



Société en commandite par actions au capital de 10 961 739 €  
Siège social : 78, rue de Rivoli – 75004 PARIS  
308 382 035 R.C.S. PARIS

## **RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

### **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ANNUELLE DU 30 MAI 2017**

---

La loi fait obligation au président du Conseil de Surveillance des sociétés en commandite par actions dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte dans un rapport joint à celui du Conseil :

- de la composition du Conseil, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des références faites à un Code de gouvernement d'entreprise et des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale,
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Le présent rapport rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'année 2016 ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Le présent rapport a été préparé et élaboré par le Président du Conseil de Surveillance à la suite de réunions avec la Gérance et le Directeur Général Finances. Il a été approuvé par le Conseil de Surveillance dans sa réunion en date du 20 avril 2017.

## **1. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

### **1.1. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

En matière de Code de gouvernement d'entreprise, la Société se réfère, à compter d'une décision du Conseil de Surveillance du 17 octobre 2013, au Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites Middlednext (dans sa dernière version en date de décembre 2009, le « Code Middlednext » consultable sur <http://www.middlednext.com>).

### **1.2. CONSEIL DE SURVEILLANCE**

#### **1.2.1. FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION**

##### ***a) Fonctionnement***

La Société Etam Développement est une Société en Commandite par Actions. Cette forme sociale a été adoptée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 mai 1996.

Au sein d'une Société en Commandite par Actions, existent deux sortes d'associés :

- les associés commanditaires, qui sont apporteurs en capitaux et qui ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports.

- les associés commandités, qui sont apporteurs en industrie et qui sont tenus indéfiniment et solidairement des dettes sociales envers les tiers.

Les membres du Conseil de Surveillance, personnes physiques ou morales, sont choisis parmi les actionnaires n'ayant pas la qualité d'associés commandités. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés, renouvelés et révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des commanditaires. Les fonctions de membre du Conseil de Surveillance sont conférées pour trois années et prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée statuant sur les comptes du deuxième exercice suivant celui de leur désignation.

Afin de préciser les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, le Conseil de Surveillance s'est doté d'un Règlement Intérieur mis à jour et adopté par le Conseil de Surveillance du 23 janvier 2014 (consultable sur le site internet du Groupe<sup>1</sup>).

Aux termes de son Règlement Intérieur et conformément à la recommandation du Code Middlednext, le Conseil de Surveillance prend les dispositions pour qu'au moins deux de ses membres soient indépendants.

Les critères d'indépendance retenus par le Conseil de Surveillance sont ceux recommandés par le Code Middlednext. L'indépendance des membres du Conseil se caractérise ainsi par « *l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance de leur jugement* ».

Afin de qualifier d'indépendant l'un de ses membres, le Conseil devra examiner sa situation propre au regard des critères suivants :

- ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son Groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années ;
- ne pas être client, fournisseur ou banquier significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas être actionnaire de référence de la Société ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;
- ne pas avoir été auditeur du Groupe auquel appartient la Société au cours des trois dernières années.

Au 31 décembre 2016, le Conseil de Surveillance d'Etam Développement comptait huit membres dont la moitié (4 sur 8) était indépendante et comprenait deux femmes pour six hommes. Les quatre membres du Conseil de Surveillance indépendants sont Madame Alexandra Rocca, Monsieur Alexis Gurdjian, Monsieur George Lindemann et Monsieur Michel Rowan. Le Conseil de Surveillance nomme parmi ses membres un président.

Le Conseil de Surveillance se réunit sur la convocation de son Président ou de l'un des gérants ou de l'un des associés commandités aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins quatre (4) fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont faites par tous les moyens établissant preuve en matière commerciale. En cas d'absence du Président, le Conseil de Surveillance désigne un président de séance.

Les délibérations du Conseil de Surveillance sont consignées dans des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial paraphé et signés par le Président et le secrétaire.

#### *b) Composition*

Au 31 décembre 2016, le Conseil de Surveillance d'Etam Développement est composé des huit personnes suivantes :

---

<sup>1</sup> <http://www.etamdeveloppement.com/informations-financieres/publications>

- Rachel Milchior :** Président du Conseil de Surveillance depuis le 17 octobre 2013.  
Premier mandat le 29 mai 1996, dernier renouvellement le 28 mai 2014 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : administrateur de la société Gerset.
- Alexis Gurdjian :** Membre du Conseil de Surveillance. Membre du Comité des comptes et d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations du Conseil de Surveillance.  
Premier mandat le 19 juin 2009, dernier renouvellement le 27 mai 2015 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : néant.  
Mandats hors du Groupe : Managing Partner Skylar Group (Galaxis Capital LLP); Président de Galaxis Advisory LLC et de PHG SAS, Directeur Général de Skylar France SAS ; Administrateur de PHG UK Limited, Crazy Invest SA, Goldenboat Holding AG, Galaxis Advisory SA, Antaram Invest Ltd, Nilka Ltd, GC Invest UK Ltd, Galcap Holding SA, Skylar International Ltd, Pyrolyx USA, et Apex Electronics Sports Ltd ; Membre du Conseil de Surveillance de Pyrolyx AG ; Gérant de SC Alstaca, NG Invest Sarl, Galcap Participations Spri, Galcap Invest I Sarl, GB Invest Sarl, Compagnie des Domaines de Charme Sarl, SC Les Parkings Moutiers et JEMS Sarl ; Membre du comité stratégique de Novomed Group SAS.
- George Lindemann :** Membre du Conseil de Surveillance.  
Premier mandat le 19 juin 2009, dernier renouvellement le 27 mai 2015 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : néant.  
Mandats hors du Groupe : Président-Directeur Général d'Etam GmbH<sup>2</sup> ; Président du Conseil d'Administration de IMD Institute for Management Development Alumni Deutschland e.V ; Directeur Général de Etam Florida LLC<sup>2</sup>, et de Metropolitan USA Corporation ; Directeur de Furlin Memorial Foundation ; Administrateur de MLM III Foundation ; Membre du Conseil de Surveillance de Children's International ; Membre du Conseil d'Administration de UNHCR (USA), Agence des Nations Unies pour les Réfugiés.
- Jacques Mahaux :** Membre du Conseil de Surveillance. Président du Comité des comptes et d'audit.  
Premier mandat le 29 mai 1996, dernier renouvellement le 28 mai 2014 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : néant.  
Mandats hors du Groupe :  
Président du Conseil d'Administration de CA Indosuez Wealth (Insurance Brokerage) ; Membre du Comité de Direction de CA Indosuez Wealth (Group), Administrateur de CA Indosuez Wealth (Europe), CA Indosuez Wealth (Asset Management), International Multi-Management (SICAV), Lion Intergestion (SICAV), Lux International Strategy (SICAV).
- Jean-Pierre Nordman :** Membre du Conseil de Surveillance. Membre du Comité des rémunérations et des nominations du Conseil de Surveillance.  
Premier mandat le 11 mai 1999, dernier renouvellement le 28 mai 2014 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : néant.  
Mandats hors du Groupe : Gérant de JPN Conseil.

