

GESTION DES RISQUES

Introduction	46
2.1. PRINCIPAUX RISQUES ET ÉVALUATION DES RISQUES	46
2.2. DESCRIPTION ET ATTÉNUATION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES	48
2.3. PLAN DE VIGILANCE	55
2.3.1 Cadre réglementaire	55
2.3.2 Gouvernance	55
2.3.3 Élaboration de la cartographie	55
2.3.4 Organisation et mesures pour prévenir les risques extra-financiers majeurs	57
2.4. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ ET ASSURANCES	60
2.4.1 Définition et objectifs de la gestion des risques et du Contrôle Interne	60
2.4.2 Composantes de la gestion des risques et du Contrôle Interne de la Société et de ses filiales	61
2.4.3 Acteurs de la gestion des risques et du Contrôle Interne, structure(s) spécifique(s) en charge/rôles respectifs et interactions	64
2.4.4 Assurance – couverture des risques	66



INTRODUCTION

BIC gère ses risques de façon active afin d'identifier, gérer, prévenir, atténuer et surveiller les principaux risques qui pourraient affecter la Société :

- ses clients, les intérêts de ses actionnaires, ses actifs, son environnement ou sa réputation ;
- sa capacité à atteindre les objectifs ;
- sa capacité à respecter et défendre ses valeurs ;
- sa capacité à respecter la loi ou les règlements.

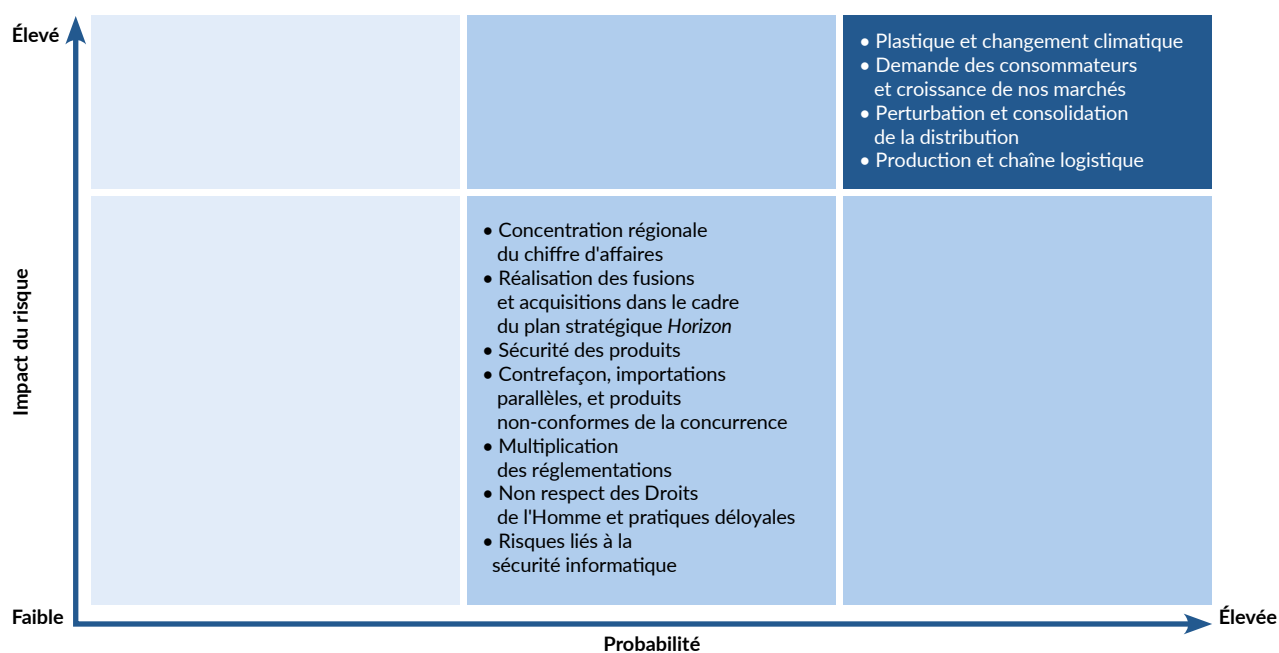
Cette approche repose sur l'identification et l'analyse des principaux risques auxquels le Groupe est exposé.

