



PARTIE E - RAPPORT DU PRESIDENT SUR LE CONTROLE INTERNE

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

1 – Objectifs du contrôle interne appliqués au sein du groupe

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

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

1.1. Démarche utilisée

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

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

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

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

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

1.2. Environnement du contrôle au sein du groupe

En 2007, la direction du contrôle de gestion s'est attachée non seulement au suivi budgétaire des magasins et des services du groupe mais également au contrôle effectif des points de vente sur un plan opérationnel.

Ainsi, une équipe de 9 auditeurs intervient quotidiennement au sein du réseau en France, au Benelux et en Espagne pour vérifier l'application exacte des procédures administratives en magasin, la sécurisation effective des actifs et le respect des normes de sécurité.

Le contrôle d'audit permet :

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

Cette équipe est rattachée en 2007 à la Direction Administrative et Financière groupe pour la France et pour l'Espagne.

Au Benelux l'audit est rattaché aux Directions d'Enseignes avec un lien fonctionnel avec la Direction du Contrôle de Gestion groupe.

Ses interventions sont planifiées sur une base annuelle et se décomposent comme suit :

Missions et fréquence :

1. audits de conformité (respect des procédures internes) : 2 par magasin / 30 % de l'activité du service
2. audits spécifiques (caisses et réception) : 1 par magasin / 15 % de l'activité du service
3. audits de régularité (suivi mensuel des magasins sensibles) / 10 % de l'activité du service
4. participation et suivi des inventaires fiscaux et tournants / 20 % de l'activité du service
5. animation et formations régionales (informatiques et procéduriers) / 15 % de l'activité du service
6. mise en place et suivi des procédures de fermeture et d'ouverture magasins / 10 % de l'activité du service.

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

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

Des contrôles à caractère financier sont également planifiés au niveau comptable et réalisés en France, au Benelux et en Espagne. Chaque mois, un compte rendu est rédigé et présenté au cours d'une réunion mensuelle à laquelle participe la Direction Générale.

En 2007, une organisation d'audit interne régionalisée a été mise en place pour améliorer l'efficacité du contrôle interne magasin et la lutte contre les différentes sources de démarque :

- Région parisienne : 2 auditrices
- Région nord : 1 auditrice
- Région est : 1 auditrice
- Région Rhône Alpes/Côte d'Azur : 1 auditrice
- Région sud-ouest : 1 auditeur

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

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

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

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

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

Un processus représente un sous-ensemble de l'organisation poursuivant des objectifs homogènes. Chaque processus comprend lui-même des sous-processus dont chacun poursuit un objectif unique.

Ces processus sont régulièrement testés par le contrôle de gestion.

Les conclusions des contrôles mensuels réalisés par le contrôle de gestion sont examinées dans le cadre d'un comité mensuel qui réunit la Direction Générale, le contrôle de gestion et la comptabilité. Des mesures correctives sont prises en vue de corriger les faiblesses éventuelles du contrôle interne afin d'apporter les améliorations nécessaires.

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

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

1.4. La gestion du risque financier

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les risques de change et de taux d'intérêt. Les instruments financiers de couverture de change utilisés sont des options de change et des achats à terme. Les instruments financiers de couverture de taux mis en place ont pour objectif de couvrir la variation de taux de la dette financière long terme à taux variable au moyen de contrats de swap à taux fixe.

Ces dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur, puis réévalués à chaque date d'arrêté.

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

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

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

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

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

Les achats de marchandises et la sécurisation des stocks sont des zones de risques habituellement critiques sur le plan de la gestion. Ils font l'objet d'une grande attention au niveau des points de vente. Des inventaires deux fois par an permettent de faire le point sur les écarts de marge qui révéleraient une dérive de la démarque inconnue.

Les écarts de marge constatés après chaque inventaire entre la marge théorique en provenance des systèmes de caisse des magasins et la marge réelle sont analysés de manière à déterminer ceux relatifs aux éléments connus et identifiés, ceux relatifs aux écarts administratifs et enfin ceux attribuables aux éléments inconnus.

Le groupe Bricorama est très sensibilisé à cette problématique puisqu'il a déployé sur Anabel un process d'inventaires tournants en magasin, et sur SAP un suivi des écarts de marge par fournisseurs et par familles de produits. Un collaborateur assure à temps plein le suivi et l'analyse des inventaires tournants. En fonction des résultats, les auditeurs, en synergie avec les magasins, établissent des plans d'action correctifs.