---

<sup>2</sup> Aucune entité du groupe Etam Développement ne détient de participation dans cette société.

- Raphaël Palti :** Membre du Conseil de Surveillance. Membre du Comité des rémunérations et des nominations du Conseil de Surveillance.  
Premier mandat le 11 mai 1999, dernier renouvellement le 28 mai 2014 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : néant.  
Mandats hors du Groupe : Président Directeur Général de Altavia SA et mandataire social de différentes entités de ce Groupe ; Président Directeur Général et administrateur de la société Foncière Blanqui SA ; Président de la société Les Ingénieurs Sociaux SAS ; ; Président de la société Firapa SAS ; Co-Gérant de la société SCI Rembrandt Courcelles ; Représentant de Firapa SAS, Président de la société Viateam SAS ; Administrateur de la société Fondiaria 78/3 Srl ; Membre du Conseil d'Administration de PlaNet Finance Social Business SAS ; Membre du conseil d'administration de l'association POSITIVE PLANET, Membre du conseil d'administration de la Fondation POSITIVE PLANET.
- Michel Rowan :** Membre du Conseil de Surveillance. Membre du Comité des comptes et d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations du Conseil de Surveillance.  
Premier mandat le 24 mai 2002, dernier renouvellement le 27 mai 2015 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : néant.  
Mandats hors du Groupe : Directeur Général de Azulis Capital SA. ; Directeur Général de BC Management SAS ; Membre du Conseil de Surveillance de CA Communication Multimédia SAS.
- Alexandra Rocca :** Membre du Conseil de Surveillance.  
Premier mandat le 30 mai 2012, dernier renouvellement le 27 mai 2015 expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.  
Mandats et fonctions au sein du Groupe : néant.  
Mandats hors du Groupe : Senior Vice-Président Corporate Communications du Groupe Sanofi.

### 1.2.2. MISSIONS

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent des organes de direction et de gestion de la Société ainsi qu'un contrôle des informations données aux actionnaires et au marché. A l'égard de ces fonctions de contrôle, il dispose des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes. Dans le cadre de son contrôle permanent de la gestion, le Conseil de Surveillance :

- contrôle 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 ;
- donne son avis à la Gérance sur l'organisation de l'audit interne ;
- donne son avis à la Gérance sur la rémunération versée aux principaux dirigeants et sur la politique d'attribution des stock-options ;
- contrôle la régularité des actes de la Gérance et le respect de l'égalité entre actionnaires ;
- porte une appréciation sur l'opportunité de la gestion ;
- rédige un rapport annuel pour l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires.

Préalablement à chaque réunion, la Société fournit aux membres du Conseil de Surveillance les informations utiles et nécessaires pour se prononcer sur l'ordre du jour et notamment les informations qualitatives et quantitatives sur l'activité de la Société et du Groupe.

Pour l'exercice de l'ensemble de ses responsabilités et pour permettre la bonne préparation puis la bonne réalisation de ses travaux, le Conseil de Surveillance peut entendre les Gérants, les Directeurs Généraux du Groupe, les commissaires aux comptes et, d'une manière générale, tout salarié du Groupe

qu'il estimerait utile d'entendre. Si besoin, il peut aussi recourir à des experts extérieurs aux frais de la Société.

Concernant la prévention et la gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil de Surveillance, le règlement intérieur prévoit notamment que :

*« Bien qu'étant lui-même actionnaire, chaque membre du Conseil représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.*

*Tout membre du Conseil a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante ».*

### 1.2.3. TRAVAUX

Le Conseil de Surveillance est convoqué 14 jours à l'avance et reçoit l'ordre du jour. Les documents dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des membres sont généralement transmis 3 jours avant la réunion du Conseil de Surveillance. Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil de Surveillance.

En 2016, le Conseil de Surveillance s'est réuni 5 fois au siège administratif de la Société Etam Développement qui héberge les sièges des filiales opérationnelles et dont les dirigeants ont été invités le cas échéant : les 21 janvier, 14 avril, 21 juillet, 25 août, et 20 octobre.

Ont assisté aux réunions du Conseil de Surveillance, sur invitation expresse des membres du Conseil de Surveillance : les commissaires aux comptes, le Directeur Général Finances, les associés commandités et les Gérants.

Les ordres du jour étaient les suivants :

#### **Conseil de Surveillance du 21 janvier 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 22 octobre 2015,
- Examen des conclusions du Comité des Comptes et d'Audit réuni de 9h00 à 11h00,
- Examen du projet de communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du 4ème trimestre 2015 et de l'année 2015,
- Présentation des objectifs et du budget de l'année 2016,
- Résultat de l'enquête « Clients Mystère »,
- Suivi de la mission Bain,
- Questions diverses.

#### **Conseil de Surveillance du 14 avril 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2016,
- Conclusions du Comité des Comptes et d'Audit réuni de 9h00 à 11h00,
- Présentation et examen des comptes annuels 2015 :
  - Comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015,
  - Rapport de gestion de la Gérance,
  - Conventions réglementées au sens de l'article L.226-10 du Code de commerce,
- Rapports du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale :
  - Examen du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif à l'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
  - Préparation et approbation du rapport du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale annuelle,
- Délibération annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale (art. L.226-9-1 Code de commerce),
- Examen et approbation des projets de résolutions proposées à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires,
- Examen et approbation du projet de communiqué de presse sur les résultats de l'exercice 2015 et le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2016,
- Présentation de la Direction du Développement International,
- Point sur le plan de transformation du réseau ETAM,
- Questions diverses.

