

2.6. Rapport du Président sur le contrôle interne

2

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce Rapport est de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe SEB, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce Rapport reposent essentiellement sur la réalisation de travaux coordonnés par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe en relation avec la Direction Financière et les principales Directions fonctionnelles et opérationnelles. Ce Rapport

se base aussi sur des échanges qui ont eu lieu avec le Comité de contrôle et les Commissaires aux comptes.

Le présent Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2017.

Pour la mise en œuvre et l'amélioration de son dispositif de contrôle interne, le Groupe SEB vise à se conformer au Cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Le dispositif de gestion des risques lié aux effets du changement climatique ainsi que les mesures que prend l'entreprise pour les réduire figurent dans le présent Document de référence dans les chapitres 1.4 et 3.9.

L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE DANS LE GROUPE

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, le Groupe SEB est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d'y faire face, il a mis en place une organisation et des procédures dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques, afin d'en limiter les impacts négatifs et contribuer ainsi à conforter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations et le respect des procédures internes du Groupe ;
- l'identification des risques sur les actifs et les résultats du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence de l'information interne et externe et en particulier des informations financières ;
- l'adaptation de l'organisation aux évolutions des normes et réglementations ;
- la cohérence entre les risques identifiés et les objectifs et bénéfices attendus ;
- la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude ;
- la prévention et la sanction, si nécessaire, de comportements non éthiques.

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre aussi l'ensemble des sociétés du Groupe. Mises en œuvre sous la responsabilité des Directions opérationnelles et fonctionnelles, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, des

organes de gouvernance aux collaborateurs individuels. Comme tout système de contrôle, elles ne peuvent cependant fournir une garantie absolue que tous les risques sont totalement maîtrisés ou éliminés.

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation est d'abord basée sur un découpage géographique par continent, responsable de la commercialisation des produits. À cet axe majeur viennent s'ajouter des dimensions de gestion par activité, responsable d'une ligne de produits et de pilotage par marque commerciale. Le mode de fonctionnement repose sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et une délégation importante. Mais en parallèle, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies et sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : le travail de qualité, le respect de l'autre, l'esprit d'équipe, la loyauté et la rigueur.

Le système de contrôle interne s'appuie sur un système de management de la Qualité très structurant, ayant déterminé 11 processus majeurs de fonctionnement et intégrant largement les dimensions et contraintes de développement durable.

Signataire depuis 2003 du Global Compact, le Groupe SEB met en avant ses valeurs et les diffuse largement à l'intérieur de l'entreprise. La Direction des Ressources Humaines du Groupe affirme dans les fondements de sa politique : « Le Groupe constitue une communauté d'hommes et de femmes qui partagent les mêmes ambitions et les mêmes valeurs ».

Le Code éthique, publié en septembre 2012, constitue le cadre de référence des valeurs du Groupe SEB. Il définit les règles de conduite, individuelles et collectives, qui doivent guider les actes et inspirer les choix de chaque collaborateur. Il est complété d'un dispositif d'alerte permettant à tout collaborateur de signaler un manquement grave aux principes du Code éthique.

LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Le processus d'analyse des risques repose sur deux outils essentiels :

- un processus annuel *top-down* de collecte et d'analyse des risques majeurs. Ce processus, coordonné par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a pour objet l'établissement par les principaux cadres du Groupe, en particulier les membres du Comité Exécutif, d'une cartographie des risques du Groupe et des actions de prévention et de remédiation ;
- un processus *bottom-up*, par le biais de questionnaires d'autoévaluation adressés aux entités opérationnelles, déclinés par processus et visant d'une part à identifier les éventuelles zones de faiblesse et d'autre part à diffuser dans toutes les strates de l'entreprise une culture de contrôle interne, moyen d'amélioration de l'efficacité du fonctionnement du Groupe.

LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

L'unité du dispositif de contrôle interne repose sur un Manuel de contrôle interne, largement diffusé dans le Groupe, qui précise les principes et contrôles essentiels auxquels chaque entité du Groupe doit se conformer, à savoir :

- la mise en œuvre d'un manuel de délégation et la définition de limites de pouvoirs ;
- les règles de contrôle interne à suivre en matière de gestion commerciale, de gestion du crédit client et des moyens de paiement, de relations bancaires, d'administration de la paie, de gestion des achats, de gestion des actifs et de protection du patrimoine ;
- le respect des règles de séparation des tâches ;
- les politiques d'assurance et de couverture ;
- les principes de contrôle en matière de *reporting* financier.

