

PARTIE D - RAPPORT DU PRÉSIDENT

I. GOUVERNANCE DU GROUPE

1. Organisation et fonctionnement des organes d'administration

Le groupe, dans sa gouvernance, respecte les recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008 sur les rémunérations des dirigeants. Les règles de fonctionnement de l'entreprise, qui existent et qui donnent satisfaction depuis de nombreuses années répondent à un souci d'organisation pragmatique et efficace.

a. Composition du Conseil d'Administration

La société Bricorama SA est une société anonyme à Conseil d'Administration cotée en bourse.

Le capital de la société Bricorama est composé de 5 655 312 actions ordinaires de 5 euros de nominal au 31 décembre 2008.

La répartition des actionnaires est la suivante :

- Actionnaires détenant plus du tiers du capital et moins de la moitié :
SAS La Maison du Treizième
Société Civile M14
- Actionnaires détenant plus de 5 % et moins du tiers :
Concert formé de JG Capital Management et IDI
- Actionnaires détenant moins de 5 % du capital :
M. Jean-Claude Bourrelier
Famille Bourrelier
Autres actionnaires individuellement

Le public détient 13,54 % du capital correspondant 9,92 % des droits de vote.

La composition du Conseil d'Administration reflète l'existence d'un actionnaire de référence : M. Jean-Claude Bourrelier, président directeur général de Bricorama SA, président de la SAS La Maison du Treizième et gérant de la société civile M14.

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

A ce jour, le Conseil d'Administration est composé de 4 membres. Chaque administrateur est nommé pour une durée de 6 ans.

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

Tableau des administrateurs :

Nom	Date nomination	Echéance du mandat	Nombre d'actions détenus dans la société	Autre(s) mandat(s)
Mme Michèle Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	12 539	En France : Gérante de Distriveti SARL (Cette société, non cotée, ne fait pas partie du groupe Bricorama) A l'étranger : Administrateur de Bricorama NV (en Belgique).
Mlle Annabelle Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	3 822	
M. Jean-Michel Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	3 822	Belgium Properties Retailers (nouvelle dénomination sociale depuis le 06/01/2009 de Immo JC Belgium)

Nom	Date nomination	Echéance du mandat	Nombre d'actions détenus dans la société	Autre(s) mandat(s)
M. Jean-Claude Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	73 194	<p>En France :</p> <p>1. Gérant de SARL :</p> <p>a. Groupe Bricorama Néant</p> <p>b. Autres sociétés : Entrepôts Borel ; Immo Brico ; JCB Invest ; SARL du Luxembourg ; SARL du Pont Lobj.</p> <p>2. Gérant de Société Civile :</p> <p>a. Groupe Bricorama : SCI Immobilière Bricailleterie.</p> <p>b. Autres sociétés : Duguy SCI ; Ellemmo SCI ; M14 SC ; Bricobeaune SCI ; Immoflor II SCI ; Lehaucourt SCI ; Thiers Expansion SCI ; Val Ombreux SCI.</p> <p>3. Président de SAS :</p> <p>a. Groupe Bricorama : Eoliennes de Trémeheuc.</p> <p>b. Autres sociétés : Promo Brico ; La Maison du Treizième ; Société Nouvelle Point Cadres.</p> <p>4. Représentant de la présidence :</p> <p>a. Groupe Bricorama : Bricorama France SAS ; Brico 3 SAS ; Eoliennes Bricorama 2 SAS ; Max Guérin Garden Center SAS ; Etablissements A Bisaccia SAS ; Socobri SAS.</p> <p>b. Autres sociétés : Nouvergies SAS.</p>