**Conseil de Surveillance du 21 juillet 2016 (taux de présence de 88%) :**

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 14 avril 2016,
- Examen des conclusions du Comité des Comptes et d'Audit réuni de 9h00 à 11h00,
- Information financière sur le chiffre d'affaires du 2<sup>e</sup> trimestre 2016 et examen du projet de communiqué de presse correspondant,
- Création d'un pôle d'investissements financiers dans le Groupe,
- Questions diverses.

**Conseil de Surveillance du 25 août 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 21 juillet 2016,
- Présentation des conclusions du Comité des Comptes et d'Audit réuni de 9h à 10h30,
- Présentation des résultats au 30 juin 2016 et examen du communiqué de presse correspondant,
- Présentation par l'équipe de Management chinoise du plan stratégique de la Chine (visioconférence)
- Questions diverses.

**Conseil de Surveillance du 20 octobre 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 25 août 2016,
- Examen des conclusions du Comité des Comptes et d'Audit réuni de 9h00 à 11h,
- Information financière sur le chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2016 et examen du communiqué de presse correspondant,
- Chine,
- Questions diverses :
  - Bilan du Défilé,
  - Litige Princesse Tam-Tam,
  - Proposition de calendrier 2017,
  - Proposition de journée « au vert ».

Chaque année, le Conseil de Surveillance rédige un rapport qui doit être tenu à la disposition des actionnaires commanditaires préalablement à l'Assemblée. Ce rapport est un document collégial qui engage l'intégralité des membres du Conseil de Surveillance. C'est pourquoi, si certains d'entre eux ont une opinion différente de celle exprimée dans le rapport, leur opinion personnelle y figure.

Pour rappel, en 2015 le Conseil de Surveillance a procédé à une auto-évaluation au moyen d'un questionnaire. Les résultats de cette évaluation avaient fait ressortir une satisfaction globale des membres du Conseil de Surveillance sur la fréquence et la qualité des présentations.

### 1.3. COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil de Surveillance dispose des travaux du Comité des comptes et d'audit ainsi que de ceux du Comité des rémunérations et des nominations. Ces deux Comités font part de leur activité et portent à sa connaissance tous les points qui leur paraissent poser problème ou appeler une décision, facilitant ainsi ses délibérations.

#### 1.3.1. COMITÉ DES COMPTES ET D'AUDIT

Les réunions du Comité des comptes et d'audit sont prévues préalablement au Conseil de Surveillance auquel il peut ainsi présenter son rapport.

Afin de préciser les conditions de son fonctionnement, le Comité des comptes et d'audit s'est doté d'un Règlement intérieur adopté par le Conseil de Surveillance du 19 juin 2009 et mis à jour le 23 janvier 2014.

##### *a) Composition et fonctionnement*

Le Comité des comptes et d'audit est composé de trois (3) à huit (8) membres choisis parmi les membres du Conseil de Surveillance, dont au moins un membre doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable. Le Comité des comptes et d'audit est composé de Messieurs Jacques Mahaux, Alexis Gurdjian et Michel Rowan. Il est présidé par Monsieur Jacques Mahaux.

Les membres du Comité sont nommés, renouvelés et révoqués par décision du Conseil de Surveillance. Les fonctions de membre du Comité prennent fin à l'expiration du mandat au cours duquel elles ont été conférées. En cas de vacance par décès, démission ou révocation d'un ou plusieurs membres du Comité, le Conseil de Surveillance procède au remplacement des postes vacants dans les trois (3) mois.

Le Conseil de Surveillance nomme et révoque le Président du Comité. Ce dernier est choisi parmi les membres du Conseil de Surveillance. En cas de vacance de ce poste, le Conseil de Surveillance procède à la nomination d'un nouveau président dans les trois (3) mois.

#### *b) Mission*

Le Comité des comptes et d'audit a les attributions essentielles suivantes :

- émettre un avis sur l'organisation de l'audit interne de la Société et prendre connaissance de tous les rapports de mission réalisés par la direction de l'audit interne et, le cas échéant, fixer directement à cette Direction des missions propres ;
- émettre un avis sur les systèmes de remontée de l'information vers les dirigeants sociaux ;
- examiner la nature des moyens mis en œuvre pour arrêter et examiner les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- guider la sélection des commissaires aux comptes et s'assurer de leur indépendance à chaque nomination ou renouvellement de fonction ; donner annuellement au Conseil de Surveillance son avis sur les honoraires versés à ces derniers ; émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation ;
- vérifier les informations données aux actionnaires et au marché dans les communiqués officiels de la Société et examiner la nature des moyens mis en œuvre pour s'assurer de la fiabilité de ces informations ;
- prendre connaissance et apprécier les risques potentiels et notamment à travers les notes émanant de la Direction générale finances et Commissaires aux comptes qui doivent lui être fournies sur « les risques et engagements hors bilan significatifs » ;
- assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et (iv) de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- rendre compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée ;
- préparer et faciliter le travail du Conseil de Surveillance dans tous les domaines relevant de sa compétence.

#### *c) Travaux*

En 2016, le Comité des comptes et d'audit s'est réuni 5 fois au siège administratif de la Société Etam Développement qui héberge les sièges des filiales opérationnelles et dont les dirigeants ont été invités le cas échéant : les 21 janvier, 14 avril, 21 juillet, 25 août, et 20 octobre.

Ont assisté aux réunions du Comité des comptes et d'audit, sur invitation expresse des membres du Comité d'audit et des comptes : les commissaires aux comptes, le Directeur Général Finances, les associés commandités et les gérants.

Les ordres du jour étaient les suivants :

#### **Comité des comptes et d'audit du 21 janvier 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Comité des Comptes et d'Audit du 22 octobre 2015,
- Présentation des comptes de gestion de l'année 2015 et estimés des résultats consolidés,
- Présentation du chiffre d'affaires du 4<sup>ème</sup> trimestre 2015 et YTD 2015,

- Questions diverses.