LES DISPOSITIFS D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

En 2016, les membres des Comités de direction des Continents (EMEA, Amériques, Asie) ont suivi une formation sur le contrôle interne, insistant plus particulièrement sur leur rôle spécifique dans le dispositif de contrôle interne.

Le dispositif d'identification des tentatives de fraude est activé de façon permanente au sein du Groupe. En 2016, aucune fraude significative n'a été identifiée. Comme les années précédentes, sur la base des situations rencontrées, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a diffusé dans le réseau des filiales des alertes pour prévenir les situations de fraude et sensibiliser les acteurs à ces situations.

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La qualité du dispositif de contrôle interne est évaluée par les missions de l'audit interne dans toutes les entités et sur toutes les fonctions du Groupe et par les travaux des Commissaires aux comptes lors de leurs revues annuelles ou semestrielles.

En 2016, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a conduit des missions sur 11 sociétés de marché, représentant 38 % du chiffre d'affaires du Groupe, sur 4 sites industriels, représentant 17 % de la fabrication en interne du Groupe, sur 3 centres de services partagés couvrant 30 % du chiffre d'affaires du Groupe et a réalisé 2 missions transversales sur différentes organisations et processus. 8 entités ont fait l'objet de suivi des plans d'actions issus de missions antérieures. Au total, la Direction Audit et contrôle interne a été en relation sous forme d'une mission ou d'un suivi de mission avec 33 entités (sur 77 entités pouvant faire l'objet d'un audit dans le Groupe SEB).

Par ailleurs, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne intervient sur les entités nouvellement acquises par le Groupe pour assurer la cohérence des processus de contrôle interne : la filiale OBH sur les pays nordiques a été auditée en 2016, et les nouvelles acquisitions EMSA et WMF en Allemagne seront intégrées dans le plan d'audit 2017.

LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, LE COMITÉ DE CONTRÔLE ET LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Leur rôle est décrit dans le chapitre « Composition organisation et fonctionnement du Conseil d'administration » pages 31 à 57.

LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Leur rôle figure au chapitre « Organes de direction du Groupe », page 58.

LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNE

L'audit interne tel que le définissent les normes professionnelles constitue une « activité indépendante et objective qui donne au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour améliorer leur efficacité ».

La mission de l'audit interne du Groupe SEB s'inscrit totalement dans cette démarche.

L'audit interne doit apprécier, dans l'ensemble des lieux d'implantation du Groupe et pour tous les processus, la conformité aux règles et procédures internes du Groupe, détecter les situations de non-respect des législations, et s'assurer que le patrimoine du Groupe est protégé. Il doit aussi apprécier l'efficacité de la conduite des opérations et veiller à ce que les risques opérationnels soient prévenus et maîtrisés.

En matière de gestion des risques, c'est la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne qui coordonne la cartographie des risques du Groupe.

À partir de cette cartographie, des questionnaires d'autoévaluation et du principe d'un audit intervenant tous les 3 ou 4 ans dans chaque entité, l'audit interne propose un plan d'audit pour l'année à venir.

Celui-ci est soumis au Comité de contrôle.

Chaque mission d'audit, d'une durée d'un mois en moyenne, réalisée par une équipe de 3 à 5 auditeurs, fait l'objet d'un rapport d'audit communiqué aux organisations auditées, à leur hiérarchie, aux membres du Comité Exécutif et au Président du Groupe. Ce rapport contient une opinion sur le niveau de contrôle interne de l'entité et décrit les principales recommandations à mettre en œuvre pour renforcer le contrôle interne de l'entité.

Des mesures sont engagées par les responsables opérationnels en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions fait l'objet systématique d'un suivi par l'audit interne dans les 6 mois suivant la mission.

Les résultats des audits sont confrontés aux résultats des autoévaluations permettant ainsi le bouclage complet de la démarche de contrôle interne.

Dans un souci d'amélioration permanente du contrôle interne et de l'efficacité de l'entreprise, les recommandations principales formulées lors des missions d'audit pour chaque métier sont partagées tous les ans avec le Comité de direction des grands métiers de l'entreprise : achats, informatique, qualité, finances, ressources humaines, *supply chain*, production, ventes, service après vente.