Nom	Date nomination	Echéance du mandat	Nombre d'actions détenus dans la société	Autre(s) mandat(s)
M. Jean-Claude Bourrelier	27/06/2008	Assemblée Générale 2014	73 194	<p>A l'étranger :</p> <p>1. Gérant de BVBA (en Belgique) : Gruto BVBA; Andenne Bricolage BVBA; DIY Retail Service BVBA; Maz BVBA; Mag BVBA; Mekowa BVBA.</p> <p>2. Administrateur (en Belgique) : Bricorama NV ; Bouwmar NV ; Boco NV ; Interbrico SA.</p> <p>3. Administrateur délégué de NV (en Belgique) : Robo Nv ; CB Bouwmarkten NV.</p> <p>4. Administrateur (aux Pays-Bas) :</p> <p>a. Groupe Bricorama : Bricorama BV ; Batkor Finance BV ; Megara BV ; Rubus Bouwmarkt BV ; Bouwmarkt Haarlem BV ; Bouwmarkt Beverwijk BV ; Bouwmarkt Elburg BV.</p> <p>b. Autres sociétés : Immo Vastgoed Holland BV.</p> <p>5. Administrateur (en Espagne) : Bricorama Méditerranée SL ; Bricorama Iberia SL.</p> <p>6. Représentant de la présidence : Bricorama Asia Ltd.</p>

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

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

Le Conseil d'Administration n'est pas assisté de comités spécialisés.

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

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

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

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

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

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

c. Activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2008

Le Conseil d'Administration a arrêté les comptes de l'exercice 2008 et a procédé à un examen détaillé des comptes sociaux et consolidés de l'exercice lors de sa séance du 30 mars 2009.

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

Au cours de l'exercice 2008, le Conseil d'Administration s'est réuni dix fois, le taux de présence des administrateurs étant de 100 % pour M. Jean-Claude Bourrelier et Mme Michèle Bourrelier, de 20 % pour M. Jean-Michel Bourrelier et de 10 % pour Mlle Annabelle Bourrelier. Au titre de ce même exercice, les jetons de présence suivants ont été versés aux différents administrateurs :

M. Jean-Claude Bourrelier	: 5 000 euros
Mme Michèle Bourrelier	: 5 000 euros
M. Jean-Michel Bourrelier	: 5 000 euros
Mlle Annabelle Bourrelier	: 5 000 euros

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité au 31 décembre 2008 accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration :

	AG	Echéance	Montant autorisé
Réduire le capital social par annulation d'actions	27/06/2008	26 mois soit jusqu'au 27/08/2010	Dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois
Procéder à l'émission de tout titre et/ou à l'augmentation du capital social, par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, soit avec maintien du droit préférentiel de souscription, soit par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes	27/06/2008	26 mois soit jusqu'au 27/08/2010	Montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à partir de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières : 19 500 000 euros Montant nominal maximum global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances : 175 000 000 euros

	AG	Echéance	Montant autorisé
Procéder à l'augmentation du capital social par émission – sans droit préférentiel de souscription – d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance	27/06/2008	26 mois soit jusqu'au 27/08/2010	Montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou non à partir de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières : 19 500 000 euros Montant nominal maximum global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances : 175 000 000 euros
Procéder à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou d'autres valeurs mobilières en fixant librement le prix d'émission	27/06/2008	26 mois soit jusqu'au 27/08/2010	Dans la limite de 10 % du capital social par an
Augmenter le capital dans les conditions prévues à l'article L. 3 332-18 du code du travail	27/06/2008	26 mois soit jusqu'au 27/08/2010	847 920 euros par l'émission d'actions ordinaires réservées aux adhérents à un plan d'épargne entreprise

d. Décisions du Conseil d'Administration

En 2008, le Conseil d'Administration s'est réuni 10 fois. Les réunions ont essentiellement porté sur les ordres du jour suivants :

28 janvier 2008

- Augmentation du capital social de la société Bricorama par voie d'émission de 69 000 actions résultant de levées d'options de souscription d'actions.

30 janvier 2008

- Autorisation de se porter garante de sa filiale Bouwmarkt Haarlem BV pour le paiement des loyers dont elle serait éventuellement redevable envers la société Immo Vastgoed Holland BV.

8 avril 2008

- Arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2007 ;
- Etablissement des documents de gestion prévisionnelle ;
- Liste des conventions courantes ;
- Rapport du président sur la préparation et l'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne ;
- Renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de racheter des actions dans le cadre d'un programme de rachat par la société de ses propres actions ;
- Préparation de l'Assemblée Générale annuelle ;
- Convocation d'une Assemblée Générale.

