



SA à Directoire et Conseil de Surveillance
au capital de 24.240.816 Euros
Siège social : 211 avenue Brame - 59100 ROUBAIX
330 345 927 RCS Roubaix-Tourcoing

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RELATIF A
L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET AUX
PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES A
L'ASSEMBLEE GENERALE DU 14 JUIN 2011**

En application de l'article L. 225-68 du Code du commerce, il vous est rendu compte ci-après de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Le présent rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière et revue par le Directoire, en application :

- du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 (le "Code AFEP-MEDEF") ;
- de l'article L.225-68 du Code de commerce ;
- du guide de mise en oeuvre du cadre de référence pour les valeurs moyennes et petites élaboré par l'AMF et publié le 9 janvier 2008.

Conformément aux dispositions législatives applicables, le présent rapport du Président du Conseil de Surveillance a été présenté au Comité d'audit puis approuvé par le Conseil dans sa séance du 23 mars 2011.

Conformément aux dispositions de l'Article L. 225-68 du Code de commerce, Camaïeu se réfère au Code de gouvernement d'entreprise publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008. Une copie de ce code est consultable sur le site du MEDEF.

Le terme "groupe Camaïeu" s'entend pour Camaïeu S.A et les sociétés que Camaïeu S.A contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

Le groupe est constitué de la société mère et des filiales incluses dans le périmètre de consolidation. La gestion du groupe est organisée de manière centralisée avec les mêmes méthodes et procédures pour l'ensemble des sociétés.

1. COMPOSITION ET CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

1.1 Gouvernance d'entreprise

L'entreprise a adopté une structure juridique de société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire permettant une séparation effective des différentes responsabilités.

Les actionnaires majoritaires du groupe formés par les sociétés Modacin, Modamax et La Licquière n'occupent aucune fonction de gestion et/ou de direction au sein du groupe Camaïeu. Ils ont été cooptés à des fonctions de membre du Conseil de Surveillance lors du Conseil de Surveillance du 22 mai 2007 et leur ratification a eu lieu lors de l'Assemblée Générale le 28 mai 2008.

La société applique les procédures telle que décrites en partie 2 de ce rapport.

1.2 Composition et fonctionnement

1.2.1 Composition

Le Conseil est composé de :
Le président, Monsieur Jean-François Duprez,
Le Vice Président, Monsieur Benoit Valentin,
Monsieur Xavier Geismar, membre,
Monsieur Julien Lammoglia, membre.

Les mandats des membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2010 sont les suivants :

Nom	Mandat dans la société	Autres mandats
Benoit Valentin	Camaïeu SA, Membre du conseil de Surveillance, Vice-Président 1 ^{ère} nomination après ratification : 22/05/2007 Fin de mandat : AG statuant sur les comptes 31/12/2010	Cinven S.A., France, Administrateur, Directeur général Amadeus IT Group, S.A., Spain, Director Amadeus IT Holding, S.A., Spain, Director Modacin France SAS, France, President Modacin Luxembourg S.a.r.l., Luxembourg, Manager Modaven S.a.r.l, Luxembourg, Manager Menelas France SAS, Président Directeur Général Menelas Sarl, Luxembourg, Director
Julien Lammoglia	Camaïeu SA, Membre du conseil de Surveillance 1 ^{ère} nomination : 15/12/2010 La cooptation devra être ratifiée à la prochaine AG	Néant
Xavier Geismar	Camaïeu SA, Membre du conseil de Surveillance 1 ^{ère} nomination par ratification : 22/05/2007 Fin de mandat : AG statuant sur les comptes 31/12/2010	Cinven S.A., France, Directeur général délégué, Cinven Capital Management Limited (TF N°1, TFN°2, TF N°3, IV), Director Camapa S.a.r.l, Luxembourg, Manager Camara S.a.r.l, Luxembourg, Manager Modacin France SAS , France, General Manager Modacin Luxembourg S.a.r.l., Luxembourg, Manager Modamax SA, France, Director Modaven S.a.r.l, Luxembourg, Manager Truvo Luxembourg S.a.r.l, Luxembourg, Manager Lombecin Holding SAS, France, Président Lombecin SAS, France, Président Menelas France SAS, Directeur Général Stichting Management WD, Netherlands, Supervisory board Manager
Jean-François Duprez	Camaïeu SA : Président du Conseil de Surveillance 1 ^{ère} nomination par ratification : 14/03/2008 Fin de mandat : AG statuant sur les comptes 31/12/2014	Camaïeu Belgium Sa, Belgique - Administrateur Camaïeu Monaco & Cie, Monaco – Associé Commanditaire Camapa S.a.r.l, Luxembourg, gérant Camara S.a.r.l, Luxembourg, gérant

A la date d'établissement du présent rapport, il est précisé que le Conseil de Surveillance est en recrutement d'un membre "indépendant", c'est-à-dire des membres dont la situation est conforme aux critères précisés par le Code AFEP-MEDEF et dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance 1.2.