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne prépare une synthèse annuelle des travaux réalisés qui est présentée au Comité Exécutif et au Comité de contrôle.

Le Comité de contrôle examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de l'audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire.

Au 31 décembre 2016, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne comptait 10 collaborateurs.

LA DIRECTION JURIDIQUE

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine (notamment intellectuel) et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre ses intérêts, ceux de ses mandataires sociaux et salariés dans le cadre de leurs fonctions. Elle dispose d'une équipe centrale en France et d'équipes dans cinq filiales dont notamment Supor.

Dans ce cadre, elle intervient notamment dans les domaines suivants :

- participation à la stratégie d'acquisition dans ses diverses dimensions juridiques telles que les accords préparatoires, le contrôle des concentrations, les audits juridiques, la négociation des contrats d'achat ;
- participation à la mise en œuvre des processus d'intégration au sein du Groupe SEB pour les entités juridiques nouvellement acquises ;
- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles...) ;
- élaboration de la stratégie de défense des créations intellectuelles et protection des titres de propriété industrielle (marques, modèles, en lien avec la Direction de l'Innovation pour les brevets), protection des données personnelles ;
- gestion des contentieux de toute nature hors contentieux sociaux, assurés par la DRH ;
- proposition à l'attention du Comité Exécutif des règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations ;
- implication dans l'activation des cellules de crise.

Dans le domaine des Assurances rattaché à la Direction Juridique, sa mission est de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances par rapport aux risques encourus par le Groupe. Le Groupe SEB gère ses programmes d'assurance de façon centralisée. Des programmes mondiaux ont été mis en place en partenariat avec des pools de compagnies d'assurance de premier plan ; des assurances particulières complémentaires peuvent être souscrites localement.

LA DIRECTION FINANCEMENT ET TRÉSORERIE

Elle a pour mission de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement mais aussi de couvrir l'ensemble des risques financiers du Groupe.

Pour ce faire elle :

- gère les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe ;
- gère les flux (*cash management*) ;
- quantifie et couvre les risques financiers (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- assure le suivi des relations bancaires ;
- intervient auprès des filiales et de la Direction Générale pour le financement des nouveaux projets.

Les activités centralisées de *Credit Management* du Groupe sont rattachées à la Direction Financement et Trésorerie. Dans le contexte toujours volatil de 2016, le Groupe a poursuivi son pilotage prudent du risque clients au niveau mondial.

LA DIRECTION COMPTABILITÉ ET FISCALITÉ

Elle veille à l'adéquation des principes et règles comptables Groupe aux principes et règles comptables communément admis au plan international. Elle clôture les comptes du Groupe, en collaboration avec les entités, dans les meilleurs délais. Elle s'assure que la comptabilité des filiales est fiable et conforme aux principes comptables du Groupe. Elle fournit au management du Groupe et aux partenaires externes une information financière pertinente.

La Direction Comptabilité et Fiscalité du Groupe est responsable des Centres de Services Partagés Comptabilité et Gestion (CSP), et de leur animation. Ces organisations, présentes en France, Pologne, Allemagne, États-Unis et Chine, par le partage de leurs procédures et de leurs outils, concourent à l'amélioration du niveau du contrôle interne du Groupe.

Elle s'assure, d'autre part, du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté. En matière de contrôle interne, les travaux du responsable de la fiscalité Groupe s'articulent autour de trois volets principaux :

- suivi des contrôles fiscaux diligents par les administrations fiscales dans les entités du Groupe ;
- mise en cohérence des pratiques fiscales des entités et vérification, en liaison avec les conseils fiscaux, de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur ;
- mission de sélection des conseils fiscaux, suivi des prestations et de leurs coûts.

LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

Le Comité Exécutif accorde une grande importance au processus de planification du Groupe. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques du Groupe en plans d'action opérationnels.

Dans cet esprit, la Direction du Contrôle de Gestion coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel de procédures qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des révisions ainsi que du *reporting* de gestion Groupe.

Les *reporting* de gestion mensuels s'articulent autour d'un outil de consolidation de gestion. Deux fois par an (juin et septembre) est réalisée une révision complète des performances du Groupe, qui engendre des plans d'action. Des révisions partielles sont réalisées tout au long de l'année.