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

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

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

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

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

2 – Procédures relatives à la sécurité des actifs du groupe

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

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

2.1. Les marques

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

2.2. Les emplacements

Les baux commerciaux et les contrats de sous-location font l'objet d'un suivi par le service juridique du groupe. Les renouvellements sont systématiquement anticipés pour prévenir toute insécurité juridique à ces occasions.

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

2.3. Les stocks de marchandises

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

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

2.4. Les disponibilités et les paiements

Les magasins sont sécurisés (caméras, vigiles, coffres à tirelire) de telle sorte qu'il soit difficile de s'emparer sans risque des espèces. Par ailleurs, plusieurs transports de fonds par semaine, confiés à des professionnels, sont organisés afin que les magasins ne conservent jamais de sommes importantes dans leur coffre. La plupart des magasins sont équipés de coffre à tirelire apportant une meilleure sécurisation des fonds. A l'exception de quelques remboursements clients et de règlements de frais généraux qu'il est possible d'engager directement depuis les magasins pour des montants très limités, l'ensemble des paiements marchandises et frais généraux est effectué directement au siège dans le respect d'un process de validation des factures et d'autorisation de paiement avec deux signatures habilitées.

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

3.1. Répartition des rôles au sein de la fonction comptable

3.1.1. Chef comptable France

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

Il exerce trois grands types de missions :

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

Il anime une équipe de 4 cadres dont les attributions respectives sont les suivantes :

1. Chef de groupe comptabilité générale

Rattaché au chef comptable, il est en charge :

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

2. Chef de Groupe Frais Généraux

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

3. Chef de Groupe Caisses & Banques d'Encaissement

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

4. Chef de Groupe Fournisseurs Marchandises

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

3.1.2. Directeur Comptable et Administratif hors France

Rattaché à la Direction Administrative et Financière, le Directeur Comptable et Administratif hors France supervise - avec autorité hiérarchique - les composantes comptables de l'entreprise, jusqu'à l'établissement du bilan.

Il exerce cinq grandes missions :

- établir et mettre en œuvre les principes et procédures légales (déclarations fiscales, sociales,...) en vigueur, auxquelles l'entreprise et son secteur d'activité doivent se conformer ;
- effectuer la validation des choix et de la mise en œuvre des moyens informatiques nécessaires à la comptabilité ;
- assumer la responsabilité de la comptabilité et de la fiscalité ;
- coordonner les comptabilités des différentes entités juridiques de sa zone géographique de compétence, et exercer vis-à-vis de celles-ci un rôle de contrôle et de conseil ;
- élaborer les comptes consolidés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne.

Il anime une équipe de deux cadres en charge des fonctions Comptabilité Fournisseurs Marchandises et Comptabilité Générale.

3.2. Procédure d'enregistrement des écritures comptables

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

Les écritures sont enregistrées :

- Par saisie au clavier (liste non exhaustive) :
 - Opérations diverses
 - Enregistrement des règlements manuels par chèques
 - Encaissements sur comptes clients
 - Traitement des notes de frais
- Par interfaçage avec des logiciels de traitement spécifiques de certains flux :
 - SD Worx - Cobra : écritures de paye et de règlements des salaires
 - Sage : écritures d'équilibrage de trésorerie
 - Anabel : flux achats des magasins pour la France et l'Espagne
 - Symag : flux chiffre d'affaires et gestion des coffres
 - Excel : tableaux normalisés interfacés pour écritures de masse
 - EAP : écritures de débit banques
 - HD Finances : écritures issues des rapprochements bancaires
- Par générations internes dans SAP R3 :
 - Emission des règlements fournisseurs
 - Emission des règlements note de frais
 - Comptabilisation des factures des fournisseurs marchandises et traitement des écarts
 - Génération de l'escompte fournisseurs

3.3. Procédure de centralisation des opérations comptables

Le système d'information SAP R3 est installé physiquement au siège administratif à Fontenay-sous-Bois et centralise l'ensemble de l'information comptable du groupe Bricorama.

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

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

Les écritures comptables relatives aux flux de marchandises, de chiffres d'affaires et de trésorerie sont centralisées quotidiennement et intégrées dans les bases de l'ERP SAP R3.

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

- au siège administratif de Fontenay-sous-Bois pour la France ;
- au siège administratif d'Anvers pour le Benelux ;
- au siège administratif de Valladolid pour l'Espagne.