La section 2.4. *Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la Société et Assurances* présente une description du dispositif de gestion des risques.

Les risques énoncés ci-dessous ne sont pas les seuls auxquels le Groupe est confronté. Les risques présentés ci-dessous ne constituent pas une énumération exhaustive de tous les risques auxquels le Groupe est potentiellement exposé. Des événements imprévisibles peuvent également avoir un impact sur les capacités juridiques, financières ou de réputation du Groupe.

Le Groupe a pris différentes mesures afin d'atténuer les risques. L'une d'entre elles, décrite à la section 2.4.4. *Assurance*., couvre les risques par la signature de polices d'assurance adéquates.

2.1. PRINCIPAUX RISQUES ET ÉVALUATION DES RISQUES



Impact des risques	Niveau faible	Niveau moyen	Niveau élevé
Risques liés aux plastiques et au changement climatique			X
Risques liés à la demande des consommateurs et à la croissance de nos trois divisions			X
Risques liés à la perturbation et à la consolidation de la grande distribution			X
Risques liés à la chaîne d'approvisionnement et de production			X
Risques liés à la concentration régionale du chiffre d'affaires		X	
Risques liés à la réalisation de fusions et acquisitions dans le cadre du plan stratégique <i>Horizon</i> de BIC		X	
Risques liés à la sécurité des produits		X	
Risques liés à la contrefaçon, aux importations parallèles et aux produits non conformes des concurrents		X	
Risques liés à des réglementations plus exigeantes		X	
Risques liés au non-respect des Droits de l'Homme et aux pratiques déloyales		X	
Risques liés à la sécurité informatique		X	

Ukraine

Le Groupe suit attentivement les conséquences potentielles de la crise ukrainienne sur ses activités.

La Russie et l'Ukraine représentaient 2,8 % du chiffre d'affaires total de BIC en 2022. Dès le début de la guerre, BIC a suspendu toutes les activités liées aux médias, à la publicité, à l'embauche et aux investissements en Russie afin que cela ait le moins d'impact possible sur les collaborateurs concernés. Dans le même temps, BIC a considérablement limité sa sélection de produits de vente au détail en

limitant son offre aux articles essentiels et a continué à respecter l'ensemble des décisions réglementaires, en ce compris les sanctions Européennes et Américaines. BIC conserve le contrôle total de sa marque et de sa propriété intellectuelle en Russie afin de contrer toute éventuelle tentative d'appropriation. Le Groupe n'a pas de présence industrielle dans ces deux pays. Se référer aux paragraphes « Risques liés à la chaîne d'approvisionnement » et « Risques liés à la sécurité informatique ».



2.2. DESCRIPTION ET ATTÉNUATION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Risques liés aux plastiques et au changement climatique

Les plastiques et le changement climatique constituent des risques majeurs pour BIC :

- Les risques liés aux plastiques incluent :
 - les risques en amont : l'utilisation de cette matière dans les produits BIC® épuise une ressource non renouvelable, donc sujette à raréfaction et à la volatilité des prix ;
 - les risques en aval, avec la pollution environnante provenant des déchets plastiques. Bien que les produits BIC® ne soient pas à usage unique, le contexte réglementaire sur l'utilisation du plastique devient de plus en plus strict. L'opinion des consommateurs et des citoyens à l'égard de ces produits est d'ailleurs de plus en plus négative.
- Les risques liés au changement climatique comprennent :
 - le risque d'augmentation du coût des matières premières. Les programmes d'efficacité énergétique, la capture du carbone et les autres mesures prises par les fournisseurs pourraient augmenter les coûts de production des matières premières ;
 - le risque d'augmentation du coût de l'approvisionnement alternatif en plastique du fait de la concurrence croissante ;
 - l'augmentation du coût des opérations du fait de la hausse du prix du carbone.

