

# Rapport du Président sur le contrôle interne

## **69** > Rapport du Président-Directeur Général

- Gouvernement d'Entreprise et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration
- Limitation des pouvoirs du Directeur Général
- Procédures de contrôle interne

## **74** > Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président

# Rapport du Président-Directeur Général

Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société

Exercice clos le 31 décembre 2003

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, résultant de l'article 117 de la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et des recommandations émises par l'Autorité des Marchés Financiers, le présent rapport s'attache à rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration, des pouvoirs confiés au Directeur Général par le Conseil d'Administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par Pernod Ricard S.A.

## Gouvernement d'Entreprise et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Les informations relatives aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration sont présentées dans le chapitre consacré au Gouvernement d'Entreprise.

## Limitation des pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 31 mai 2002 a décidé de ne pas procéder à la dissociation des fonctions entre Présidence du Conseil d'Administration et Direction Générale de la Société.

Les limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Président-Directeur Général sont présentées ci-dessous.

Le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour les opérations sortant du cadre de la gestion courante, en particulier pour :

- cautionner, avaliser ou donner des garanties, sous réserve d'une délégation expresse du Conseil d'Administration dans les limites de l'article

L225-35 du Code de commerce et de l'article 89 du décret du 23 mars 1967 ;

- faire des acquisitions, aliénations et échanges de biens et droits immobiliers et engager des investissements d'un montant supérieur à 1 524 490 euros par opération ;
- conclure avec d'autres entreprises, françaises ou étrangères, tous traités de participation ou d'exploitation en commun ;
- prendre tous intérêts et participations dans toutes entreprises ou sociétés de personnes ou de capitaux, constituées ou à constituer, par voie de souscription ou apports en espèces ou en nature, par des achats d'actions, droits sociaux ou autres titres et généralement par toutes formes quelconques et pour un montant excédant 1 524 490 euros par opération ;
- aliéner des participations, quelle qu'en soit l'importance ;
- consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 304 900 euros par emprunteur, sauf pour les filiales pour lesquelles cette limite est portée à 1 524 490 euros et ne s'applique qu'aux prêts consentis pour une durée supérieure à un an ;
- contracter, avec ou sans hypothèque, ou autres garanties sur des éléments de l'actif social, tous emprunts pour un montant global dépassant 1 524 490 euros au cours d'un même exercice, sauf auprès des filiales pour lesquelles aucune limite n'est prévue.

## Procédures de contrôle interne

### DÉFINITION DU CONTRÔLE INTERNE

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- de veiller, d'une part, à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités des entreprises du Groupe par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ;



- de vérifier, d'autre part, que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux des entreprises du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation des entreprises du Groupe.

L'un des objectifs des systèmes de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité des entreprises du Groupe et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

## ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

L'organisation générale du Groupe s'articule autour de la Société Pernod Ricard S.A. ("la Holding"), à laquelle sont rattachées, directement ou indirectement via des sociétés holding appelées "Régions", les sociétés dites "Propriétaires de Marques" et les sociétés dites "Distributeurs". Certaines sociétés peuvent combiner les deux activités à savoir Propriétaire de Marques et Distributeur.

**La Holding** gère des fonctions réservées comme :

- la stratégie d'ensemble du Groupe, notamment la croissance interne et externe ;
- la gestion des participations, toutes fusions, acquisitions ou reventes d'actifs pouvant s'avérer appropriées ;
- la gestion de la politique financière d'ensemble du Groupe y compris les moyens de financement ;
- la politique fiscale et sa mise en œuvre ;
- la définition des politiques de rémunération, la gestion des cadres internationaux et le développement des compétences ;
- la validation des nouvelles campagnes publicitaires de toutes les marques avant leur diffusion ;
- l'approbation des attributs clés des marques stratégiques ;
- la communication "Corporate" et les relations avec les investisseurs, analystes et actionnaires ;
- le partage des ressources par exemple le regroupement de volumes par le département achat ;
- les programmes majeurs de recherche appliquée.

La Holding assure par ailleurs le suivi et le contrôle des performances des filiales ainsi que la préparation et la communication des informations comptables et financières du Groupe.

**La Direction Générale** du Groupe est composée du Président-Directeur Général et de deux Directeurs Généraux Délégués, dont les pouvoirs sont attribués par la loi, les statuts et le Conseil d'Administration.