**Comité des comptes et d'audit du 14 avril 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Comité des Comptes et d'Audit du 21 janvier 2016,
- Présentation de l'Audit Interne : restitution de l'évaluation du risque de corruption
- Groupe, état d'avancement de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne et revue des missions antérieures,
- Présentation et examen des comptes annuels 2015 et de la note annuelle sur l'exposition du Groupe aux risques,
- Présentation des commissaires aux comptes relative à leur intervention sur les comptes de l'exercice 2015,
- Présentation du Cabinet Deloitte relative à son intervention dans le cadre des dispositions légales et réglementaires du Grenelle II (Social et Environnemental),
- Présentation du chiffre d'affaires du 1er trimestre 2016 et examen des comptes de gestion à fin mars 2016,
- Questions diverses.

**Comité des comptes et d'audit du 21 juillet 2016 (taux de présence de 67%) :**

- Approbation du procès-verbal du Comité des Comptes et d'Audit du 14 avril 2016,
- Information financière sur le chiffre d'affaires du 2<sup>e</sup> trimestre 2016,
- Comptes de Gestion du 1<sup>er</sup> semestre 2016,
- Résultat Opérationnel Courant (ROC) et Résultat Net estimés au 30 juin 2016,
- Questions diverses.

**Comité des comptes et d'audit du 25 août 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Comité des Comptes et d'Audit du 21 juillet 2016,
- Examen des comptes définitifs au 30 juin 2016 et des écarts estimés en date du 21 juillet 2016,
- Présentation du rapport des commissaires aux comptes sur leurs travaux et points d'attention pour le 2<sup>e</sup> semestre 2016,
- Présentation des nouveautés comptables réglementaires,
- Présentation des comptes de gestion à fin juillet 2016,
- Questions diverses.

**Comité des comptes et d'audit du 20 octobre 2016 (taux de présence de 100%) :**

- Approbation du procès-verbal du Comité des Comptes et d'Audit du 25 août 2016,
- Présentation de l'Audit Interne :
  - Lancement d'un appel d'offres sur le renouvellement du mandat de Constantin Deloitte (contexte réglementaire et présentation de l'appel d'offres/calendrier),
  - Mise en œuvre des obligations liées au projet de loi Sapin 2/ cartographie des risques liés à la corruption,
  - Revue des missions d'audit.
- Présentation des comptes de gestion à fin septembre 2016,
- Présentation du chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2016 & YTD 2016,
- Hypothèses d'atterrissage 2016,
- Questions diverses.

### 1.3.2. COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

#### *a) Composition et fonctionnement*

Afin de préciser les conditions de son fonctionnement, le Comité des rémunérations et des nominations est doté d'un Règlement intérieur adopté par le Conseil de Surveillance du 19 juin 2009 et mis à jour le 23 janvier 2014.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de trois (3) à huit (8) membres choisis parmi les membres du Conseil de Surveillance. Au 31 décembre 2016, sa composition était la suivante : Messieurs Raphaël Palti, Alexis Gurdjian, Jean-Pierre Nordman et Michel Rowan. Il est présidé par Monsieur Raphaël Palti.

Au moins la moitié des membres du Comité des rémunérations et des nominations doit être composée de membres indépendants au sens de l'article 1.2 du Règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Au regard de ces critères, deux membres du Comité, soit 50% de ses membres, sont considérés comme indépendants : Messieurs Alexis Gurdjian et Michel Rowan.

Les membres du Comité des rémunérations et des nominations sont nommés, renouvelés, et révoqués par décision du Conseil de Surveillance. Les fonctions de membre du Comité prennent fin à l'expiration du mandat au cours duquel elles ont été conférées. En cas de vacance par décès, démission ou révocation d'un ou plusieurs membres du comité, le Conseil de Surveillance procède au remplacement des postes vacants dans les trois (3) mois.

Le Conseil de Surveillance nomme et révoque le Président du Comité des rémunérations et des nominations. En cas de vacance de ce poste, il procède à la nomination d'un nouveau Président dans les trois (3) mois. Le Président du Comité peut nommer et révoquer un vice-président du Comité. Ce dernier exerce les pouvoirs du Président lorsque celui-ci en est empêché.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président ou de la moitié au moins de ses membres aussi souvent que l'intérêt de sa mission l'exige et au moins une fois par an.

Le Comité des rémunérations et des nominations fait rapport écrit au Conseil de Surveillance de ses travaux.

#### *b) Missions*

Le Comité émet un avis sur :

- L'évolution de la rémunération fixe et variable de chaque membre de la Gérance et du comité de direction ;
- La rémunération des membres du Conseil de Surveillance ;
- La politique générale d'attribution des options d'achat ou de souscription et d'actions gratuites ;
- Les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance.

Dans les domaines relevant de sa compétence, le Comité a pour mission de préparer et de faciliter le travail du Conseil de Surveillance.

#### *c) Travaux*

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni une fois le 21 janvier 2016. Le taux de présence de ses membres s'est élevé à 100%

- Approbation du compte-rendu du Comité des Rémunérations et des Nominations du 22 janvier 2015,
- Examen des rémunérations variables 2015 des Gérants au titre de leurs activités opérationnelles dans les filiales d'Etam Développement, et des membres du Comité de Direction,
- Examen des rémunérations fixes et variables 2016 des Gérants au titre de leurs activités opérationnelles dans les filiales d'Etam Développement, et des membres du Comité de Direction,

- Questions diverses.

## 1.4 . PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 1.4.1. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (JETONS DE PRÉSENCE)

Le montant global des jetons de présence alloués annuellement aux membres du Conseil de Surveillance est le suivant :

- 55 000 euros par an pour le Président du Conseil de Surveillance ;
- 16 000 euros par an pour chacun des autres membres du Conseil de Surveillance ;
- 1 600 euros par présence effective au Comité des comptes et d'audit ;
- 1 600 euros par présence effective au Comité de nominations et rémunérations.