Niveau d'impact du risque : élevé

Impact potentiel sur BIC :

Les impacts potentiels sur BIC comprennent :

- l'augmentation du coût des matières premières ;
- la raréfaction et la volatilité des prix des plastiques ;
- la détérioration de l'image de marque liée aux produits en plastique dites à usage unique ;
- la réglementation accrue sur les matières plastiques impactant les opérations directes ou indirectes de BIC ;
- la réglementation carbone affectant les coûts d'exploitation ;
- la perturbation ou interruption des activités de production liées à des événements climatiques extrêmes ;
- l'étiquetage environnemental des produits avec un impact sur les ventes.

Exemples d'atténuation du risque :

- Un Programme de Développement Durable complet conçu pour limiter l'impact environnemental des activités de BIC. Cela couvre les activités, les produits et la chaîne d'approvisionnement de BIC, complétés en 2018 par les engagements du programme *Writing the Future, Together*, dont notamment :
 - l'amélioration de l'empreinte environnementale et/ou sociétale des produits BIC® (Engagement 2025 N° 1 : Promouvoir l'innovation durable dans les produits BIC®). Cet objectif repose sur le déploiement d'une démarche complète d'écoconception dans le cadre des processus d'innovation de chaque catégorie de produits.

Cela permettra à BIC d'atténuer les risques suivants :

- le défi plastique,
- l'empreinte carbone de ses produits ;
- l'objectif de recourir à une électricité 100 % renouvelable d'ici à 2025. Le Groupe cherche ainsi à réduire ses émissions de gaz à effet de serre par l'achat d'énergie renouvelable. Il étudiera également la production potentielle d'électricité renouvelable sur site ;
- une approche de l'économie circulaire intégrée à l'approche historique de conception des produits BIC au travers de la philosophie des 4R (Réduire, Recyclé ou Alternatif, Rechargeable, Recyclable).
- **Des engagements ambitieux sur le plastique :**
 - d'ici 2030, BIC vise à utiliser 50 % de plastique recyclé ou alternatif pour ses produits, avec un objectif de 20 % d'ici 2025 ;
 - d'ici 2025, 100 % des emballages plastiques seront réutilisables, recyclables ou compostables.

En 2022, le Groupe a réalisé une étude sur les risques physiques du changement climatique sur toutes ses installations et sur celles de certains fabricants sous contrat et fournisseurs. L'analyse a porté sur 248 installations situées dans le monde entier, y compris des centres de production, des bureaux, des immeubles résidentiels, des entrepôts et des terrains appartenant à un fournisseur tiers ou que BIC possède ou loue. Les aléas climatiques inclus dans l'analyse étaient : stress thermique, stress hydrique, inondations, élévation du niveau de la mer, ouragans et typhons (cyclones tropicaux).

Les aléas identifiés les plus courants ont été les inondations et le stress thermique. De nombreuses installations exposées sont détenues par des tiers ou sont louées.

Toutes ces initiatives, ainsi que celles mentionnées dans la stratégie de développement durable du Groupe à la section 3, contribuent à atténuer les risques que pourrait subir le Groupe.



Risques liés à la demande des consommateurs et croissance

BIC est exposé à de nouvelles tendances en raison des préférences et attitudes des consommateurs vis-à-vis de ses trois catégories de produits : *Human Expression*, *Flame for Life* et *Blade Excellence*.

Les tendances de consommation à l'échelle internationale peuvent comprendre :

- le développement des technologies numériques en papeterie ;
- la baisse de la consommation du tabac ;
- les changements des habitudes de rasage.

