

RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Le rapport 2007 s'est partiellement appuyé sur le cadre de référence établi par l'AMF fin 2006 en utilisant les questionnaires relatifs au contrôle interne comptable et financier annexé au cadre de référence.

ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil, composé du Président et de quatre administrateurs, se réunit quatre fois par an, deux fois pour examiner les comptes semestriels et annuels, une fois pour examiner la stratégie du Groupe dans le cadre du budget et du plan à moyen terme, une fois après l'Assemblée Générale annuelle pour mettre en œuvre les décisions de celle-ci. La marche des affaires, les décisions relevant du Conseil ainsi que les grands projets sont mis à l'ordre du jour de chaque Conseil. Les travaux du Conseil sont complétés par ceux du Comité Financier qui se réunit sur une base mensuelle.

La rémunération versée au Président-Directeur Général par les sociétés du Groupe est fixée par le Conseil d'Administration. La partie variable est assise sur le salaire de base et est fonction des résultats du Groupe ; au vu des résultats bénéficiaires de 2007, un montant sera versé au titre de la rémunération variable.

CONTRÔLE INTERNE

DÉFINITION

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous ma responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Conseil d'Administration ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

Une organisation adaptée à l'exercice d'un contrôle interne satisfaisant

Le Groupe est composé d'une organisation holding Chargeurs très réduite, de métiers disposant eux-mêmes d'une petite équipe holding métier et de nombreuses filiales opérationnelles. Un des principes essentiels de Chargeurs est de privilégier la décentralisation en matière opérationnelle tout en disposant de systèmes d'information permettant à la holding Chargeurs d'assurer une bonne qualité de l'information financière et une identification rapide des risques. Cette dernière préoccupation a pris une dimension prééminente au cours des dernières années avec le modèle de gestion Dolly.

Le modèle Dolly repose sur une information précise relative aux risques et une gestion très active de ces derniers. En effet, les structurations financières mises en œuvre supposent comme condition nécessaire à leur bon fonctionnement, l'analyse et l'élimination de nombreux risques. Parallèlement, ces opérations conçues avec des professionnels des risques, assureurs, établissements financiers, investisseurs, introduisent elles-mêmes les contrôles de risques usuels dans les opérations de titrisation.

En raison de la diversité de ses métiers, de ses implantations géographiques et des caractéristiques du modèle Dolly, Chargeurs a développé des mesures d'organisation destinées à maîtriser les risques susceptibles d'affecter ses résultats financiers, ses actifs et ses engagements, dont les principales sont les suivantes :

- une organisation du Groupe autour de filiales autonomes, chaque Président ou Directeur Général exerçant la totalité des responsabilités propres à ces fonctions ;
- des lignes de communication courtes ;
- un reporting permanent sur les sujets stratégiques ;
- une politique de couverture systématique des risques assurables reposant en général sur des contrats Groupe ;
- l'existence d'un Comité de Gestion des Risques Dommages, intégrant un Risk Manager par métier ;
- l'existence d'une fonction de Risk Manager central qui me fait un rapport directement.

Un système visant à recenser et à analyser les principaux risques identifiables

Le Comité de Direction mensuel sélectionne les sujets qui sont essentiels pour le Groupe et nomme un responsable pour chaque sujet, celui-ci étant la personne la plus proche de ce sujet indépendamment de son niveau hiérarchique. Un système d'information spécifique, dont je suis destinataire, permet à chaque responsable de sujet de m'informer régulièrement et directement sur l'avancement des dossiers. La qualité des comptes rendus d'avancement est un élément d'appréciation des performances de chaque responsable.

Les sujets sélectionnés concernent largement les événements susceptibles d'affecter les résultats financiers et les risques encourus par le Groupe.

Chargeurs fait appel à un cabinet extérieur, spécialisé dans les prévisions économiques, pour apprécier les risques macro-économiques relatifs à chacun des pays où le Groupe opère. Ce cabinet présente périodiquement ses conclusions au Comité de Direction et modélise certains risques spécifiques à la demande des métiers de Chargeurs.

Le Comité de Direction est donc l'organe central de la gestion des risques.

Un système d'information permettant à chacun d'exercer ses responsabilités

Le Groupe est constitué de 79 sociétés ; le système d'information de Chargeurs repose sur l'établissement d'un compte de résultat mensuel pour chaque société.

Chargeurs a imposé depuis de nombreuses années une culture de qualité de l'information financière.

Chargeurs a été l'un des premiers groupes, en France, à introduire un reporting financier mensuel en totale cohérence avec les comptes consolidés, c'est-à-dire utilisant le même référentiel comptable. Cette organisation a été améliorée au cours des années et depuis 2000 la consolidation et le reporting utilisent le même outil informatique ; la consolidation n'est plus qu'un approfondissement du reporting, ce qui assure un contrôle permanent du processus de production de l'information financière.

Les résultats mensuels de chaque filiale de Chargeurs font l'objet d'un commentaire, normalisé, qui m'est adressé, et qui est rédigé sous la responsabilité conjointe du Directeur Général et du responsable financier de la filiale.

Les résultats de chaque métier sont examinés chaque mois, avec le Directeur Général du métier, dans le cadre de réunions que je préside ; la prévision de résultat annuel doit être actualisée dès qu'un événement nouveau apparaît.

Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus

Les risques comptables et financiers

Depuis l'exercice 2003, une étude des principaux processus de gestion a été conduite avec pour objectifs de mieux formaliser la cartographie des risques relatifs aux états financiers et les enjeux financiers associés ainsi que les contrôles mis en place pour neutraliser ces risques.

Dans cet esprit, chaque métier a identifié les trois ou quatre processus jugés comme étant les plus sensibles et, pour chacun d'entre eux, a examiné les opérations présentant les risques les plus forts. Les procédures de gestion et de contrôle desdites opérations sont dûment recensées.

Cette étude a permis de fixer les priorités des actions ; elle a été le point de départ d'une démarche visant à poursuivre le renforcement de la maîtrise des processus.

Les risques opérationnels

Un certain nombre de mesures ont été prises en 2007 dans le but de consolider la valeur des actifs détenus par Chargeurs.

Les opérations les plus marquantes à ce titre, en 2007, ont été les suivantes :

- Chargeurs Films de Protection : test de contrats dérivés pour couvrir les fluctuations de prix de la principale matière première ;
- Chargeurs Interlining : intégration de la commercialisation par le réseau de distribution mondial du métier des productions de la société Chinoise Yak ;
- Chargeurs Wool : cession de 50% du peignage Argentin Peinaduria de Rio Chubut afin de mieux équilibrer la charge industrielle entre les deux partenaires ;
- Cession de 50% de Chargeurs Fashion afin de consolider un partenariat historique entre un outil industriel très compétitif situé au Maroc et le portefeuille de marques, réseaux et innovations de Chargeurs Fashion.

Une surveillance permanente du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

La supervision permanente du contrôle interne

Les processus concourant à la production de l'information financière sont sous le contrôle des responsables financiers de chaque filiale ; les responsables financiers de chaque métier supervisent le contrôle de ces processus dans le cadre des missions qu'ils réalisent dans les filiales.

L'audit interne

Chargeurs ne dispose pas de service Audit Interne et fait en général appel à des cabinets spécialisés par zone géographique.

Au cours du second semestre 2007, Chargeurs a lancé une démarche d'autoévaluation du contrôle interne.

Cette démarche a consisté à envoyer à toutes les filiales, à l'exception des holdings, un extrait du cadre de référence AMF relatif au respect des procédures de contrôle interne en filiales.

Étaient visées les procédures :

- élaboration de l'information financière/arrêté de comptes ;
- investissements et désinvestissements ;
- immobilisations corporelles et incorporelles ;
- immobilisations financières ;
- achats/fournisseurs ;
- coûts de revient/stocks et encours ;
- produits des activités externes/clients et assimilés ;
- trésorerie.

Ce diagnostic a été dûment renseigné par les Directeurs et *controllers* de chaque filiale, signé par le Directeur de chaque filiale et retourné au siège.

Ces questionnaires ont été par la suite retranscrits dans une fiche de diagnostic par métier.

Ces fiches synthétiques nous permettent de déterminer les faiblesses de contrôle interne par métier, par procédure et par société, et de diligenter les actions correctives.

Missions spécifiques 2007

Les actions spécifiques menées par métier au cours de l'exercice 2007 ont été les suivantes :

- Métier Films de Protection : plusieurs opérations spécifiques ont été menées en 2007. Ces missions ont couvert, en fonction des entités, les points suivants : gestion du risque clients, gestion des encours intragroupe, gestion de stocks et notes de frais.
- Métier Entoilage : une opération d'audit externe a été conduite par un cabinet tiers concernant le processus stocks d'une des filiales.
- Métier Laine : le processus choisi en 2007 par le métier était le traitement des mécanismes de change, depuis la gestion des couvertures jusqu'à l'enregistrement comptable. La première phase a été focalisée sur une entité pilote qui a fait l'objet d'une étude approfondie et de plusieurs visites de contrôle.
- Métier Tissus : compte tenu des négociations en cours sur la cession partielle d'une partie des actifs de ce métier, l'accent a été mis sur une entité chinoise non partie à la transaction.

À ce titre, un cabinet tiers a réalisé une mission de contrôle du processus achats de ladite société.

L'audit externe

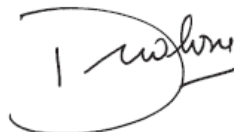
En complément du dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe, l'audit des comptes de Chargeurs est réalisé par un collège d'auditeurs. Toutes les observations des auditeurs relatives à une filiale sont présentées au Directeur Général de cette filiale. Les auditeurs établissent une synthèse de ces remarques qui m'est présentée dans une réunion semestrielle.

La Direction Financière du Groupe s'assure que les recommandations des auditeurs soient rapidement suivies d'effet lorsqu'elles impliquent des changements de procédures ou d'organisation.

Les lettres dites « d'affirmation » dans lesquelles les directeurs généraux des filiales prennent des engagements vis-à-vis des auditeurs sont centralisées par Chargeurs pour officialiser les responsabilités de chaque Directeur de filiale dans la formation des comptes du Groupe.

CONCLUSION SUR LE CONTRÔLE INTERNE À FIN 2007

L'organisation du contrôle interne à fin 2007 relatif aux processus et à l'information comptable et financière me semble adaptée aux caractéristiques du Groupe. Ces caractéristiques rendant la conduite de tests approfondis sur le bon fonctionnement des processus très coûteuse, ceux-ci restent limités et devront faire l'objet d'un investissement supplémentaire à ce titre au cours des prochaines années.



Eduardo Malone,
Président-Directeur Général
Mars 2008