23 juin 2008

- Garantie auprès de la banque ABN AMRO Utrecht de 3 000 000 euros pour Bricorama BV.

26 juin 2008

- Réponse à apporter aux questions posées par écrit par JG Capital Management, actionnaire minoritaire.

27 juin 2008

- Renouvellement du mandat de président en charge de la direction générale de M. Jean-Claude Bourrelier ;
- Confirmation de la poursuite du mandat de directeur général délégué de M. Erik Haegeman ;
- Mise en œuvre du programme de rachat d'actions propres ;
- Répartition des jetons de présence ;
- Transfert du siège administratif.

25 juillet 2008

- Caution auprès de la Banque Populaire Rives de Paris d'un montant de 1 500 000 euros pour Bricorama France SAS.

29 août 2008

- Approbation de l'arrêté des comptes au 30 juin 2008.

18 novembre 2008

- Autorisations diverses sur les cautions et garanties existantes et à proroger.

1er décembre 2008

- Rémunération du président directeur général,
- Examen des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'Offre Publique

3.1. Structure du capital

La répartition du capital est la suivante :

	Capital	Droits de vote
M. Jean-Claude Bourrelier	1,29 %	1,90 %
Maison du Treizième	36,63 %	52,30 %
Famille Bourrelier	0,89 %	0,97 %
M14	47,65 %	34,91 %
Public	13,54 %	9,92 %
Total	100,00 %	100,00 %

3.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus par l'article L. 225-123 du code de commerce.

Chaque actionnaire venant à détenir une fraction égale ou supérieure à 2,5 % du capital social, est tenu d'informer la société du nombre total d'actions qu'il possède ainsi que des droits de vote actuels et potentiels qui y sont attachés.

La notification de ces informations s'effectue par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de quinze jours à compter de la date à laquelle ce seuil a été atteint.

Cette obligation s'applique chaque fois que la participation au capital franchit, en augmentant ou en diminuant, un nouveau seuil de 2,5 %.

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans lesdites conditions, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

3.3. Prise de participations directes ou indirectes dans le capital de la société

Néant.

3.4. Détenteurs de tous titres comportant des droits spéciaux et la description de ceux-ci

Il n'existe pas de pouvoirs spécifiques permettant l'émission ou le rachat d'actions à l'exception des autorisations données dans le cadre du contrat d'animation de la liquidité de l'action Bricorama. Ce contrat a été résilié au 31 décembre 2008.

3.5. Mécanisme de contrôle prévu dans un système d'actionnariat du personnel, quand les « droits de contrôle » ne sont pas exercés par ce dernier

La compétence du Conseil de Surveillance du fonds Bricorama se limite au contrôle du FCPE.

3.6. Accord entre actionnaires dont la société a connaissance

Certains actionnaires de la société Bricorama ont signé le 11 mai 2006 un pacte d'engagement de conservation des titres conformément à l'article 787B du code général des impôts, en vertu duquel ils se sont engagés à conserver collectivement 4 724 251 actions qui représentent au 31 décembre 2008 83,54 % des droits financiers et 87,65 % des droits de vote attachés aux actions émises par la société.

Cet engagement collectif a été conclu pour une durée de 2 années à compter du 11 mai 2006, date de l'enregistrement de l'acte auprès de la recette des impôts, et à la date d'établissement du présent rapport est en cours de prorogation. En effet, au delà des deux ans, l'engagement se trouvera prorogé par périodes successives de trois mois, sauf notification par un soussigné de sa décision de refuser la prorogation, notification qui devra expressément faire référence à l'engagement et qui devra parvenir à chacun des soussignés par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au moins un mois avant l'ouverture du délai à interrompre.

Cet engagement collectif de conservation des titres a été signé par :

- M. Jean-Claude Bourrelier
- Mme Michèle Bourrelier
- Mlle Annabelle Bourrelier
- M. Jean-Michel Bourrelier
- M. Yoann Bourrelier
- Société M14 représentée par M. Jean-Claude Bourrelier
- Société Maison du Treizième représentée par M. Jean-Claude Bourrelier.

D'autre part, il est à noter qu'un accord de concert a été conclu le 25 juillet 2007 entre les sociétés IDI et JG Capital Mangement.