Il n'existe pas de censeur.

Il n'existe pas de liens familiaux entre les membres.

Il est rappelé que le Conseil de Surveillance ne comporte aucune femme à ce jour. Le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein constituera un des éléments de la prochaine évaluation du Conseil de Surveillance.

1.2.2 Honorabilité des dirigeants

Il est précisé qu'à notre connaissance, aucun membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de membre d'organe d'administration, de direction ou de surveillance au cours des cinq dernières années au moins, n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et n'a fait l'objet d'un empêchement par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.

1.2.3 Conflits d'intérêts

Par ailleurs, il n'existe à notre connaissance :

- Aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de l'un de membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.
- Aucun arrangement ou accord entre un membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire avec l'un quelconque des principaux clients ou fournisseurs.
- Aucune restriction concernant la cession par un membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire dans un certain laps de temps de leur participation dans le capital social du groupe.

1.2.4 Fonctionnement et mission

Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par trimestre et aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

Le Président arrête l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil de Surveillance.

Les membres du Conseil de Surveillance sont convoqués par lettre simple environ une semaine avant la tenue de la réunion.

Les commissaires aux comptes sont convoqués par lettre recommandée, dans les mêmes délais, pour le conseil d'arrêté des comptes semestriels et annuels et chaque fois que la loi l'y oblige.

Ces réunions permettent d'aborder principalement l'examen des comptes semestriels, annuels et prévisionnels ainsi que la stratégie de développement.

Les documents relatifs à la tenue des Conseils de Surveillance (comptes annuels, rapport du Conseil, procès-verbal du précédent Conseil, ...) sont communiqués à l'ensemble des participants.

Un dossier complet est remis à l'entrée en séance à chaque personne présente. Ce dossier est également adressé par courrier aux personnes n'ayant pu assister à la réunion.

Les décisions du Conseil de Surveillance sont constatées par des procès-verbaux.

Un règlement intérieur conforme aux dispositions du Code AFEP-MEDEF a été adopté lors du Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 24 mars 2010.

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance reprend en détail le fonctionnement et les missions du Conseil.

1.2.5 Travaux

Pour l'année 2010, le Conseil de Surveillance de notre société s'est réuni 6 fois, aux dates et avec les ordres du jour présentés ci-après. Le taux de présence des membres du Conseil de Surveillance a été de 96% en 2010.

- *le 3 février 2010*, en présence de 4 administrateurs, ordre du jour :
 - Nomination et renouvellement des membres du directoire
 - Chiffres commerciaux à fin janvier 2010
 - Résultats provisoires à fin décembre 2009
 - Questions diverses

- *le 24 mars 2010*, en présence de 4 administrateurs, ordre du jour :
 - Rapport du Directoire
 - Présentation des comptes définitifs de l'exercice clos le 31 décembre 2009
 - Résultats à fin mars 2010
 - Adoption du règlement intérieur
 - Questions diverses

- *le 25 juin 2010*, en présence de 3 administrateurs, ordre du jour :
 - Résultats à fin mai 2010
 - Chiffres commerciaux à fin juin 2010
 - Loyers
 - Point sur le développement
 - Présentation collection hiver
 - Questions diverses

- *le 30 août 2010*, en présence de 4 administrateurs, ordre du jour :
 - Résultats semestriels 2010
 - Questions diverses

- *le 6 octobre 2010*, en présence de 4 administrateurs, ordre du jour :
 - Activité septembre 2010
 - CAPEX/EBITDA France, Italie, Pologne
 - Plan stratégique
 - Organisation 2011

- Nomination de Monsieur Fabrice Farcot au Directoire
- Questions diverses
- *le 15 décembre 2010*, en présence de 4 administrateurs, ordre du jour :
 - Activité novembre 2010
 - Redevance Camaïeu SA / Camaïeu International
 - Synthèse budgets 2011
 - Questions diverses

Les Commissaires aux comptes ont été convoqués et ont assisté aux réunions du Conseil de Surveillance qui examinent les comptes semestriels et annuels.