Niveau d'impact du risque : élevé**Impact potentiel sur BIC :**

- L'absence de réponses viables aurait un impact sur les ventes et la rentabilité.
- L'évolution des habitudes de consommation impactant les trois secteurs de BIC pourrait avoir pour conséquence :
 - un passage à l'apprentissage en ligne pour la Papeterie,
 - une consommation réduite de tabac pour les Briquets,
 - un rasage moins fréquent pour les Rasoirs.

Exemples d'atténuation du risque :

- Des investissements de Recherche et Développement axés sur les produits innovants et le positionnement de la marque pour compenser le recul et l'évolution de la demande.
- L'adoption d'une approche centrée sur le consommateur, destinée à accompagner le développement de chacune des catégories.
- Le déploiement sur les marchés en forte croissance de l'expression créative et de l'écriture numérique.
- La poursuite de notre stratégie de développement des ventes dans les marchés en croissance.
- L'augmentation de la taille de nos marchés.

Risques liés à la perturbation de la grande distribution et à la consolidation

Les ventes de produits BIC® peuvent être impactées par :

- la consolidation de la grande distribution par le biais du commerce en ligne ; et
- la réduction potentielle de sa capacité à fixer ses prix du fait des pressions sur les prix de la part des Distributeurs, de campagnes promotionnelles plus nombreuses et du développement des circuits de vente directe au consommateur.

Niveau d'impact du risque : élevé**Impact potentiel sur BIC :**

- L'évolution des habitudes d'achat des consommateurs pourrait réduire le pouvoir de fixation des prix via les circuits de commerce électronique et impacter les ventes de BIC.

Exemples d'atténuation du risque :

- Être accessibles aux consommateurs dans tous les circuits de distribution, du commerce électronique aux hypermarchés, en passant par les papeteries et les petits magasins de proximité.
- Développer l'e-commerce en couvrant l'ensemble des solutions de distribution, des détaillants en ligne aux distributeurs omnicanaux, et en déployant notre offre de distribution directe.
- Déployer des offres attractives pour les consommateurs dans les magasins de détail et renforcer les efforts de développement dans le domaine de l'e-commerce afin d'encourager la consommation.



Risques liés à la chaîne d'approvisionnement et de production de BIC

En tant que fabricant et distributeur de produits de consommation, BIC est exposé à des risques d'interruption de la production et à des problèmes de chaînes d'approvisionnement internes et externes. Cela peut résulter d'éventuelles pénuries de matières premières et d'interruptions opérationnelles chez les fournisseurs. C'est notamment le cas lors des périodes critiques d'achats saisonniers comme la rentrée des classes en Papeterie.

BIC possède plusieurs installations de fabrication et des entrepôts à travers le monde. Cependant, certains produits peuvent être concentrés dans une zone géographique donnée et ainsi présenter des risques en cas d'événements majeurs.

Le Groupe est confronté à des risques spécifiques associés au stockage et à l'utilisation de substances et produits dangereux, dont :

- le gaz pour les briquets ;
- les solvants pour les marqueurs permanents et les marqueurs effaçables à sec ;
- les solvants pour les procédés de nettoyage industriel.

Niveau d'impact du risque : élevé**Impact potentiel sur BIC :**

- La dépendance vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement de fournisseurs externes pourrait entraîner une pénurie de matières premières si le fournisseur en question subit une catastrophe et/ou des perturbations.
- Un long processus de qualification des fournisseurs peut avoir un impact sur la disponibilité des fournisseurs potentiels.
- Des matières premières clés peuvent être perdues si un fournisseur modifie une formulation.
- Une perturbation importante de la chaîne d'approvisionnement peut entraîner l'incapacité de BIC à répondre à la demande des consommateurs et/ou à ses engagements.
- Certains plastiques utilisés dans les produits BIC peuvent voir une importante concurrence avec d'autres industries. Cela peut limiter la disponibilité des matières premières et la réalisation d'inventaires.
- La dépendance à l'égard de certaines matières premières et une réduction importante des plastiques chez les fournisseurs en raison des réglementations environnementales peuvent avoir un impact sur le développement des produits.
- Les interdépendances entre les installations de BIC peuvent être compromises si un risque entraînerait une incapacité à expédier les produits d'une installation de fabrication à la distribution. Cela peut affecter la capacité à fournir des biens aux consommateurs.
- La persistance de la Covid-19 pourrait continuer d'impacter la chaîne d'approvisionnement de BIC.
- L'actuelle crise en Ukraine pourrait continuer d'affecter la chaîne d'approvisionnement et les prix de certaines matières premières.

