentaires sont définies de manière exhaustive par service (comptabilité, contrôle de gestion, achats ...) et déterminées par la liste de transactions utilisée ;
- Chaque rôle SAP correspond à une tâche élémentaire ;
- Chaque métier dans le service correspondant est défini et se voit ensuite attribué le ou les tâches élémentaires correspondantes (en tenant compte des domaines d'activité) ;
- Le responsable de service définit enfin le ou les métiers ainsi que les domaines d'activité associés à chacun de ses collaborateurs, dans la limite de son périmètre.

##### • En magasins :

- De la même façon, les tâches élémentaires sont définies à l'identique pour tous les sites magasins ;
- Un rôle est créé pour chaque tâche élémentaire définie ;
- Tous les magasins ont la même structure d'autorisation, avec des accès restreints aux domaines d'activités correspondant au site magasin concerné.

### 4.3. Solution hébergement

Pour le déploiement de SAP en magasins, le choix d'un hébergement des applicatifs critiques SAP a été fait.  
La proposition d'hébergement inclut :

- Le hosting des machines SAP (ECC, HR, BW) de développement, qualité et production ;
- Les gestes de proximité (surveillance des machines, manipulation des bandes de sauvegarde, etc..) ;
- L'exploitation des machines de production (surveillance des connexions, jobs batch...) ;
- La surveillance en 7/7 et 24/24 par la télé-exploitation ;
- L'administration (Equipe de consultants) en 5/7 9h00 – 18h00, avec astreinte le reste du temps et en 7/7.

### 4.4. Connexions réseau VPN Complétel sécurisées et Easynet

- Liaison permanente 7/7 et 24/24 ;
- Gestion QOS pour les flux critiques (SAP, applicatifs) ;
- Garantie temps de rétablissement (GTR) : 4 heures ;
- Liaison SDSL 2 Mbits/sec entre les magasins et le cœur de réseau Complétel ;
- Siège : lien 10 Mbits/sec fibre et 4 Mbits/sec SDSL entre le siège et le cœur de réseau ;
- Lien fibre 100 Mbits/sec entre Noisy-le-Grand et l'hébergeur (Oxya) ;
- Liens redondants pour la monétique TPE (Moneyline) ;
- Liaison SDSL 4 Mo (coté France) et fibre 10 Mo (coté Benelux) ;
- Liaison louée 2 Mo (Espagne).

#### 4.5. Plan de Reprise Activité (PRA)

Compte tenu du nombre de systèmes et d'une volumétrie toujours plus importante, Bricorama s'est doté d'un système de sauvegarde sur disque dur (Datadomain) avec un système de réplication à distance. Cette nouvelle technologie, couplée à la sauvegarde sur bandes magnétiques permettra de mieux sécuriser les données de l'entreprise et de pouvoir redémarrer suite à un incident majeur éventuel fortuit et/ou causes extérieures: catastrophe naturelle, incendie, inondation, crue, éruption, pandémie, sabotage ...

Le plan de secours informatique s'appuie sur les services de l'hébergeur Oxya (préparation du site de PRA : Datacenter de Loos), et sa capacité à accueillir l'infrastructure de PRA en cas de bascule et à maintenir en condition le PRA (mise à jour des procédures, procédures d'installation, paramètres techniques, procédures de bascules) dans la mesure où Bricorama met à disposition un accès réseau au Datacenter de Loos (liaison établie entre le réseau Bricorama et le Datacenter Oxya de Loos), et Bricorama met aussi les machines à disposition et installées (OS, configuration et filesystem) sur le site de LOOS.

Le plan de continuité des opérations :

- Les fonctions restant actives en magasins sont l'encaissement, la fidélité et la monétique ;
- Les écritures des ventes restent en attente d'intégration pour la reprise – charge machine de reprise de 1 à 2 mois ;
- Les commandes sont passées manuellement par fax à partir d'un référentiel de fournisseurs et de références à mettre à disposition par interfaces quotidiennes avec le siège administratif ; les commandes doivent être reprises manuellement sur SAP ;
- Les règlements fournisseurs sont gérés manuellement pendant 2 mois (rapprochements réceptions) ;
- La gestion des paies est soustraite ; les paiements sont manuels ;
- La messagerie, le Datadomain, la plateforme EDI, les serveurs bureautiques et fidélité restent dans une salle machine au siège administratif et sont indépendants de l'hébergeur.

Les délais de mise en place sont les suivants :

- J0 : jour du sinistre ;
- J0 : commande du lien fibre 100 Mo + mise en place d'interimaires pour passer les commandes en magasin ;
- J0+ 8s : livraison lien Bricorama Oxya Loos ;
- J0+ 6s : livraison matériel et mise à disposition des sauvegardes (Datadomain) ;
- J0+ 13s : environnement installé ;
- J0+ 16s : mise en ligne de l'environnement SAP.

#### 5. – Objectifs 2011

Au-delà de l'adaptation régulière et de l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Comité de Direction a assigné les priorités suivantes aux différentes entités pour l'exercice 2011 :

##### 5.1. Direction Organisation et Méthodes

- déployer l'outil de commandes automatiques à paramétrer spécifiquement pour chaque magasin ;
- optimiser et développer la logistique de Bricorama.

##### 5.2. Direction de la Prévention des Risques et audits

- renforcer les contrôles en magasins et en particulier en Espagne ;
- piloter le processus de lutte contre la démarque (caddy-test, inventaires tournants, suivi des démarques...) ;
- faire évoluer les procédures par rapport au nouvel outil SAP magasins.

##### 5.3. Direction du Contrôle de Gestion

5.3.1. Poursuite de l'optimisation de l'utilisation du nouvel outil informatique BW afin de mieux anticiper les forces et les faiblesses des magasins et bâtir des plans d'action correctifs efficaces concernant :

- les indicateurs de performance par région et par magasin (taux de litiges, taux de commandes automatiques...) ;
- le niveau et la qualité des stocks (stocks à rotation lente, analyse des ruptures...) ;
- les écarts de marge et de stocks par familles jusqu'aux articles.

### 5.3.2. Piloter et optimiser l'outil de gestion des RFA.

### 5.3.3. Piloter l'audit financier.

- analyse systématique des investissements par rapport aux chiffres d'affaires associés à chaque projet ;
- contrôle régulier de la bonne maîtrise des risques sur les services parallèle au métier principal tel que le service pose à domicile, l'activité e-commerce, la rentabilité de la logistique ;
- contrôle financier par sondage régulier sur les principaux comptes comptables (rapprochements bancaires, comptes clients...)

### 5.4. Direction de la comptabilité

- mise en œuvre d'un outil de consolidation géré en interne ;
- finalisation du déploiement du système d'images chèques pour les encaissements en magasins ;
- finalisation de l'outil de rapprochement bancaire sous SAP ;
- optimisation du traitement des frais généraux.

### 5.5. Service paye

Optimisation de la saisie déportée en magasins.

### 5.6. Direction Informatique

- site e-commerce ;
- retour sur standard BW ;
- déploiement SAP Franchise ;
- mise en place du protocole Ebics ;
- déménagement du site de Noisy vers Villiers ;
- pilote EEG (étiquettes électroniques) ;
- déploiements PDT Wifi ;
- upgrade et ajout de disque sur la Baie SAN HP EVA 6 400, passage de la sécurité disques de Vraid5 en Vraid1 pour améliorer les performances ;
- étude sur la robotique et le stockage (y compris Datadomain) pour migration et évolution en 2012 ;
- archivage technique ;
- finalisation du plan de reprise informatique (PRA) du groupe.