**Les Régions**, filiales autonomes, aux pouvoirs délégués par la Holding assurent le contrôle opérationnel et financier des filiales qui leur sont rattachées. Elles regroupent des filiales présentes dans une même région géographique (Asie, Asie du Sud, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Europe).

**Les Propriétaires de Marques**, filiales autonomes aux pouvoirs délégués par la Holding ou une Région, sont responsables de la stratégie et du développement des marques et de la production.

**Les Distributeurs**, filiales autonomes aux pouvoirs délégués par la Holding ou une Région, gèrent la distribution et le développement des marques au niveau des marchés locaux.

## DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

### LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

#### Au niveau Groupe

**Le Comité Exécutif de Groupe** est un organe qui regroupe la Direction Générale du Groupe, les Présidents Directeurs Généraux des filiales principales, le Secrétaire Général et les Directeurs Financier, Marketing et Ressources Humaines de la Holding. Outre la revue des performances commerciales et financières du Groupe, il débat de toutes les questions générales concernant la vie du Groupe et de ses filiales. Il s'est réuni à onze reprises en 2003.

**Le Comité de Direction** de la Holding comprend la Direction Générale et les Directeurs des principales fonctions de la Société. Il s'est réuni à sept reprises en 2003.

Il est chargé de veiller à la correcte application des décisions prises par la Direction Générale et doit s'assurer que les informations préparées et communiquées à la Direction Générale sont fiables et pertinentes.

**L'Audit Interne** du Groupe est rattaché à la Direction Financière de la Holding et rapporte à la Direction Générale et au Comité d'Audit sur initiative respective. Il est composé d'équipes présentes au niveau de la Holding et au niveau des Régions. Les missions d'audit et programmes de travail sont validés par la Direction Générale et le Comité d'Audit. Le principe de revue repose sur un cycle régulier d'audit pour chaque filiale. Les travaux d'audit interne sont tous communiqués pour revue et analyse au Comité d'Audit, à la Direction Générale et aux Commissaires aux Comptes. Au titre de l'année 2003, 16 missions d'audit ont été menées et les axes d'amélioration identifiés ont fait l'objet d'un plan d'action précis validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

#### **Audit externe**

Le choix du collège des Commissaires aux Comptes est du ressort du Conseil d'Administration sur recommandation du Comité d'Audit.

Le Groupe a choisi un collège de Commissaires aux comptes permettant une couverture mondiale et globale des risques du Groupe.

#### **Au niveau des filiales**

**Le Comité de Direction** désigné par la Holding ou une Région comprend le Président Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la Société.

**Le Directeur Financier** est chargé, par le Président Directeur Général, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier.

#### **IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES : TRAVAUX RÉALISÉS POUR L'ANNÉE 2003**

L'année 2003 est caractérisée par une période très courte d'adaptation aux exigences de la Loi de Sécurité Financière.

La Société a ainsi procédé à une revue de la situation dans son ensemble et s'est engagée dans une mise en œuvre progressive des moyens destinés à répondre à ce nouveau dispositif avec :

- la mise en place d'une structure de projet sous la direction d'un comité de pilotage comprenant la Direction Financière de la Holding et les Commissaires aux Comptes ;
- l'établissement d'un plan d'action validé par le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit ;
- une sélection des filiales de manière à couvrir plus de 80 % du chiffre d'affaires et du résultat net du Groupe ;
- le recensement pour l'année 2003 des risques et des contrôles y afférant au travers d'un questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne adressé aux filiales sélectionnées. Ce questionnaire a été élaboré de la manière suivante :
  - prise en compte des spécificités de chaque activité. Il a été décliné selon que la filiale est Propriétaire de Marques, Distributeur, Région ou représente la Holding ;
  - identification systématique des risques et suivi des missions d'audit interne menées ;
  - organisation des questions selon des processus clés identifiés qui couvrent à la fois les procédures opérationnelles et les procédures comptables et financières (relatifs à l'environnement de contrôle, les opérations et les fonctions support) :
    - environnement de contrôle : gestion et éthique, développement durable et environnement légal ;
    - opérations : production, achats, stocks, ventes, recherche et développement, investissements, dépenses publicitaires, domaine fiscal, trésorerie, activités de contrôle et de préparation des comptes et éléments hors bilan ;
    - fonctions support : ressources humaines, systèmes d'information, gestion des marques et gestion des litiges ;



- des entretiens menés par la Holding, sur la base des questionnaires remplis, réalisés avec les Présidents Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de chaque filiale ou leurs représentants régionaux. Ils ont permis de porter une attention particulière aux risques identifiés et aux points de contrôle interne relevés dans le cadre des questionnaires et des missions d'audits internes réalisées.