3.7. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts

a. Conditions de nomination ou de remplacement des membres du Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'Administration. La durée des fonctions d'administrateur est de 6 ans.

Le nombre d'actions dont chaque administrateur est tenu d'être propriétaire, conformément aux statuts, est fixé à 1.

Le nombre d'administrateurs ayant atteint l'âge de 75 ans (article L. 225-19 du code de commerce) ne peut dépasser le tiers des membres du Conseil d'Administration. Lorsque la proportion d'administrateurs atteignant cet âge dépasse la limite, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres son président. Le président ne peut être âgé de plus de 70 ans. Lorsque le président en place atteint cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

b. Règles applicables à la modification des statuts de la société

Il appartient à l'Assemblée Générale Extraordinaire de se prononcer sur les modifications à apporter aux statuts.

Les modifications du capital social liées aux levées de stock-options se font par délibération du Conseil d'Administration sur délégation de l'Assemblée Générale dans le délai de trente huit mois (article L. 225-177 du code de commerce).

3.8. Pouvoirs du Conseil d'Administration

a. Attributions du Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration contrôle l'existence et le bon fonctionnement des procédures.

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

- examiner les états financiers, approuver le budget annuel et contrôler les moyens mis en œuvre par la société et les commissaires aux comptes pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés ;
- discuter et contrôler l'opportunité des choix stratégiques (budgets, opérations significatives de croissance interne ou externe, désinvestissements, restructurations hors budget ou hors stratégie annoncée) ;
- contrôler la régularité des actes de la Direction Générale ;
- autoriser certaines conventions dans l'intérêt de la société.

b. Attributions du président du Conseil d'Administration

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

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

3.9. Accords conclu par la société qui sont modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la société

En cas de changement de contrôle, il est fait obligation au groupe d'en informer certaines banques. Le montant des emprunts concerné par cette obligation s'élevait au 31 décembre 2008 à 6 millions d'euros.

3.10. Indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou s'ils sont licenciés sans raison valable ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

En cas de licenciement ou de démission des membres des organes de gestion ou de salariés, il n'existe pas d'accord spécifique prévoyant une indemnité.

4. Comités spécialisés du groupe Bricorama

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

4.1. Comité de Direction

Ce comité se tient toutes les deux semaines. Il est composé de Jean-Claude Bourrelier (PDG), Erik Haegeman (DGD), Christian Roubaud (DAF), Jean-Yves Dréan (Directeur Exécutif France), Jacky Leclercq (Directeur Achats), Olivier Vergnière (Directeur Expansion).

Il a pour but de suivre notamment les résultats et la situation des magasins, la politique de financement et de trésorerie, et l'évolution des risques juridiques et des projets.

4.2. Comité International

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

4.3. Comité Stratégique

Ce comité se tient deux fois par an. Il est composé des membres du Comité de Direction.

Il a pour but de suivre la bonne application de la politique et des orientations stratégiques fixées par le Conseil d'Administration.

4.4. Comité Expansion

Ce comité se tient une fois par mois. Il est composé d'Olivier Vergnière (Directeur Expansion), Jean-Claude Bourrelier (PDG), Erik Haegeman (DGD), Christian Roubaud (DAF) et des collaborateurs du service Expansion.

Il a pour but de suivre les différents dossiers d'expansion du groupe en France et d'étudier les opportunités dans les différentes régions.

4.5. Comité Achats

Ce comité se tient 4 fois par an. Il est composé de Jacky Leclercq (Directeur Achats) et des chefs produits.

Il a pour but de suivre et d'arbitrer les décisions concernant l'évolution des gammes et du sourcing Asie.

4.6. Comité Direction Administrative et Financière

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

4.7. Comité Informatique

Ce comité se tient une fois par mois. Il est composé de Pascal Labiche (Directeur Informatique), Jean-Claude Bourrelier (PDG), Erik Haegeman (DGD) et Christian Roubaud (DAF).

Il a pour but de suivre les différents projets informatiques du groupe en cours, veiller au bon respect des budgets, étudier, valider et décider des priorités pour les orientations futures.