### 1.4.2. RÉMUNÉRATION DES AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Il n'entre pas dans les attributions du Conseil de Surveillance de fixer les rémunérations des autres mandataires sociaux et, en particulier, des gérants de la Société. Les renseignements ci-après sont fournis à titre informatif.

#### *a) Détermination de la part fixe*

Il n'y a pas de rémunération des gérants au titre de leur mandat social dans la Société Etam Développement. Les gérants ne perçoivent aucune rémunération statutaire.

Les rémunérations de Madame Marie-Claire Tarica, de Monsieur Pierre Milchior et de Monsieur Laurent Milchior ne sont versées qu'au titre de leurs contrats de travail exercés dans les filiales du Groupe.

#### *b) Détermination de la part variable de la rémunération*

Il n'existe pas non plus de part variable versée au titre du mandat de Gérant. Pour plus de précision, il convient de se reporter à la partie « Rémunération des dirigeants » du rapport de la Gérance.

#### *c) Options d'achat ou de souscription et attribution gratuite d'actions*

Les mandataires ne bénéficient pas d'options d'achat ou de souscription ni d'attribution gratuite d'actions.

#### *d) Indemnités, avantages et rémunérations accordés aux mandataires à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions*

Aucune indemnité de départ n'est aujourd'hui prévue pour les trois gérants de la Société.

#### *e) Retraite*

La Société avait conclu un contrat de retraite à prestations définies (article 39 du Code général des impôts) avec la société AXA à effet du 1er janvier 1990, garantissant dans certaines conditions une retraite à hauteur de 60% maximum du salaire.

Un premier avenant du 8 janvier 1991 a précisé la définition des bénéficiaires afin de réduire les conditions d'ancienneté de 15 à 10 ans. Par un deuxième avenant du 18 septembre 2003, afin qu'aucune erreur d'interprétation ne puisse se faire sur les bénéficiaires de ce plan de retraite, les conditions pour bénéficier de ce plan ont été précisées comme suit : (i) être salarié appartenant au collège Cadre ; (ii) travailler dans l'une ou l'autre des filiales du Groupe ETAM, celle-ci étant définie comme toute filiale détenue par la Société Etam Développement SCA à hauteur minimum de 50% des droits de vote et du capital, directement ou indirectement ; et (iii) justifier au jour du départ à la retraite d'une ancienneté minimale continue dans le Groupe de dix années.

Ce plan de retraite a été clos à effet du 31 décembre 2003. Par clôture de ce plan, il faut entendre que seuls les cadres entrés dans le Groupe ETAM avant le 31 décembre 2003 peuvent en bénéficier dans les conditions évoquées précédemment.

f) Avantages en nature

Les seuls avantages en nature sont les voitures de fonction qui sont attribuées en raison de la nature des fonctions salariales et non en fonction de mandats sociaux.

## 1.5. MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 21.2 des statuts de la Société lesquels stipulent actuellement que le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou d'un intermédiaire habilité au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure.

## 2. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ ETAM DÉVELOPPEMENT

La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance ni de création de valeur dans une société sans prise de risque. Toutefois, s'ils ne sont pas correctement appréhendés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

Le Groupe s'appuie sur le cadre de référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), pour définir son référentiel de gestion des risques et de contrôle interne et structurer ainsi son approche. Conformément à la recommandation de l'AMF du 5 novembre 2013, le Groupe a souhaité présenter les différentes informations demandées selon le plan précisé dans le Cadre de Référence.

La société Etam Développement SCA a pour activité l'animation et la coordination des politiques du Groupe formé par elle-même et ses filiales. Le présent rapport s'appuie à décrire les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sur un périmètre couvrant l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

### 2.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GESTION DES RISQUES

#### 2.1.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Le cadre de référence de l'AMF définit le risque comme la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs d'une société ou sa réputation.

La gestion des risques mise en œuvre au sein du Groupe est adaptée à sa structure en réseau. L'approche retenue est d'intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne des activités et d'y sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs.

En outre, le Groupe considère que la gestion des risques est un levier de management contribuant à :

- créer et préserver sa valeur, ses actifs et sa réputation,
- sécuriser les processus et la prise de décision pour favoriser l'atteinte de ses objectifs,
- favoriser la cohérence de ses actions avec ses valeurs,
- mobiliser ses collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à nos activités.

### 2.1.2. COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

L'analyse et le suivi des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Groupe est de la responsabilité conjointe de la Gérance, du Comité de Direction et du Directeur Général Chine. Les principaux risques opérationnels, financiers et juridiques du Groupe sont présentés dans le chapitre « facteurs de risques » du présent document.

Le dispositif de gestion des risques repose notamment sur l'identification, l'analyse et le traitement des risques dits majeurs, entendus comme des risques susceptibles de porter atteinte à la continuité de l'exploitation et/ou à l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou à la réputation du Groupe.

En anticipation de la promulgation de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique" (dite loi Sapin 2), une cartographie de l'exposition du Groupe aux risques de corruption a été présentée en 2016 au Comité des comptes audit. Elle recense les principaux risques encourus par le Groupe au regard de ses différentes activités.

En complément, une cartographie liste et hiérarchise les principaux risques informatiques encourus par le Groupe. Un comité SSI composé du Directeur des Systèmes d'Information, des Directeurs digitaux des entités opérationnelles et du Responsable de l'Audit Interne assure une veille quant à l'évolution des risques informatiques et met en place les dispositifs préventifs adéquats en fonction de la probabilité du risque et de son impact potentiel.

## 2.2. ARTICULATION ENTRE LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE

La gestion des risques et le contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- la gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets et la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne,
- le dispositif de contrôle interne, fondé notamment sur une démarche d'autoévaluation, est amené à évoluer selon les principaux risques à maîtriser.

## 2.3. OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

### 2.3.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne mis en place au sein du Groupe repose sur un ensemble de moyens, de comportements et d'actions visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises afin de maîtriser :

- ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficiente de ses ressources,
- les risques susceptibles d'impacter de manière significative son patrimoine ou la réalisation de ses objectifs qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, financière, de réputation ou de conformité.

Le contrôle interne est un processus porté par Etam Développement SCA, sous le contrôle du Conseil de Surveillance et mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs. Il vise plus particulièrement à fournir une assurance raisonnable quant à :

- à l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale,
- à la conformité aux lois et règlements,
- au bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- à la fiabilité des informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux du Groupe et aux tiers.