Exemples d'atténuation du risque :

- La Direction des Achats se concentre sur la qualification et l'intégration des fournisseurs. Elle est également responsable de l'approvisionnement et des matériaux alternatifs.
- Des contrôles sont en place pour viser un approvisionnement multifournisseurs.
- Une plateforme de communication renforcée entre les équipes de vente et de production permet de « dimensionner » les quantités et les emplacements des produits.
- Le Département logistique a développé une stratégie d'atténuation des risques parmi les fournisseurs et un plan d'optimisation des entrepôts pour minimiser les perturbations de la distribution (fret maritime et routier).
- Des programmes de ressources humaines sont en place pour améliorer l'efficacité des fonctions nécessaires à la gestion des perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

Dans toutes ses usines, BIC :

- porte une attention constante à la mise en œuvre et au suivi de mesures de prévention et de systèmes de sécurité pour les zones de stockage du gaz et des solvants ;
- choisit des mesures techniques appropriées et des équipements adaptés pour minimiser les risques induits par les substances chimiques dangereuses ;
- donne la priorité à l'utilisation de systèmes appropriés de prévention incendie, tels les équipements de lutte contre l'incendie ;
- mène des études de risque. Des procédures sont établies pour identifier, évaluer et prévenir les incidents et les accidents ;
- forme le personnel pour identifier les dangers et mener une action préventive et corrective ;
- fait de la conformité aux réglementations locales une partie intégrante de la gestion quotidienne des installations ;
- définit des inventaires stratégiques dans certaines usines pour couvrir les matières et composants critiques ;
- met en place des programmes de formation dans toutes les usines pour garantir les processus de fabrication stratégiques et assurer la flexibilité nécessaire pour garantir les besoins du marché ;
- met en place des programmes de maintenance pour protéger les équipements et processus techniques stratégiques.

Certaines usines du Groupe sont soumises à la directive SEVESO de l'Union européenne, qui identifie les sites industriels pouvant présenter des risques d'accident importants.

Les sites SEVESO disposent d'un Plan d'Opération Interne, d'un Plan particulier d'Intervention et d'une Politique de Prévention des Accidents majeurs.

BIC a également mis en place un système de gestion de la sécurité pour les deux usines SEVESO (usine de briquets BJ75 et usine de papeterie BIMA).

Tous les autres sites possèdent des plans de gestion équivalents pour faire face aux risques susceptibles d'avoir des conséquences à l'extérieur des sites.



Risques liés à la concentration régionale du chiffre d'affaires de BIC

Le chiffre d'affaires de BIC est concentré dans quelques marchés clés, notamment les États-Unis, le Brésil et la France.

Niveau d'impact du risque : moyen**Impact potentiel sur BIC :**

- Cette concentration de la génération de revenus expose potentiellement la Société au risque d'évolution de la demande des consommateurs et de l'évolution de la réglementation dans ces marchés.

Exemples d'atténuation du risque :

- Poursuite de notre stratégie de développement des ventes dans les marchés en croissance.
- Déploiement d'une approche dite « gestion de portefeuille ».

Risques liés à l'exécution des opérations de fusions et acquisitions dans le cadre du plan stratégique Horizon de BIC

La feuille de route stratégique Horizon comprend des acquisitions ciblées destinées à renforcer les activités existantes de BIC et se développer sur des marchés adjacents.