3.4. Procédure de révision des comptes

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

3.5. Procédure de consolidation

La consolidation du groupe aux normes IAS/IFRS est gérée sur le logiciel Magnitude de l'éditeur Cartesis et externalisée auprès du cabinet Price Waterhouse Coopers.

Lors de chaque traitement :

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

3.6. Procédure de préparation des états financiers

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

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

ETAFI intègre les modules de calcul :

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

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

3.7. Procédure de suivi des engagements hors-bilan

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

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

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

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

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

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

Les diverses procédures d'autorisation, de supervision et les contrôles réciproques par séparation des tâches contribuent à la qualité de l'information financière produite.

3.9. Procédure ventes clients

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

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

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

Un petit nombre de relations « en compte » sont ouvertes pour servir des artisans et collectivités locales. L'émission des factures et la gestion du fichier clients « en compte » sont centralisées à Fontenay-sous-Bois.

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

3.10. Procédure achats stockés

3.10.1. France et Espagne

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

Les éléments constitutifs des collections référencées sont mis à disposition des magasins par télétransmission sur le système de back-office Anabel.

Les commandes émises par chaque site sont centralisées quotidiennement au siège à Fontenay-sous-Bois et transmises aux divers fournisseurs par EDI ou FAX centralisé.

À réception des marchandises, le magasin reconnaît la livraison par comparaison avec la commande correspondante en attente, enregistre par saisie ou scanning en back-office les quantités reçues et valide l'opération qui est transmise quotidiennement par interfaçage au système SAP-Retail.

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

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

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

3.10.2. Benelux

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

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

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

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

3.11. Procédure contrôle de la marge

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

3.12. Procédure achats frais généraux

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

3.13. Procédure notes de frais

Les notes de frais sont rédigées par chaque salarié sur un imprimé normalisé. Elles sont transmises aux services comptables centraux accompagnées des pièces justificatives et émargées par l'intéressé et sa hiérarchie directe.

Après vérification de cohérence et imputation comptable, elles sont soumises au visa de la Direction Générale, enregistrées dans SAP-FI et mises en paiement chaque quinzaine. Les règlements sont générés et comptabilisés par SAP-FI sous forme de virements bancaires télétransmis.

3.14. Procédure investissements

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

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

3.15. Procédure paye et gestion des ressources humaines

3.15.1. France

La paye était traitée sur le module de l'éditeur LRI jusqu'au 31 décembre 2007. À partir de 2008, la paye est gérée via le module HR de SAP.

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

La gestion des salariés et le traitement de la paye sont centralisés à Fontenay-sous-Bois.

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

Les bulletins de paye sont émis au siège à Fontenay-sous-Bois et transmis par courrier à chaque direction de site ou de service.

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

3.15.2. Benelux

La paye est sous-traitée :

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

Les processus de transmission des variables sont ceux demandés par ces deux prestataires.
Les flux d'écritures sont interfacés mensuellement avec AXI.

3.15.3. Espagne

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

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

3.16. Procédure gestion et suivi de la trésorerie

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

- Symag : flux chiffre d'affaires et gestion des coffres ;
- Règlements manuels par chèques ;
- Encaissements sur comptes clients ;
- EAP : écritures de débit de banques ;
- SAP R3 émission des règlements fournisseurs ;
- SAP R3 émission des règlements notes de frais.

Les écritures enregistrées sur les comptes de banques avec les contreparties financières donnent lieu à rapprochement quotidien avec les relevés bancaires correspondants et à production mensuelle d'un état de rapprochement bancaire pour chacun des comptes concernés. Ces travaux sont réalisés avec le logiciel Cashwin de l'éditeur HD Finances qui est interfacé avec SAP-FI et intègre les fichiers des relevés bancaires.

Les équilibrages financiers, emprunts, placements, opérations diverses de couverture de risques sont initialisés par le service de la trésorerie. Les documents justificatifs des opérations mises en oeuvre sont transmis au service comptable pour journalisation dans SAP-FI, par saisie manuelle ou intégration des mouvements générés par Sage.