L'ensemble de ces travaux a fait l'objet :

- d'une synthèse par filiale communiquée à chaque filiale et au Comité d'Audit ;
- d'une synthèse Groupe présentée au Comité d'Audit ;
- d'une lettre d'affirmation par filiale adressée au Président-Directeur Général de Pernod Ricard avec copie adressée au Comité d'Audit. Cette lettre engage les responsables des filiales sélectionnées sur l'adéquation des procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

#### LES ÉLÉMENTS CLÉS DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

La **Charte d'Organisation** précise les droits et obligations de chaque employé par rapport aux valeurs mises en avant par le Groupe. Cette charte est remise à chaque employé lors de l'embauche ou lors de sa mise à jour.

Une procédure formelle de **délégation de pouvoir**, émise par le Conseil d'Administration, précise les pouvoirs du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués, du Directeur Financier et du Directeur Juridique de la Holding.

Les chartes **Qualité et Environnement** précisent les règles à respecter dans ces domaines. La Direction Industrielle de la Holding est responsable de leur respect. Un rapport annuel est présenté par cette Direction au Comité Exécutif de Groupe.

Le **contrôle budgétaire** s'articule selon trois axes que sont le budget annuel (révisé en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des "reportings" mensuels et le plan stratégique (trois ans). Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau de la Holding que dans les Régions. Il se décline de la manière suivante :

- le budget fait l'objet d'instructions précises (principes, calendrier) émises par la Holding et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par la Direction Générale de la Holding ;
- le "reporting" est préparé sur la base de données saisies directement en filiale selon un calendrier précis communiqué en début d'année ;
- l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des "reportings" est présentée par la Direction Financière au Comité de Direction, à la Direction Générale, au Comité Exécutif de Groupe et lors des réunions du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit ;
- un plan stratégique sur trois ans est établi annuellement selon les mêmes procédures de mise en œuvre que le budget ;
- un outil unique de gestion et de consolidation permet la saisie en direct par chaque filiale de l'ensemble de ses données comptables et financières.

La **gestion centralisée de la trésorerie** est pilotée par le Département Trésorerie rattaché à la Direction Financière de la Holding.

#### LE CONTRÔLE JURIDIQUE ET OPÉRATIONNEL DE LA HOLDING SUR SES FILIALES

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 %.

La Holding est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

La Charte d'Organisation précise le cadre d'autonomie des filiales en particulier par rapport à des décisions stratégiques.

Le rôle assigné à la Holding décrit dans la section "Business Model" du présent rapport constitue un élément important de contrôle des filiales.

## **CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

### **PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE PERNOD RICARD**

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par le Département Consolidation rattaché à la Direction Financière de la Holding de la manière suivante :

- préparation et transmission par le Département Consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- consolidation par palier ;
- réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées sous forme de liasses saisies par chaque filiale ;
- utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans toutes les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par les services financiers de la Holding avec l'assistance ponctuelle de consultants externes ;
- le processus de consolidation et le progiciel ont fait l'objet d'une revue par l'audit interne en 2003 qui a conforté la Holding dans la fiabilité de l'information ainsi produite.
- Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée à la Holding. Cette lettre engage les directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise à la Holding dans le cadre de la consolidation.

### **PRÉPARATION DES COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD S.A.**

Pernod Ricard S.A. établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

### **PERSPECTIVES 2004-2005**

La mise en œuvre des moyens ainsi précisée devrait conduire progressivement à :

- mettre en place un outil permettant d'aboutir à une appréciation sur l'adéquation et l'efficacité des procédures de contrôle interne ;
- diffuser des pratiques de référence identifiées ;
- actualiser les principes de gestion du Groupe ;
- formaliser les principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures.

Paris, le 17 mars 2004

**PATRICK RICARD**  
Président-Directeur Général



# Rapport des Commissaires aux Comptes

En application du dernier alinéa de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Pernod Ricard S.A. et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 Décembre 2003.

Sous la responsabilité du Conseil d'Administration, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations

et déclarations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la description des procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 18 mars 2004  
Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE TOUCHE TOHMATSU**  
Alain PONS      Alain PENANGUER

**MAZARS & GUERARD**  
Frédéric ALLILAIRE

**Société d'expertise comptable**  
**A. & L. GENOT**  
**GROUPE RSM SALUSTRO REYDEL**  
Xavier DELANGLADE