Des indicateurs quantitatifs et financiers permettent le suivi et l'analyse des éléments de bilan tels que les composantes du besoin en fonds de roulement et de la situation de trésorerie.

Ces différents agrégats sont budgétés en fin d'année puis font l'objet d'un suivi mensuel.

La Direction du Contrôle de Gestion prépare et diffuse un tableau de bord mensuel Groupe ainsi que des analyses appropriées des écarts et tendances significatives à partir des éléments que les entités du Groupe communiquent, puis remontent dans des systèmes de contrôle de gestion structurés avec les commentaires et analyses associés.

Elle s'appuie en particulier sur un outil informatique comptable et de gestion unique, permettant un suivi opérationnel et stratégique efficace.

La Direction du Contrôle de Gestion travaille avec la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs sur l'analyse des performances.

LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le système d'information du Groupe SEB a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Afin de garantir la correcte utilisation des outils informatiques et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité des Systèmes d'Information et l'intégrité des données informatiques.

Un Comité de pilotage des systèmes d'information constitué de la Direction des Systèmes d'Information Groupe ainsi que de représentants des entités utilisatrices parmi lesquelles les Directions Continentales, la Direction Produits et Innovation, la Direction Générale Finances et la Direction Générale Ressources Humaines et présidé par le Directeur Général Délégué est en charge d'établir et maintenir un schéma directeur des Systèmes d'Information répondant aux besoins de l'organisation et à la politique générale de développement du Groupe. Dans ce cadre, il est notamment amené à décider de la nature des projets informatiques, des priorités d'allocation de ressources et de la politique de sécurité informatique.

Le Comité de sécurité des systèmes d'information, auquel siège la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, se réunit régulièrement afin de s'assurer du niveau de risque informatique au sein du Groupe et de l'ensemble des filiales, et de la mise en place des mesures d'information, de sensibilisation et de prévention des risques de piratage des systèmes.

Les missions d'audit interne incluent la recherche des zones de risques informatiques, l'analyse de la gestion des profils utilisateurs et des risques d'incompatibilité de droits d'accès au sein d'une fonction de l'entreprise.

Le risque d'intrusion sur le réseau ou dans une application centralisée est évalué et testé périodiquement.

Une vérification des engagements contractuels est périodiquement réalisée avec les principaux prestataires.

LA DIRECTION QUALITÉ

La recherche de l'amélioration de la qualité des produits et des *process* a toujours été une préoccupation majeure du Groupe.

Le Groupe SEB a mis en place un système de management de la qualité qui constitue un outil commun disponible sur l'Intranet.

La documentation de ce système recouvre notamment toutes les procédures, outils et méthodes relatifs aux processus clés du Groupe, à savoir :

- les processus de management avec la définition de la politique Groupe, la planification stratégique, l'amélioration continue de la qualité et la gestion de l'environnement ;
- les processus de réalisation qui couvrent le marketing stratégique, la création de l'offre produits, le commercial, le traitement de la demande client et la production ;
- les processus de soutien des opérations qui comprennent les ressources humaines, les systèmes d'information, les achats, la finance, le service support au consommateur.

Un *reporting* mensuel permet à la Direction de la Qualité d'orienter ses actions.

La politique Sécurité, dont la Direction Qualité est également en charge, définie en 2013, positionne la sécurité des personnes au travail comme un axe majeur du Groupe, décliné en 5 points :

- le positionnement de la sécurité au bon niveau ;
- la focalisation sur un objectif ambitieux ;
- la débanalisation de chaque accident ou incident sérieux ;
- le partage d'un même niveau de compétence et d'exigence, basé sur des standards communs ;
- la réactivité face à chaque écart observé, pour qu'il soit traité rapidement.

Les plans d'action résultant de cette politique sont définis et suivis par un « Comité stratégique santé/sécurité », comprenant 3 membres du COMEX, et déclinés par un « Comité opérationnel santé sécurité » qui couvre les principales localisations géographiques et les principales activités du Groupe.

L'organisation Santé Sécurité, au sein de la Direction Qualité, assure la mise en œuvre de ces plans d'action dans les différents sites du Groupe.

LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Elle impulse et coordonne la politique de développement durable soumise au Conseil d'administration. En réponse aux enjeux prioritaires du Groupe, elle formalise et déploie des plans d'action dans chacun des métiers à court et moyen termes, et ce sur tous les continents, favorisant ainsi des comportements appropriés au sein du Groupe. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage dédié, qui compte une vingtaine de membres multi-activités et multi-métiers et se réunit 3 fois par an.

LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ET DES RELATIONS INVESTISSEURS

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, elle travaille en étroite collaboration avec les autres Directions de la Fonction Finance (Contrôle de Gestion, Consolidation et Comptabilité, Trésorerie et Financement, Juridique, Audit et Contrôle Interne), avec les Directions opérationnelles, fonctionnelles et continentales, ainsi qu'avec la Direction du Développement Durable et celle de la Communication Corporate afin de répondre à deux missions principales :

- sur la base d'un calendrier précis communiqué à la communauté financière dès le mois d'octobre pour l'année suivante, elle prépare et diffuse les communications financières liées aux événements de la vie du Groupe, en conformité avec le cadre réglementaire fixé par l'AMF et les instances européennes. Les publications réalisées au titre de l'information périodique (résultats annuels et semestriels, informations financières trimestrielles et Assemblée générale) et/ou permanente (acquisitions, émissions de valeurs mobilières, déclarations de transaction des dirigeants...) constituent l'information réglementée qui doit refléter avec précision, exactitude, sincérité et transparence l'activité et la situation du Groupe. Elle doit en outre respecter le principe d'égalité d'information de tous les actionnaires. Les documents et supports produits, publiés et diffusés (Document de référence, Convocation à l'Assemblée, communiqués de presse, présentations Analystes et Investisseurs, etc.) font l'objet d'un processus d'élaboration structuré et sont préparés en étroite collaboration avec les diverses fonctions du Groupe. Ils sont relus par les responsables des fonctions concernées et sont validés in fine par le Comité Exécutif ;
- tout au long de l'année, la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs est l'interlocuteur privilégié des analystes financiers et des investisseurs institutionnels afin de donner au marché les éléments de compréhension de la stratégie, du modèle économique, de l'activité, des performances, de la situation financière, des enjeux, des perspectives du Groupe, ou de toute autre thématique. À ce titre, elle les rencontre régulièrement lors de *roadshows*, conférences, journées investisseurs ou rendez-vous individuels. En 2016, près de 25 événements ont été organisés, notamment en Europe et aux États-Unis, conduisant à environ 450 contacts représentant près de la moitié du flottant. Lors des grands *roadshows* qui suivent notamment les publications des comptes annuels et semestriels, l'équipe des relations investisseurs est accompagnée par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Adjoint, Finance.

Toutes les informations financières du Groupe sont actualisées en permanence et sont disponibles sur le site internet www.groupeseb.com

LES PROCÉDURES RELATIVES À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les procédures de contrôle interne en matière d'information comptable et financière ont pour objectif de s'assurer de la qualité de l'information financière produite par les filiales consolidées, de la sincérité et de l'image fidèle de l'information financière communiquée par le Groupe et de se prémunir contre les risques d'erreurs, d'inexactitudes ou d'omissions dans les états financiers du Groupe.

La production de l'information comptable et financière du Groupe s'appuie sur des systèmes de *reporting* et de consolidation interfacés qui couvrent l'ensemble des filiales et garantissent l'homogénéité des données comptables sociales et consolidées.

LA CENTRALISATION DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET DE FINANCEMENT

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe assure, partout où la réglementation le permet, le financement de ses filiales via du *cash pooling* ou des contrats de financements intercompagnies et le paiement et l'encaissement des flux devises.

Cette centralisation permet à la Direction :

- de piloter l'endettement externe et d'analyser son évolution ;
- de gérer le risque de taux inhérent à la dette contractée ;
- de financer les filiales dans leur devise partout où la réglementation le permet ;
- d'appréhender et gérer le risque de change inhérent aux flux commerciaux et financiers.

Le choix mondial centralisé des banques partenaires et leur pilotage efficace dans la durée constituent un élément important de contrôle interne.

Grâce à cette organisation la Direction Financement et Trésorerie assure un contrôle étendu des opérations de trésorerie du Groupe.

LA CONSOLIDATION COMPTABLE ET DE GESTION

Nous avons décrit précédemment le rôle du Contrôle de Gestion Groupe dans le contrôle de l'information financière consolidée mensuelle de gestion.