4 – Procédures relatives aux systèmes informatiques

4.1. Procédures relatives aux sauvegardes informatiques

4.1.1. En France [Fontenay-sous-Bois]

a. Système SAP

- Production : Modules FI, CO, Retail et HR
- Sécurité disques : mirrorés (disques systèmes)
 Raid 5 (disques données) Baie SAN HP
- Sauvegardes :
 - Quotidiennement : sous Oracle, en mode archivage sauvegarde des journaux de transaction en double exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector)
 - Tous les trois jours : sauvegarde (à froid) entière (base fermée) sur baie de stockage Disque Dur Datadomain
Déduplication de la sauvegarde disque sur bande le lendemain matin pour externalisation
Externalisation de la dernière déduplication effectuée
 - La restauration SAP est testée tous les 3 mois au cours d'un rafraîchissement de la machine de test par les données sauvegardées de la production

A compter du 1er janvier 2008, du fait du passage en production de la paye sur SAP, la paye sera, de fait, sauvegardée via les outils SAP et Dataprotector de HP.

b. Système BW

- Mise en production en décembre 2007 pour le lot 1 (comptabilité et contrôle de gestion)
- Sécurité disques : mirrorés (disques systèmes)
 Raid 5 (disques données) Baie SAN HP
- Sauvegardes :
 - Quotidiennement : sous Oracle, en mode archivage sauvegarde des journaux de transaction endouble exemplaire via les outils SAP (BRTools) et HP (Dataprotector)
 - Tous les trois jours : sauvegarde (à froid) entière (base fermée) sur baie de stockage Disque Dur Datadomain

Déduplication de la sauvegarde disque sur bande le lendemain matin pour externalisation
Externalisation de la dernière déduplication effectuée

c. Bureautique

- Serveur Mail Exchange
- Sécurité disques : Raid 5 Baie SAN HP
- Sauvegardes :
 - Complète quotidienne (roulement sur 3 semaines) via Dataprotector
 - Serveur Data_srv (documents bureautique, impression)
 - Serveur Appli_srv (Sage - Cegid - Cashwin - SQL)
 - Sécurité disques : Raid 1
- Sauvegardes :
 - Complète quotidienne (roulement sur 2 semaines) via bandes LTO

d. Autres

- Serveur EDI (EDI)
- Serveur Scanning (LAD) (SQL)
- Serveur WEB
- E-Learning
- Intranet
- Gestion des RFA
- Sécurité disques : Raid 1
- Sauvegardes :
 - Complète tous les soirs sur SAN HP Dataprotector

4.1.2. Benelux (Anvers)

3 serveurs tous équipés en Raid 5

Impressions et données de communication (Internet, ADSL, e-mail)

Messagerie interne et des unités de sauvegarde

- Sauvegardes :
 - Quotidienne (roulement sur 5 jours)
 - Chaque fin de semaine : 4 sauvegardes dans le mois
 - Mensuelle : les 12 derniers mois sont gardés

Le logiciel utilisé pour les sauvegardes est ArcServe. Les unités de sauvegarde utilisent des cartouches DLT/SDLT de grande capacité. Les bandes sont stockées dans une armoire et chez le responsable de l'informatique du site.

• Antivirus

- Le réseau est géré avec Novell. La messagerie est gérée par Groupwise de Novell. Les serveurs et les postes de travail sont protégés par l'antivirus Sophos. En cas de panne, la société Cosmos, située aux Pays-Bas, intervient (serveurs et onduleurs). La messagerie doit prochainement de migrer sous Exchange et sera centralisée à Fontenay-sous-Bois.

• Intrusion

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

4.1.3. Espagne (Valladolid)

- Sauvegardes :
 - Quotidienne sur bandes DLT (roulement sur 5 jours)

4.2. Procédures relatives aux accès informatiques

4.2.1. Physique

Tous les serveurs bureautiques, paye, Data, SAP, EDI, Scanning, RFA sont physiquement localisés dans la salle informatique, constamment fermée au moyen d'un digicode, connu des seuls membres de l'équipe administration.

4.2.2. Logique

a. Connexion nomade, télétravailleur

La connexion nomade se fait via modem ou SDSL (client VPN) au travers du réseau Completel.

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

b. Connexion domaine Bricorama

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

c. Connexion SAP

La connexion utilisateur depuis le poste de travail se fait via nom/mot de passe.

La durée de vie d'un mot de passe est de 3 mois.

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

4.3. Plan de Reprise Automatique (PRA)

Suite aux systèmes de plus en plus nombreux, à une volumétrie importante et afin de pouvoir proposer une solution de PRA en 2008, Bricorama s'est doté d'un système de sauvegarde sur disque dur (Datadomain) avec système de réplication à distance. Cette nouvelle technologie, couplée à la sauvegarde sur bandes magnétiques, permettra de mieux sécuriser les données de l'entreprise.