Le Président du Conseil de Surveillance constate que le Conseil n'a pas fait d'évaluation de ses travaux en 2010, elle sera mise en place en 2011 selon les principes définis dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

1.3 Comités du Conseil de Surveillance

Lors de sa réunion du 8 octobre 2009, le Conseil de Surveillance a décidé de créer un Comité d'audit conformément aux dispositions de l'ordonnance du 08/12/2008 article 14 et à l'article L 823-19 du Code de Commerce, ainsi qu'aux préconisations du Code AFEP-MEDEF ; le texte de son règlement intérieur fait partie du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance a constitué un comité en son sein : le Comité d'audit. Ce dernier est présidé par Xavier Geismar (nommé le 16 décembre 2009). Son fonctionnement et ses missions ainsi que la cooptation de ses membres sont précisés dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

En 2010, le Comité d'audit s'est réuni 5 fois.

Le 3 février 2010, ordre du jour :

- Structuration du comité d'Audit :
 - composition
 - missions
 - principes de fonctionnement
- Point sur le recrutement des administrateurs indépendants
- Lancement de la cartographie des risques

Le 24 mars, ordre du jour :

- Revue du Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne et la gestion des risques
- Examen du projet des comptes définitifs sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Revue du projet de règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le 25 juin 2010, ordre du jour :

- Cartographie des risques
- Diagnostic du dispositif de gestion des risques et du système de contrôle interne
- Feuille de route direction générale

Le 30 août 2010, ordre du jour :

- Revue des comptes semestriels

Le 6 octobre 2010, ordre du jour :

- Plan d'actions prioritaires 2010 / 2011 pour la mise en oeuvre du contrôle interne (suite au Comité d'audit du 25 juin dernier)
- Focus particulier sur la DAF (organisation et plan d'actions prioritaires) Traitements comptables risque Urssaf
- Point d'avancement prix de transfert
- Suites à donner points d'audit Filiales étrangères (suite au Comité d'audit du 30 août)
- Agenda interim CAC octobre / novembre

1.4 Principes et règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux

1.4.1 Rémunérations des membres du Conseil (jetons de présence)

L'Assemblée générale du 8 juin 2001 a autorisé le versement aux membres du conseil de Surveillance, en rémunération de leur activité, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle maximum de 22 867 euros.

Cette autorisation n'a pas été utilisée, la société SA Camaïeu n'a versé aucun jeton de présence au titre de l'année 2010.

1.4.2 Conventions réglementées

Il existe une convention de prestations de services ayant pour objet notamment l'assistance dans le cadre de la stratégie générale, de la politique d'expansion et de développement, dans le contrôle de la gestion financière et du budget, dans l'orientation managériales et dans la gestion sociale des « hauts potentiels » du Groupe CAMAIEU avec la société JD Développement, société privée à responsabilité limitée, au capital de 18 600 euros, dont le siège social est situé Chaussée de Lannoy 67 Froyennes Belgique, Immatriculée au RPM de Tournai sous le numéro 893 409 194 représentée par Monsieur Jean-François Duprez.

Ces services seront rémunérés par une redevance hors taxe annuelle de 100 000 euros.

Cette prestation a démarré le 1^{er} janvier 2008.

1.4.3 Rémunérations des mandataires

La société SA Camaïeu n'a versé aucun jeton de présence au titre de l'année 2010.

Concernant l'application des recommandations de l'AFEP-MEDEF d'octobre 2008 : La recommandation relative à la cessation du contrat de travail lorsqu'un dirigeant devient mandataire social ne s'applique pas.

Le Président du Directoire n'a pas de contrat de travail dans la société Camaïeu SA et ses filiales.

Les membres du Directoire ne sont pas visés par cette recommandation.

Tous les membres du Directoire, hormis son Président, bénéficient d'une rémunération fixe établie sur 13 mois à laquelle s'ajoute une rémunération variable pouvant aller jusqu'à deux mois de salaire, en fonction des résultats de la société.

Il n'existe pas de primes d'arrivée ou de départ.

Les membres du Directoire, hormis son Président, bénéficient au titre de leurs contrats de travail dans les mêmes conditions que l'ensemble des salariés, des systèmes collectifs d'intéressement et de participation aux résultats en vigueur dans l'entreprise.