4.8. Comité Juridique

Ce comité se tient une fois par mois. Il est composé de Christiane Ferraty (Responsable Juridique), Jean-Claude Bourrelier (PDG), Erik Haegeman (DGD) et Christian Roubaud (DAF).

Il a pour but d'identifier les divers contentieux, réels ou potentiels, d'étudier les mesures permettant d'en prévenir la répétition et d'établir le montant des provisions nécessaires.

4.9. Comité Ressources Humaines / Direction Administrative et Financière

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

II. 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.

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

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

1.2. Environnement du contrôle au sein du groupe

L'organisation du contrôle interne est organisée au sein du groupe autour de deux directions :

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

En 2008, la Direction du Contrôle de Gestion s'est attachée non seulement au suivi budgétaire et statistique des magasins et des services du groupe mais également au contrôle financier des sociétés du groupe. Un contrôle budgétaire étroit permet d'identifier les anomalies au niveau de chacun des magasins et des services du groupe. La performance commerciale est suivie chaque quinzaine en Comité de Direction et des décisions sont prises en conséquence. Chaque mois, un reporting financier permet d'analyser en détail les charges de fonctionnement des magasins et des services. Les différences par rapport au budget sont analysées par site, mais aussi de manière transversale par nature de charges.

La Direction Organisation et Méthodes créée en 2008 a comme missions principales :

- l'amélioration de la productivité en magasins

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

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

- l'optimisation des relations entre la centrale d'achats et les magasins par la création d'une cellule « interrelation magasins » dont les missions principales sont d'assurer :

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

- l'audit opérationnel des points de vente

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 et efficace ;

- de proposer un support d'analyse quantitatif et qualitatif découlant d'expertises globales et destiné à améliorer la maîtrise des risques et la qualité de gestion.

Cette équipe est rattachée depuis 2008 à la Direction Organisation et Méthodes et à la Direction Générale, 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 :

1. audits de conformité (respect des procédures internes)
2. audits spécifiques : (caisses et réception)
3. audits de régularité (suivi mensuel des magasins sensibles)
4. participation et suivi des inventaires fiscaux et tournants
5. animation et formations régionales (informatiques et procédurières)

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

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.

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. Procédures de gestion des risques

1.4.1. Risques juridiques

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

1.4.1.1. Législation spécifique au secteur d'activité

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

• en France, l'ouverture de tout point de vente dont la surface est supérieure à 1 000 m² est soumise à l'autorisation de la Commission Départementale d'Aménagement Commercial. Néanmoins, le formalisme entourant les nouvelles ouvertures n'a pas affecté les projets de développement du groupe. En Espagne en revanche, où une réglementation similaire est complétée de dispositions locales variées, le groupe s'est vu freiné dans ses projets d'ouvertures de surfaces de vente supérieures à 2 000 m², ce qui l'a conduit à adapter sa stratégie de développement dans ce pays.

• les relations avec les fournisseurs ont été impactées, au cours des dernières années, par plusieurs textes législatifs significatifs visant notamment à réduire le poids des marges arrières et à encourager ainsi une baisse du prix public des produits distribués. L'année 2008 s'est distinguée par la mise en place de la loi dite LME qui modifie sensiblement les conditions de règlement des fournisseurs applicables à partir du 1er janvier 2009.

• les dispositions réglementaires concernant les Etablissements Recevant du Public (ERP) ainsi que celles relatives à la sécurité et à l'environnement ont été progressivement renforcées au cours des années récentes et font l'objet d'une mise en œuvre systématique et rigoureuse permettant de garantir la sécurité de la clientèle et des salariés.

1.4.1.2. Litiges et contentieux

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

• le groupe peut être confronté à des actions de ses salariés devant les prud'hommes. Le risque associé à ces actions est provisionné dans les comptes au niveau de chaque société dès qu'il existe raisonnablement un risque mesurable associé à ces procédures.

• les différentes entités du groupe font l'objet de contrôles fiscaux et sociaux réguliers. De la même manière, le risque associé est provisionné dans les comptes dès qu'il existe raisonnablement un risque mesurable.