4.4. Connexions réseau VPN Completel sécurisées

- Liaison permanente 6j/7.
- Garantie temps de rétablissement (GTR) : 4h.
- Liaison synchrone 512 Ko/sec.
- Liens redondants pour la monétique TPE (Moneyline).

5 – Objectifs 2008

Au-delà de l'adaptation régulière et de l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, la Direction Générale a défini les priorités suivantes pour l'exercice 2008 :

5.1. Création de la Direction Organisation et Méthode (DOM)

Rattachée à la Direction Générale, ses missions viseront :

1er axe : la productivité en magasin

- Participation et mise en place dans le réseau du projet « Optimum » dont l'objectif est d'optimiser dans les magasins le temps passé à la vente par les collaborateurs. Pour ce faire, les évolutions identifiées consistent en :
 - Une refonte de l'organigramme, avec notamment la création d'un poste de chef administration et méthode
 - Des modifications des plannings et une dissociation des tâches de mise en rayon et de vente
 - Une adaptation physique des magasins par création de zones ou pôles dédiés permettant d'améliorer l'efficacité
- Participation et accompagnement de la mise en oeuvre du back-office « SAP Retail » dans les magasins pilotes ;
- Assurer l'utilisation optimale et le développement des outils existants (commandes automatiques, PDT...).

2ème axe : la lutte contre la démarque

L'organisation régionale de l'audit doit permettre de répondre efficacement et pleinement à la lutte contre la démarque :

- Assurer l'existence et la pertinence des procédures « Bricorama » dans les magasins ;

- Contrôler et assurer la fiabilité des résultats d'inventaires ;
- Concevoir des outils de contrôle et de formation adaptés aux magasins ;
- Piloter le processus de lutte contre la démarque (caddy-test, inventaires tournants, suivi des démarques...) ;
- Assurer la formation et le management des équipes administratives et logistiques des régions.

3ème axe : la création d'une cellule interrelation magasins en centrale

Cette cellule aura pour mission de favoriser :

- Les relations avec les fournisseurs et la gestion des retours ;
- La coordination des changements de prix ;
- Le paramétrage des commandes automatiques ;
- L'implantation des plans linéaires et planogrammes.

5.2. Service contrôle de gestion

Mise en place de benchmarks internes afin de passer d'un audit de procédures à un audit opérationnel.

Utilisation du nouvel outil informatique BW pour diagnostiquer les forces et les faiblesses des magasins et bâtir des plans d'action correctifs efficaces :

- Définir et suivre des indicateurs de performance par région et par magasins (taux de litiges, taux de commandes automatiques, ...) ;
- Analyser le niveau et la qualité des stocks (stocks morts, stocks à rotation lente, analyse des ruptures, ...) ;
- Suivre les écarts de marge et de stocks par familles jusqu'aux articles ;
- Analyser les tableaux de bords nécessaires au suivi de l'activité (identification des écarts entre le budget et le réalisé, identification des causes et des risques, ...).

5.3. Service comptable

Refonte du suivi des négociations fournisseurs.

Centralisation et prise en compte des contrats négociés par le chef de groupe comptabilité fournisseurs dans le support créé dans le respect des législations.

Calcul des provisions de clôture pour les remises de fin d'année et participations publicitaires sur la base du chiffre des achats comptabilisés et application par fournisseurs des conditions contractuelles spécifiques à chacun.

Mise en oeuvre d'un outil de simulation du calcul des remises de fin d'année permettant d'optimiser le résultat du groupe.

5.4. Service paye

Optimisation du système paye sous SAP RH permettant d'améliorer la transmission d'informations vis-à-vis des magasins avec l'aide d'un portail dédié.

5.5. Service informatique

- Mise en place sur un autre site d'un plan de reprise informatique ;
- Renforcement des autorisations d'accès et identification des transactions sensibles ;
- Mise en oeuvre de SAP magasins sur 2 magasins pilotes en préalable à la transformation de tous les magasins en 2009 ;
- Évolution des systèmes Internet et Intranet du groupe ;
- Pilote Wifi en magasin pour la gestion des étiquettes et des portables ;
- Mise en oeuvre d'un outil de merchandising ;
- Mise en place de la virtualisation et consolidation des serveurs.