Certains membres du Directoire perçoivent au titre de leur contrat de travail respectif, une rémunération sur la société Modacin.

Les membres du Directoire bénéficient d'une retraite par capitalisation :

- Article 83 (à cotisation définie) : le taux est de 8 % sur les tranches A, B et C.
- Article 39 (à prestations définies) : au départ en retraite de chez Camaïeu à hauteur de 0,45 % du dernier salaire par année de présence.

La retraite par capitalisation (article 39) est calculée sur le dernier salaire annuel précédant le départ en retraite.

Le versement de cette retraite est conditionné à un départ en retraite pris dans l'entreprise.

Le montant des capitaux constitués auprès de la compagnie d'assurance s'élève au 31 décembre 2010 à 336 207 euros.

La société Camaïeu International a souscrit en date du 12 décembre 2007, un contrat d'Indemnité de fin de carrière pour l'ensemble du personnel de la société.

1.5 Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Directoire. A défaut, elles peuvent l'être par les personnes désignées par la loi, notamment par le Conseil de Surveillance.

Les assemblées sont convoquées par un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales et au BALO et se réunissent au siège social, en tout autre lieu du département, à Paris ou dans un département de la région Ile-de-France.

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions.

L'actionnaire peut assister aux assemblées sur simple justificatif de son identité et de la présentation de ses titres sous la forme, soit d'une inscription nominative, soit du dépôt mentionné dans l'avis de convocation d'un certificat d'un intermédiaire habilité constatant l'indisponibilité des actions inscrites en compte jusqu'à la date de l'assemblée. La date avant laquelle ces formalités devront être accomplies ne peut être antérieure de plus de cinq jours à la date de réunion de l'assemblée.

Le directoire peut réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires.

Tout actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par son conjoint. Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire conforme aux prescriptions réglementaires et dont il n'est tenu compte que s'il est reçu par la société trois jours au moins avant la réunion de

l'assemblée. Les Assemblées générales délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

1.6 Délégations données par l'assemblée générale au Directoire

L'Assemblée générale du 3 juin 2010, avait autorisé le Directoire dans sa 6^{ème} résolution à consentir des options donnant droit à la souscription d'actions de la société à émettre ou à l'achat d'actions existantes dans la limite d'un montant maximum de 3% du capital. Cette autorisation, avait été donnée pour une durée de 38 mois à compter du 3 juin 2010.

Le Directoire n'a pas encore utilisé cette délégation.

L'Assemblée générale du 28 mai 2008, avait autorisé le Directoire dans sa 9^{ème} résolution d'annuler les actions acquises dans le cadre du programme de rachat. Ce programme de rachat valable pour une période de 18 mois a pris fin le 27 octobre 2009 et n'a pas été renouvelé.

2. PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

2.1 Définition et référentiel

Le diagnostic du système de contrôle interne comprendra aussi à terme un état des lieux des procédures de contrôle internes existantes au sein des différentes directions.

Le contrôle interne est un processus mis en oeuvre par la Direction Générale, l'encadrement et le personnel du groupe destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

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

Un système de contrôle interne, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout processus mis en oeuvre dans ce cadre. Par conséquent, le groupe ne peut exclure tout risque de défaillance du contrôle interne.

L'identification des risques tant au niveau de Camaïeu qu'au niveau de chaque processus a été effectuée en collaboration avec chaque responsable opérationnel et fonctionnel pour la réalisation des objectifs suivants :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités du groupe par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes au groupe ;
- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société et du groupe.

Le dispositif de contrôle interne ainsi défini permet d'obtenir une assurance raisonnable – et non une certitude – que les risques seront maîtrisés et que les objectifs fixés seront atteints. Il est mis en place pour l'ensemble du Groupe.

Au cours de l'année 2010 un référentiel de contrôle interne a été mis en place accompagné d'un plan d'actions prioritaires sur 2010 / 2011 pour la mise en œuvre de ce référentiel au sein du Groupe, présenté et validé par le Comité d'Audit du 6 Octobre.

Ce plan d'actions intègre à la fois les conclusions et recommandations de la cartographie des risques et les résultats de l'état des lieux des pratiques comptables et financières au regard du référentiel AMF, présentés et validés par le Comité d'Audit du 25 Juin

L'évaluation de ces facteurs de risques permet de définir les activités de contrôle. Suite à la revue du document de référence 2007 par l'A.M.F. (Autorité de Marchés Financiers) courant 2008, et aux recommandations formulées, les facteurs de risques spécifiques aux activités, que Camaïeu juge pertinents et significatifs sont listés et font partie du Rapport de gestion du Directoire.