### 2.3.2. COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Les composantes du dispositif de contrôle interne telles qu'envisagées par le Groupe sont les suivantes :

#### *a) Organisation et périmètre*

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe, à savoir :

- la Direction Générale fixe le cadre de référence pour les entités du Groupe. A ce titre, elle assure un rôle de coordination et de surveillance permanente,
- l'animation et le pilotage au quotidien du dispositif sont de la responsabilité des directions des entités opérationnelles et juridiques.

Le Groupe s'appuie sur cinq piliers dans le cadre de la mise en œuvre de son dispositif de contrôle interne :

#### **Délégations de pouvoirs**

La Direction Générale fixe des règles de gouvernance délimitant des délégations de pouvoirs, opérationnelles et bancaires, ponctuelles ou récurrentes en fonction de l'évolution du rôle, des descriptions de postes et des responsabilités des délégataires.

Chaque filiale significative dispose ainsi, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signature bancaire, contrôle des opérations courantes, séparation des tâches entre le signataire et le préparateur du paiement....).

#### **Fixation d'objectifs**

Afin de permettre à chacun dans le Groupe de prendre la mesure de sa contribution au résultat et de sa responsabilité en matière de contrôle interne, le Groupe s'appuie sur un processus de fixation d'objectifs et d'analyse de la performance. Les objectifs sont fixés annuellement dans le cadre du processus budgétaire.

Le suivi de la performance de l'activité est sous la responsabilité des équipes de contrôle de gestion qui fournissent aux responsables opérationnels les informations chiffrées pertinentes leur permettant de prendre les décisions de pilotage nécessaires. La responsabilisation des opérationnels sur des objectifs budgétaires discutés et approuvés, est une composante essentielle de l'efficacité du pilotage par le management. Le budget est mensualisé pour que chaque centre de profits et de coûts puisse suivre sa performance tout au long de l'année. Il comprend des indicateurs de performance commerciale et financière.

Au cours de l'année, les investissements prévus au budget font l'objet d'études de retour sur investissement avant d'être engagés, puis d'autorisations d'engagement spécifiques et d'analyse de retour sur investissements. A l'issue des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre de chaque année civile, le Conseil de Surveillance revoit les budgets d'investissements et peut recommander de les adapter.

#### **Intégrité et éthique**

Le Groupe a toujours marqué son engagement en faveur d'un comportement intègre et éthique dans les relations avec les clients, fournisseurs, employés et autres partenaires. Il exige des organisations claires, des responsabilités et pouvoirs définis et formalisés dans le respect du principe de séparation des tâches, l'évaluation régulière des performances du personnel, l'engagement pour la compétence et le développement des collaborateurs du Groupe. Le Groupe veille à la bonne déclinaison de ces principes dans l'ensemble de ses entités.

#### **Gestion des compétences et des talents**

La gestion des compétences est un aspect important du dispositif de contrôle interne. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des entités est là encore appliqué mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en œuvre et notamment de leur adéquation par rapport aux valeurs du Groupe. Il s'assure notamment de l'adéquation des profils et responsabilités, de la formalisation des revues annuelles de performance des collaborateurs, du développement des compétences par la formation continue, de la promotion de la mobilité interne et du maintien d'un dialogue social de qualité.

Bien qu'ayant acquis une dimension internationale, le Groupe demeure une entreprise à taille humaine qui cherche à développer auprès de ses employés les valeurs d'un Groupe familial. Le Pôle Talent Development, accompagne l'ensemble des collaborateurs dès leur arrivée et tout au long de leur carrière au travers notamment :

- d'un parcours d'intégration et de parrainage complet permettant à chaque collaborateur nouvellement intégré de maîtriser les outils nécessaires à sa fonction et d'appliquer les règles de conduite et d'intégrité du Groupe,
- d'un programme international diplômant, en partenariat avec HEC, permettant de former chaque année 30 hauts potentiels du Groupe,
- d'un programme de formation au Management déployé autour des quatre valeurs du Groupe : l'Élégance, l'Exigence, la Bienveillance et l'Audace. Elles animent la performance et la quête de l'excellence au quotidien et incarnent le style managérial by ETAM.
- d'un outil d'évaluation digitalisé pour suivre et accompagner les initiatives de chaque collaborateur tout au long de l'année.

### **Systemes d'information**

Les systèmes d'information ont pour objectif de répondre aux besoins et de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information. Au niveau du Groupe, le système d'information comptable et financier s'articule autour d'un outil de reporting et de consolidation permettant de préparer les états financiers consolidés et de mesurer la performance des activités du Groupe.

Les plans de développement des Systèmes d'information au sein du Groupe sont coordonnés par la Direction des Systèmes d'information en France et en Chine. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès,...) sont intégrés lors de la mise en place de nouvelles applications ou fonctionnalités.

Les Systèmes d'information et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font l'objet de procédures. En particulier, un Plan de continuité des Systèmes d'informations ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité ont été développés et testés au niveau des sociétés françaises du Groupe.

#### *b) Diffusion en interne d'informations fiables et pertinentes*

Le Groupe s'assure de la diffusion d'informations fiables et pertinentes aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

Lorsque l'information peut être librement partagée en interne, le Groupe favorise les échanges via l'Intranet, outil d'information connecté qui relie les collaborateurs en diffusant aussi bien l'actualité du Groupe, que celle des marques ou encore celle de ses directions fonctionnelles : Ressources Humaines, RSE, Formation...

A contrario, lorsque l'information est confidentielle, elle n'est diffusée ou accessible qu'aux seuls interlocuteurs qui en ont besoin dans le cadre de leur fonction (principe du « need to know »).

#### *c) Surveillance du dispositif*

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement font l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par la direction de l'audit interne, les remarques formulées par les auditeurs externes et une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne.

Le Groupe a initié une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne par le biais de questionnaires diffusés aux responsables opérationnels des différentes entités. L'approche consiste à évaluer le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités afin d'en identifier les faiblesses et engager les actions correctives.