Le contrôle budgétaire donne, sur une base de consolidation mensuelle selon des axes d'analyse appropriés au pilotage des opérations du Groupe, les écarts par rapport aux objectifs de résultat. Il permet de rechercher les évolutions ou anomalies éventuelles par rapport au budget et aux années précédentes.

Le processus de consolidation statutaire s'appuie sur une consolidation des sociétés du périmètre Groupe au niveau du holding de tête du Groupe, SEB S.A., qui détient directement ou indirectement la totalité des sociétés du Groupe.

Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux. Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel des

procédures comptables du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables.

Ce manuel décrit les fondements conceptuels qui prévalent pour l'élaboration des états financiers comme le principe d'établissement des comptes selon une hypothèse de continuité de l'exploitation, le respect de la césure des périodes comptables, la recherche de la qualité de l'information des états financiers. Il est mis à jour régulièrement pour prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires relatives à l'établissement des comptes consolidés en France.

Le manuel des procédures comptables s'attache aussi à décrire précisément les principes Groupe applicables pour l'enregistrement, l'évaluation et la présentation des principales composantes des états financiers et notamment :

- la description des éléments constitutifs du compte de résultat et leur définition ainsi que les contrôles de cohérence à effectuer comme la preuve d'impôts ;
- les règles de comptabilisation des éléments du bilan et du hors-bilan et leur présentation ;
- les règles d'évaluation de certains postes sujets à estimation comme :
 - la provision pour dépréciation des comptes clients,
 - la provision pour dépréciation des stocks de matières premières et de produits finis,
 - les provisions pour dépréciation des actifs immobilisés,
 - les provisions liées aux ventes comme celles liées à la garantie légale et aux retours d'inventus,
 - les autres provisions pour risques et charges et notamment les provisions pour restructuration ;
- les principes de comptabilisation et de *reporting* des opérations intra-Groupe.

La Direction de la Consolidation Groupe communique des directives avant chaque consolidation pour rappeler les calendriers de *reporting* et préciser les évolutions des normes, règles et principes qui deviennent applicables.

À réception des liasses de consolidation, la Direction de la Consolidation Groupe réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites. La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

Pour fiabiliser le contrôle de l'information financière provenant des filiales consolidées, la Direction de la Consolidation Groupe s'appuie sur la lettre de représentation que les dirigeants de toute filiale, consolidée ou non, produisent à l'occasion des clôtures semestrielles ou annuelles. Dans cette lettre d'affirmation, le représentant légal de l'entité et son responsable financier certifient la conformité des états financiers avec les règles et principes Groupe, l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place pour le traitement et l'élaboration des états financiers et l'absence d'irrégularités impliquant le personnel ou son encadrement. En outre, ils commentent tous les événements

significatifs survenus pendant la période concernée et décrivent tout élément ayant, en lui-même ou en cumul, une influence sur la compréhension et l'évaluation des états financiers de l'entité.

LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Les états financiers du Groupe, comptes et annexes, sont élaborés à partir des données définitives issues du progiciel de consolidation. Ils sont ensuite intégrés aux Rapports annuel et semestriel.

Les textes de toutes les publications du Groupe et en particulier ceux qui relèvent de l'information réglementée (Rapports annuel et semestriel, communiqués de presse...) sont rédigés sur la base d'un recueil d'informations tout au long de l'année et d'entretiens spécifiques, deux fois par an au minimum et plus en fonction de

l'actualité et des sujets traités, avec les principaux Directeurs des Activités, des Continents et des Fonctions. Ils font l'objet d'un processus de validation rigoureux incluant la traçabilité des informations traitées, la validation finale revenant au Comité Exécutif du Groupe. Les présentations qui en découlent et qui sont utilisées tout au long de l'année lors de réunions, de *roadshows* ou de conférences téléphoniques avec des analystes financiers, des gérants de portefeuille ou des actionnaires individuels sont élaborées en cohérence avec les communiqués de presse et également validées par la Direction Générale.

L'information réglementée fait l'objet d'une diffusion effective et intégrale par voie électronique (conformément au Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers) en respectant les principes d'exactitude, de précision, de sincérité et d'égalité de traitement entre les actionnaires et/ou investisseurs.