Les risques liés aux activités financières sont décrits dans le "Rapport de gestion du Directoire" et "l'Annexe aux comptes consolidés".

Les autres risques identifiés sont de nature réglementaire ou opérationnelle et sont sous le contrôle des structures adéquates présentées ci-après.

2.2 Documentation et communication des règles de contrôle

A compter de 2010 le processus de construction budgétaire de chaque Direction se construit à partir d'un Plan stratégique décliné en objectifs opérationnels et plans d'actions pour l'année suivante. Ces objectifs budgétaires par Direction sont présentés pour validation au Comité Budgétaire

Un suivi mensuel permet de contrôler le respect du budget et d'analyser les performances de chaque Direction

Au cours de l'année, chaque investissement fait l'objet d'une étude de retour sur investissement avant d'être engagés. Ces études sont présentées pour validation au Comité Investissement, mis en place en 2010.

2.3 Processus d'évaluation des risques

Au cours de l'année 2010, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation afin de répondre à la fois aux évolutions de son environnement et aux ambitions définies dans le Plan Stratégique tout en continuant à améliorer ses process et ses contrôles dans le cadre de la mise en place du nouveau référentiel de contrôle interne

Le Plan Stratégique a été décliné sous forme de chantiers sous la responsabilité individuelle d'un membre du Comité de Direction avec la mise en place d'une gouvernance de gestion de projet permettant un suivi régulier par le Comité de Direction.

2.4 Activités de contrôle

Chaque Direction / Pays est en charge de la mise en œuvre de ses plans d'actions et des contrôles associés, dans le cadre des objectifs budgétaires, s'appuyant sur les systèmes d'information et les fonctions supports du Groupe

Direction Pays

A compter de 2010 a été mis en place des Directions de Pays sous la responsabilité du Président du Directoire pour la France, l'Italie et la Pologne, et sous la responsabilité du Directeur International pour les autres pays en propre et les Master Franchises. Leur mission est l'optimisation du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel du pays.

Pour la réaliser, les pays disposent :

- d'un concept magasin dont les évolutions ont été régulièrement testées et mesurées en variation de chiffres d'affaires
- d'une force de vente hiérarchisée en plusieurs niveaux dont les résultats et performances commerciales sont mesurées notamment par le biais d'un reporting adapté et garanties par un ensemble de procédures relatives au respect des lois et règlements et à la gestion des actifs (liquidité, mobilier magasin, stocks magasins)
- du support de la Direction du Marketing, mise en place en 2010 destinée à orienter la mise en place et en valeur des collections magasins et dont la performance est mesurée, magasin par magasin, par comparaison de l'évolution des chiffres d'affaire des différents magasins. De ce point de vue, le parc actuel de magasins constitue une base de comparaison suffisante.
- d'un cadre budgétaire établi pour chaque magasin et validé annuellement par le comité de direction, lui permettant périodiquement de mesurer les écarts constatés entre les prévisions et la réalité, en ventes et en frais et d'en tirer rapidement les conséquences.
- d'une série d'indicateurs élaborés par le contrôle de gestion lui permettant de mesurer notamment la bonne adéquation des frais magasins et de la structure siège du pays avec le niveau de chiffres d'affaires réalisé, ainsi que l'évolution de la démarque sur stock.

Concernant la Master franchise, le Directeur de l'International dispose

- d'une procédure d'approbation du partenaire par le comité de direction,
- du recours à des lettres de crédit ou garanties bancaires pour couvrir les risques sur les créances.

Direction des Achats :

L'objectif de la direction des achats est de fournir au réseau en temps voulu une gamme attractive et en quantité suffisante qui lui permette de réaliser le chiffre d'affaires dans le respect d'un niveau de marge préalablement déterminé.

Pour atteindre cet objectif, la direction des achats dispose :

- d'une direction du style et le support de la Direction du Marketing lui permettent de créer et d'élaborer des collections cohérentes et attractives pour la clientèle.
- d'une centrale lui garantissant l'optimisation du rapport qualité / prix des achats afin de maximiser la marge dégagée.