Niveau d'impact du risque : moyen**Impact potentiel sur BIC :**

- Exécution de la transaction, y compris l'évaluation et la vérification préalable des entreprises cibles.
- Planification et mise en œuvre de l'intégration des entreprises acquises, y compris la non-réalisation des synergies.

Exemples d'atténuation du risque :

- La création d'une équipe dédiée aux fusions et acquisitions, dirigée de manière centralisée, avec des professionnels ayant une vaste expérience en matière de fusions-acquisitions.
- L'établissement d'un modèle opérationnel lisible, avec une gouvernance forte et des responsabilités clairement définies.
- La mise en place d'un processus de *due diligence* destiné à identifier et évaluer la création de valeur des projets.
- La mise en place d'un processus de planification rigoureux d'intégration, y compris la réalisation des synergies identifiées lors de la *due diligence*.
- La création d'une équipe dédiée à l'intégration afin d'assurer la réalisation des synergies et la mise en œuvre du business plan d'acquisition.

Risques liés à la sécurité des produits

Le risque lié à la sécurité des produits et à la sécurité et santé des consommateurs est un risque de mise sur le marché de produits non conformes ou non sûrs.

Niveau d'impact du risque : moyen**Impact potentiel sur BIC :**

- Impact sur la sécurité et la santé des consommateurs.
- Impact sur l'image de marque (consommateurs), la réputation de BIC et ses intérêts commerciaux.
- Coûts potentiels associés aux retraits ou rappels sur le marché et/ou amendes.

Exemples d'atténuation du risque :

- La Politique de sécurité des produits comporte des engagements visant à assurer que les produits conçus et fabriqués par le Groupe sont sûrs pour la santé et l'environnement.
- Le Groupe implante la conformité réglementaire et la maîtrise des risques liés à la sécurité des produits dans sa stratégie grâce à un ensemble de processus rigoureux. Ainsi, le Groupe fournit chaque jour des millions de produits d'une qualité constante vérifiés par de multiples tests d'analyse des risques.
- Les préoccupations des consommateurs en matière de santé et de sécurité sont intégrées dans la conception et la fabrication des produits. Dès 2019, la *BIC Watch List* a été considérée dans la notation des produits dans l'outil EMA. L'équipe sécurité des produits collabore avec les équipes conception des produits pour suivre ensemble l'évolution de cette liste et sa prise en compte dans l'amélioration des produits.

De plus amples informations sont disponibles à la section 3.3.4 *Sécurité de nos produits*.



Risques liés à la contrefaçon/aux marchandises grises, aux importations parallèles et aux produits non conformes des concurrents

Des contrefaçons des articles les plus connus du Groupe circulent principalement en Afrique, au Moyen-Orient, en Europe de l'Est et en Amérique du Sud. Leur production est majoritairement localisée en Asie. Ces contrefaçons, souvent de mauvaise qualité, portent principalement sur la marque BIC® et sur la forme des produits. Aussi, ces marchandises grises (notamment des produits BIC authentiques fabriqués pour des marchés spécifiques et introduits en contrebande dans un autre pays) qui violent la réglementation américaine posent des risques de rappel de marchandises.

BIC est soumis à la concurrence de nombreux briquets à bas prix ne respectant souvent pas en Europe les normes de sécurité, principalement la norme internationale ISO 9994 et la norme européenne de sécurité enfants EN 13869.

Niveau d'impact du risque : moyen**Impact potentiel sur BIC :**

- Impact sur l'image de la marque (consommateurs) et les intérêts économiques.
- Concurrence déloyale via des produits non conformes ou contrefaits.
- Coûts associés aux retraits ou rappels sur le marché et/ou amendes.