1.4.2. Risques opérationnels

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

1.4.2.1. Risques liés aux fournisseurs

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

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

Les fournisseurs du groupe sont essentiellement européens et principalement basés dans la zone euro. Les achats réalisés hors de la zone euro sont payés en USD et en euros et sont exclusivement réalisés en Asie. Ils ont représenté en 2008 environ 2 % du volume total des achats du groupe.

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

Le comité Achats contrôle la bonne application des procédures et pratiques du groupe concernant les fournisseurs : contrôle de la qualité des produits, contrôle de la solvabilité des fournisseurs, visite des sites de production de fournisseurs, etc...

1.4.2.2. Risques liés à la logistique

Le groupe réalise la quasi-totalité de ses approvisionnements par livraisons directes des fournisseurs aux points de vente concernés. Cependant, une partie des achats France, soit environ 6,5 % du total, est livrée par les fournisseurs sur la plateforme logistique d'éclatement d'un partenaire extérieur au groupe. Cette organisation, qui a conduit à mettre en place des outils informatiques en commun, fonctionne de façon efficace pour approvisionner les magasins en France et en Espagne. Les capacités de traitement du partenaire lui permettent d'autre part de faire face au développement des importations asiatiques du groupe. Ce partenariat, mis en place de longue date, ne porte que sur une part minoritaire des achats ce qui limite les risques d'un dysfonctionnement préjudiciable au groupe.

1.4.2.3. Risques informatiques

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

1.4.2.4. Risques liés aux baux commerciaux

Le groupe est dans la quasi-totalité des cas locataire des bâtiments dans lesquels il exerce son activité de distribution. Ces locaux lui sont loués selon des baux commerciaux classiques par des propriétaires bailleurs extérieurs au groupe. L'ensemble de ces baux commerciaux fait l'objet d'un suivi rigoureux de leurs renouvellements par la Direction Administrative et Financière. Dans les rares cas où le groupe n'est pas locataire, il est propriétaire des locaux ou titulaire d'un contrat de crédit-bail immobilier.

1.4.2.5. Risques liés aux marques et brevets

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

Le groupe est également propriétaire du nom de domaine Bricoramadirect dédié à la mise en œuvre d'un site marchand Bricorama à partir de 2009.

1.4.2.6. Risques liés aux clients

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

1.4.2.7. Risques industriels

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

1.4.3. Risques de marché

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

1.4.3.1. Risque de change

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

1.4.3.2. Risque de taux

Pour limiter son risque de taux d'intérêt, le groupe a recours à des contrats de swaps et d'options de taux d'intérêt. Grâce à ceux-ci, le risque de variation significative future des charges financières du groupe est limité.

1.4.3.3. Risque sur actions

Les actions propres détenues par le groupe l'exposent habituellement faiblement aux variations de cours du titre Bricorama, compte tenu des montants en cause et de la faible volatilité historique du titre. L'année 2008, compte-tenu du contexte mondial lié à la crise économique et financière, est atypique.

1.4.4. Risques gérés par assurances

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

Politique générale de couverture :

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

Détail des polices souscrites :

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

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

1.4.4.1. L'assurance des immeubles

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

1.4.4.2. L'assurance des collaborateurs et de leurs véhicules

Les salariés sont couverts par des polices d'assurance individuelles accidents et assistance durant leurs déplacements professionnels. L'ensemble de la flotte de véhicules exploitée par le groupe, y compris les engins de manutention, fait l'objet d'une police globale permettant de contrôler le niveau des sinistres et le coût d'ensemble de ce poste.

1.4.4.3. Autres contrats

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

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

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

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

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

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

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

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

Le groupe Bricorama est très sensibilisé à cette problématique puisqu'il a mis en place un processus d'inventaires tournants en magasin dénommé Anabel, 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.

1.4.6. Risques liés à la stratégie de développement du groupe

Le groupe reste vigilant sur l'efficacité de son développement et sur les conséquences de celui-ci sur les résultats du groupe. Dans ce cadre, le groupe a décidé de suspendre provisoirement son développement en Espagne et de se concentrer sur les performances des 8 magasins qu'il exploitera courant 2009 afin de parvenir rapidement à un résultat équilibré dans ce pays.

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 stocks. Deux fois par an, il est procédé à un inventaire physique.

2.4. Les disponibilités et les paiements

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

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