- d'un outil spécifique lui permettant d'identifier régulièrement son risque de rupture et/ou de sur-engagement tout en pilotant son niveau de marge.
- de procédures de cadencement et de suivi des achats et engagements lui permettant des ajustements le cas échéant.
- d'une procédure de sélection des fournisseurs et d'un cahier des charges signé par chacun d'entre eux.
- d'un service contrôle qualité permettant d'identifier en amont tout litige produit éventuel.
- de bureaux de représentation dans les pays émergents permettant de garantir le niveau de marge et dont les coûts de fonctionnement font l'objet d'un suivi spécifique par le contrôle de gestion.
- d'un contrôle budgétaire de la marge et de l'ensemble des coûts de fonctionnement de la direction des achats.

Direction Supply Chain :

Les objectifs principaux de la direction supply chain peuvent être définis comme :

- l'optimisation de la mise à disposition des marchandises aux magasins
- la maîtrise du coût de non qualité du groupe, au travers de la direction des magasins d'usine

Pour atteindre ces objectifs, elle dispose :

En ce qui concerne la mise à disposition des marchandises aux magasins :

- de capacités de transport nationaux et internationaux dont elle s'assure qu'elles sont suffisamment importantes et diversifiées et dont elle s'attache à maîtriser les coûts et la qualité, notamment au moyen de procédures rigoureuses de sélection de transporteurs et de comparaison de prix.
- de plusieurs entrepôts de stockage qui lui garantissent la sécurité des actifs dont elle a la responsabilité, ce dont elle s'assure périodiquement au moyen de contrôles d'inventaire physique.
- d'une compétence d'approvisionnement des magasins qui s'appuie sur un système spécifique de répartition.

En ce qui concerne la direction des magasins de fin de collections :

- d'outils de suivi budgétaire qui lui permettent une analyse des écarts constatés entre les prévisions et la réalité, en ventes et en frais et d'en tirer rapidement les conséquences.
- d'un ensemble de procédures relatives au fonctionnement de ces magasins et qui sont comparables à celles appliquées dans les autres points de vente du groupe.

Direction des Ressources humaines :

La direction des ressources humaines est en charge de la gestion des salariés au sein du groupe, de l'établissement de la paye et de la gestion des relations sociales, notamment avec les syndicats et représentants du personnel.

Pour atteindre ses objectifs, elle dispose :

En ce qui concerne la gestion des carrières :

- d'une procédure de recrutement formalisée, d'une définition précise des postes les plus courants et d'une grille de salaires qui s'y rapporte.
- D'un système automatique d'entretiens semestriels d'évaluation de performance pour les salariés des magasins.
- d'un service de formation interne afin de mettre en adéquation les compétences des salariés et les spécificités de chaque métier type.
- D'un service juridique interne à la direction des ressources humaines qui est en charge de la validation du traitement juridique des principales phases du parcours du salarié dans le groupe.

En ce qui concerne la gestion de la paye :

- d'un service gestionnaire de paye spécialisé organisé en groupes, placé sous la supervision d'un responsable et de chefs de groupe.
- d'un progiciel spécialisé et fiable.

Direction Juridique :

La Direction Juridique est en charge de la formalisation et de la rédaction de tous les contrats.

Elle assure une veille juridique et réglementaire qui vise à identifier et à anticiper les évolutions de la législation et de la réglementation.

Par ailleurs, tous les litiges sont suivis par la Direction Juridique, en collaboration étroite avec des cabinets d'avocats.

Direction des Systèmes d'Information :

La DSI de Camaïeu gère à la fois des applications spécifiques développées en interne et des logiciels du marché.

Concernant les procédures relatives à la sécurité informatique, Camaïeu continue d'investir dans des outils reconnus du marché, qui permettent, dans des conditions considérées comme optimales :

- l'exploitation des applications sur serveurs dans une salle aux normes et sécurisée ;
- une sauvegarde quotidienne des données ;
- l'externalisation des sauvegardes dans un site sécurisé (plan de continuité);
- un accès au réseau de la société protégé par un système de pare-feu et d'anti-virus.

Les améliorations et développements effectués dans le Système d'Informations du groupe sont répertoriés dans les structures opérationnelles concernées.

Les procédures mis en place couvrent les risques connus par chaque responsable opérationnel et fonctionnel, suite à la cartographie des risques, les liens entre risques et procédures seront mis à jour dans chacune des directions afin de garantir la mise en place de contrôles efficaces.