Le périmètre de la campagne d'auto-évaluation couvre l'intégralité des activités du Groupe en France, au sein de ses filiales européennes et chinoises.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de reporting à destination de la direction de l'audit interne ou du Comité des comptes et d'audit. C'est également un dispositif permettant à la Direction Générale :

- de sensibiliser l'ensemble des responsables opérationnels sur les attentes du Groupe dans ce domaine,
- d'identifier l'ensemble des faiblesses au sein de l'organisation ainsi que les raisons de celles-ci et donc les axes pour y remédier,
- d'identifier sur cette base l'amplitude ainsi que la probabilité de réalisation des risques associés à ces défaillances,
- d'arrêter un plan d'actions détaillé annuel ou pluri annuel qui fera l'objet d'un accord puis d'un suivi par la Direction Générale Finances et la Direction de l'audit interne.

## 2.4. ACTEURS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

La responsabilité de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne s'étend de la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi qu'au travers des organes de supervision et d'évaluation que sont le Comité d'audit, la Direction de l'audit interne et les auditeurs externes.

Ces différents acteurs sont présentés sur le modèle des trois lignes de maîtrise, la supervision de ces dispositifs étant assurée par les instances de gouvernance.

### 2.4.1. INSTANCES DE GOUVERNANCE DU GROUPE

En Europe, le **Comité de Direction**, organe de management exécutif, est constitué des Gérants de la société Etam Développement SCA, des Directeurs Généraux Délégués en charge des Enseignes, du Directeur Général Finances et du Directeur Général des Ressources Humaines.

Ce comité, qui se réunit de manière régulière et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations stratégiques du Groupe :

- élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage ;
- définit les priorités au travers d'objectifs assignés aux Enseignes et de projets fonctionnels.

La stratégie et les objectifs du Groupe sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des directions opérationnelles et fonctionnelles.

En ce qui concerne la Chine, un **Retail President** est spécifiquement en charge du respect des orientations stratégiques et des budgets annuels fixés par la Gérance du Groupe.

Le **Conseil de Surveillance** contribue, par la compétence de ses membres, à l'environnement général de contrôle interne. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs par le biais du comité des comptes et d'audit.

Le **Comité des comptes et d'audit** est composé de trois membres choisis parmi les membres du Conseil de Surveillance et présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable. Il se réunit cinq fois par an afin d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques du Groupe conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 traduisant en droit français la 8e directive européenne.

À ce titre, le Groupe s'assure de prendre en compte toutes les remarques du Comité des comptes et d'Audit.

### 2.4.2. PREMIÈRE LIGNE DE MAÎTRISE

L'ensemble des **collaborateurs du Groupe** contribuent, au quotidien, à enrichir et faire vivre le dispositif de contrôle interne.

L'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les **responsables opérationnels** est un point majeur d'un dispositif de contrôle interne décentralisé. Ceux-ci mettent en œuvre au jour le

jour les contrôles adéquats sur les processus dont ils ont la charge et communiquent les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

Enfin, les **comités de direction Enseignes** sont responsables de la mise en place et du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne pour l'ensemble des opérations de leur périmètre. Ils sont également responsables d'animer le dispositif de pilotage des risques.

#### 2.4.3. DEUXIÈME LIGNE DE MAÎTRISE

La 2<sup>ème</sup> ligne de maîtrise est composée des Directions fonctionnelles en charge d'épauler et d'accompagner les directions opérationnelles du Groupe. La Direction Générale a défini les responsabilités suivantes :

<b>Direction financière</b>	Fiabilité des informations financières et comptables Gestion des risques comptables et financiers Mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire Respect des procédures d'investissements
<b>Direction juridique</b>	Gouvernance du Groupe Gestion des risques juridiques
<b>Direction des ressources humaines</b>	Gestion des politiques de ressources humaines Gestion des risques sociaux
<b>Direction des systèmes d'information</b>	Politique de sécurité des systèmes d'information Gestion des risques liés à continuité, intégrité, confidentialité et sécurité des systèmes d'information

La Direction Générale exerce également sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne et la gestion du risque notamment en s'appuyant sur des **Comités dédiés** :

- Comité financier en charge d'édicter la politique financière du Groupe,
- Comité de Développement pilotant les investissements magasins du Groupe,
- Comité de Développement International analysant les opportunités d'implantation ou de renforcement de la présence du Groupe à l'international,
- Comité de Sécurité des Systèmes d'Information assurant une veille quant à l'évolution des risques liés aux systèmes d'information,
- Comité RSE sur les problématiques touchant à la responsabilité sociétale et environnementale du Groupe,
- Et tout autre comité *ad hoc* réuni sur demande de la Direction Générale en fonction des besoins identifiés.

#### 2.4.4. TROISIÈME LIGNE DE MAÎTRISE

La **direction de l'audit interne**, rattachée directement à la Gérance et au Comité des comptes et d'audit, effectue des évaluations régulières du contrôle interne et de la maîtrise des risques, que ces risques soient opérationnels, comptables, financiers ou informatiques.

La mission, le périmètre et les responsabilités de l'audit interne ont été définis dans une Charte de l'audit interne, dont la mise à jour a été approuvée par le Comité des Comptes et d'Audit en janvier 2014.

Sur la base d'un plan approuvé par le Comité des comptes et d'audit, la direction de l'audit interne réalise une dizaine de missions par an. À la suite de chaque mission et sur la base de recommandations proposées par les auditeurs, des plans d'action sont préparés par les entités concernées pour corriger les faiblesses mises en évidence dans le rapport d'audit. La direction de l'audit interne a mis en place un processus de suivi de la mise en œuvre des plans d'action afin de s'assurer que les faiblesses identifiées ont été corrigées.

Enfin, chaque semestre, le Responsable de l'audit interne présente au Comité des comptes et d'audit du Groupe une synthèse de l'activité de la direction et des principales conclusions des missions réalisées, ainsi qu'un suivi de l'avancement des plans d'action correspondants.

#### 2.4.5. ACTEURS EXTERNES

Les **auditeurs externes** ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Toutefois dans le cadre du processus de certification des comptes, ils peuvent être amenés à identifier des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence sur l'information comptable et financière.