2.5 Supervision du système de contrôle interne

Au delà des procédures de contrôle mises en œuvre quotidiennement par les opérationnels dans le cadre des process métiers, la supervision du système de contrôle interne est de la responsabilité conjointe du Groupe et de ses filiales étrangères pour les parties qui leur sont déléguées.

Le Contrôle de gestion Groupe, mis en place en 2010, avec les Contrôles de gestion opérationnels, accompagnent les managers dans le suivi et le respect du budget, participe aux phases de validation, propose des plans d'actions rendus nécessaires par les écarts constatés.

En 2010, la mise en place d'une Direction du Contrôle interne rattachée au Directeur Financier du Groupe, a été validée par le Comité d'Audit du 6 octobre ainsi que sa feuille de route pour les années à venir. Celle-ci s'inscrit dans le cadre du « plan d'actions prioritaires pour la mise en œuvre du contrôle interne » (cf paragraphe 2-1)

3. PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

3.1 Planification, pilotage et processus de reporting

Le groupe Camaïeu dispose

- d'une Direction des Comptabilités du Groupe dont le périmètre a été élargi en 2010 afin d'intégrer l'ensemble des normes comptables en particulier dans le cadre de son développement international (local Gaap, IFRS) Cette Direction assure la production des comptes et des déclarations fiscales du Groupe et garantit l'intégrité de l'information comptable en s'appuyant sur les structures internes ou externes (cabinets comptables dans certains pays) et les systèmes d'information adaptés.
- de procédures et d'une organisation qui permettent la justification périodique des comptes, notamment par un rapprochement avec des confirmations externes et qui garantissent le respect du principe de séparation des fonctions et celui de la piste d'audit,
- depuis Septembre 2010, d'une Direction du contrôle de gestion Groupe en charge du process budgétaire et du reporting groupe (quotidiens, hebdomadaires, mensuels) permettant de suivre les principaux indicateurs clés (activité commerciale, compte de résultat, trésorerie), de suivre l'évolution des budgets et de prendre les décisions correctives le cas échéant.

Plus généralement la Direction financière assure les contrôles fréquents et réguliers sur la fiabilité des données essentielles à l'information financière en particulier le chiffre d'affaires, les flux financiers, la valorisation des stocks et des investissements. Ces différents documents sont élaborés :

- sur la base de principes comptables et de règles de consolidation homogènes,
- selon des formats normalisés et actualisés,

en s'assurant de la concordance des données comptables et des informations de gestion.

Comme précisé précédemment le groupe Camaïeu réalise depuis février 2010, un diagnostic des procédures comptables et financières en place au regard du référentiel AMF, afin d'améliorer à terme les procédures de contrôle interne en place au sein de la Direction Comptable et Financière.

Comme le préconise le référentiel AMF, le diagnostic est fondé sur deux thèmes principaux: l'organisation et le pilotage de l'information comptable et financière, ainsi que l'élaboration de l'information comptable et financière.

Les résultats du diagnostic, ainsi que la feuille de route correspondante (actions à mener par le Groupe Camaïeu) ont été présentés et validés le 25 Juin 2010 par le Comité d'audit et le Conseil de surveillance.

3.2 Référentiel commun et procédures d'arrêté des comptes

Les données transmises des différentes filiales 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 financière du groupe s'assure de la cohérence des remontées des filiales (modifications de périmètre, impact de change, opérations non récurrentes).

Dans le cadre de leur mission légale, les commissaires aux comptes effectuent un examen des comptes consolidés semestriels et un audit des comptes annuels, sociaux et consolidés. Les comptes de la société ont fait l'objet, jusqu'à présent, d'une approbation sans réserve.

3.3 Travaux réalisés en 2010 et perspectives

- mise en place d'une Direction du contrôle interne Groupe rattachée à la Direction Financière
- mise en place d'une Direction du Contrôle de Gestion Groupe
- mise en place d'une structure administrative et financière interne dans les filiales étrangères les plus importantes (Pologne et Italie)
- mise en place de l'organisation comptable pour la nouvelle filiale en Roumanie
- stabilisation de l'organisation comptable sur la filiale italienne avec le nouveau prestataire
- mise en place d'un processus annuel d'élaboration du Plan Stratégique
- lancement du projet d'automatisation des remontées des flux comptables des filiales étrangères vers le Groupe
- lancement du projet de migration vers un nouveau protocole pour les paiements électroniques
- évolution de la politique de délégations de paiements sous le principe des « 4 yeux »

Le Président du Conseil de Surveillance