Bien que le périmètre de cette revue soit limité, cette vérification associée à celles plus complètes réalisées par la direction de l'audit interne permet au Groupe de renforcer ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Leurs conclusions en matière de contrôle interne sont remontées aux responsables opérationnels concernés mais également au Comité des comptes et d'audit.

#### 2.4.6. LIMITE DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçus et appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus qu'il s'agisse :

- d'incertitudes du monde extérieur,
- d'une défaillance de jugement lors des prises de décision,
- de la nécessité d'arbitrer un rapport coût/bénéfice lors de la mise en place de nouveaux contrôles,
- ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine, voire d'une simple erreur.

### **3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**

Le contrôle interne comptable et financier est un élément majeur du contrôle interne chez Etam Développement SCA. Il vise à assurer un suivi financier rigoureux de ses activités et concerne l'ensemble des processus de production et de communication de l'information comptable et financière. Comme le contrôle interne en général, il s'appuie sur un dispositif d'ensemble comprenant notamment une organisation des systèmes d'information adaptée et performante, les politiques et procédures de pilotage, de surveillance et de contrôle.

Les différents acteurs du processus de contrôle interne comptable et financier sont le Directeur Général Finances du Groupe avec, au sein de la direction financière du Groupe, la Direction des Comptabilités, la Direction du Contrôle Financier et de la Consolidation. Celles-ci effectuent de nombreux contrôles qui visent à garantir la fiabilité de l'information financière, qu'elle soit diffusée en interne à des fins de pilotage ou communiquée au marché. Ces contrôles sont notamment effectués à l'occasion des revues mensuelles, du budget et des exercices de prévisions annuels, et des clôtures (mensuelles, semestrielles et annuelles).

#### 3.1. PLANIFICATION, PILOTAGE ET PROCESSUS DE REPORTING

Pour chaque exercice, un budget annuel est élaboré aux différents niveaux opérationnels. Il est ensuite validé par les enseignes et filiales, puis consolidé au niveau du Groupe qui le soumet à la Gérance et au Comité de Direction, puis au Conseil de Surveillance.

Ce processus permet de responsabiliser l'ensemble de l'organisation autour des objectifs du Groupe. Il a concerné et s'est appliqué à l'ensemble des filiales consolidées en 2016.

Plusieurs fois par an, des prévisions annuelles sont établies et comparées aux objectifs budgétaires afin de mettre en place les actions correctrices requises.

Les revues mensuelles, qui réunissent la Gérance et le Comité de Direction, permettent d'appréhender l'évolution commerciale et financière des activités, d'évaluer l'impact des décisions opérationnelles, d'analyser les écarts sur résultat entre les objectifs et les réalisations et de suivre la mise en place des plans d'actions. Les membres du Comité de Direction ont donc à leur disposition pour orienter leurs actions un grand nombre d'indicateurs de mesure de la performance opérationnelle.

Au niveau des enseignes, des filiales et du Groupe, des contrôleurs financiers sont responsables du suivi de la réalisation des objectifs et de l'analyse des informations comptables et financières.

Enfin, concernant le développement du réseau :

- toute décision d'investissement, de désinvestissement et de renouvellement de bail concernant les magasins en propre et les affiliés fait l'objet d'un Comité de Développement mensuel auquel participent la Gérance, le Directeur Général Finances, les Directeurs d'Enseigne et le Directeur du Développement. Les décisions du Comité de Développement sont prises sur la base de plusieurs critères dont en particulier la qualité de l'emplacement, les hypothèses d'activité, la rentabilité après frais directs du magasin et le délai de retour sur investissement,
- toute décision concernant le réseau franchisé fait l'objet d'un Comité de Développement International composé des personnes constituant le Comité de Développement à l'exception du Directeur du Développement remplacé par les Directeurs Export des enseignes.

### 3.2. RÉFÉRENTIEL COMMUN ET PROCÉDURES D'ARRÊTÉ DES COMPTES

Les états financiers du Groupe sont établis sur la base des informations communiquées par les directions financières des filiales. Ces dernières sont responsables de la conformité de ces informations avec le référentiel Groupe (principes comptables, plan de comptes, manuel de reporting et de consolidation) et du respect des instructions détaillées transmises par la Direction Générale Finances.

Ces données sont transmises selon un format imposé puis consolidées au sein d'un outil de consolidation qui sert à l'élaboration de l'information financière externe.

La Direction du Contrôle Financier du Groupe s'assure de la cohérence des remontées d'information des filiales avant agrégation des résultats et écritures de consolidation. Des analyses détaillées et documentées sont établies afin de comparer les résultats selon des critères homogènes (modifications de périmètre, impact de change, opérations non récurrentes).

Le contrôle interne comptable et financier est intégré au dispositif général de contrôle interne.

### 3.3. TRAVAUX POURSUIVIS EN 2016 ET PERSPECTIVES

En 2016 ont été poursuivis les travaux suivants :

- finalisation de la mise en place de SAP Finance en Pologne, en Allemagne et chez EIS Shanghai,
- internalisation de la comptabilité de la filiale en Italie,
- mise en place d'un logiciel de gestion des notes de frais,
- lancement d'un projet de changement du portail fournisseurs,
- mise en place d'un logiciel de contrôle de gestion (BPC) permettant une plus grande souplesse des retraitements de gestion,
- lancement d'un projet de changement du logiciel de consolidation,
- centralisation et sécurisation de la communication bancaire,
- extension de la couverture de change sur Yuan chinois.

L'ensemble de ces travaux ont contribué à développer le contrôle interne du Groupe.



**Constantin Associés**  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex



**KPMG Audit ID**  
Tour Eqho  
2, avenue Gambetta  
CS60055  
92066 Paris La Défense Cedex

## **ETAM DEVELOPPEMENT**

Société en Commandite par Actions

78, rue de Rivoli  
75004 PARIS

### **Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.226-10-1 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil de surveillance**

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Associés et Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société ETAM DEVELOPPEMENT et en application des dispositions de l'article L.226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

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

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

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.226-10-1 du Code de commerce.

**Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.226-10-1 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 20 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

**KPMG Audit ID**

Jean Paul SEGURET

Hervé CHOPIN