Exemples d'atténuation du risque :

- Le service juridique décide des mesures à prendre contre les contrefaçons, les marchandises grises et les produits non conformes et travaille en étroite collaboration avec les autorités locales et les services répressifs. Ces mesures incluent :
 - l'engagement d'actions judiciaires et administratives ;
 - la mise en place d'un programme de veille sur les grandes plateformes d'e-commerce ;
 - la surveillance du marché, les mesures de traçabilité et la collaboration avec les autorités locales pour mieux prévenir le détournement illégal de marchandises grises vers les États-Unis.
- BIC lutte contre les briquets non conformes par des efforts de communication lui permettant de sensibiliser les différents acteurs (clients, autorités de surveillance des marchés, Commission européenne, Parlement européen, etc.).
- Le Groupe poursuit ses efforts visant à renforcer la surveillance du marché en Europe. Certaines propositions du Groupe ont été incluses dans la proposition de règlement général sur la sécurité des produits de la Commission européenne (30 juin 2021). Un texte presque finalisé a été publié en décembre 2022. Des points importants manquent qui pourraient permettre des avancées significatives en vue de l'application d'une législation plus stricte.
- BIC a travaillé à l'amélioration des normes de sécurité des briquets au Mexique, a plaidé pour le maintien d'une législation stricte sur la surveillance du marché des briquets au Brésil et a renforcé les campagnes de surveillance du marché en Argentine.
- En 2022, la norme de sécurité ISO9994 est devenue obligatoire pour la première fois au sein d'un État américain (le Connecticut).

Risques liés aux réglementations accrues

Les restrictions, interdictions et projets d'interdictions sont de plus en plus nombreux dans les domaines des substances chimiques, ainsi que dans le domaine des plastiques, notamment en Europe et Amérique du Nord. Le pacte vert pour l'Europe, « Green New Deal » ambitionne la neutralité carbone en 2050 pour le continent. Il intègre notamment un projet réglementaire visant à rendre les produits plus fiables, plus durables, le Règlement sur l'éco-conception pour les produits durables (ESPR).

Niveau d'impact du risque : moyen**Impact potentiel sur BIC :**

- Impact sur les procédés de fabrication et les intérêts économiques.

Exemples d'atténuation du risque :

BIC suit étroitement les projets de changements réglementaires et fait valoir des arguments techniques et juridiques pertinents :

- conjointement à d'autres fabricants européens, BIC continue de s'opposer à l'interprétation de la Commission européenne concernant la portée du règlement CLP de l'UE. Ce règlement exigerait l'étiquetage de chaque instrument d'écriture et briquet avec des mentions d'avertissement sur les substances chimiques contenues dans les produits. Des fiches de données de sécurité seraient également nécessaires pour chaque produit. Si les articles BIC étaient considérés comme de simples contenants de substances mélangées, il pourrait en découler l'application des lois relatives aux emballages et aux déchets d'emballages ;
- BIC fait des propositions dans le cadre de la révision en cours du règlement CLP (Classification, Labelling, Packaging) de l'UE. BIC fait également des propositions en matière d'écoconception des produits (ESPR).

Risques liés à la sécurité informatique

Le Groupe est exposé à des risques de cyberattaques et aux risques liés aux défaillances des systèmes informatiques et de télécommunications. Les réglementations sur la protection des données personnelles, notamment le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), ont augmenté les risques de non-conformité réglementaire. La guerre en Ukraine augmente les risques de cyberattaques.

Niveau d'impact du risque : moyen**Impact potentiel sur BIC :**

- Perte d'informations stratégiques ou confidentielles.
- Défaillance des systèmes informatiques et de télécommunication.
- Perturbation ou arrêt complet d'une ou plusieurs installations de fabrication ou centres de distribution.

Exemples d'atténuation du risque :

- Des processus de gouvernance dédiés à la sécurité informatique et aux données ont été mis en place, notamment la création d'un conseil de sécurité et la nomination d'un responsable des risques informatiques.
- Les mesures d'atténuation de la cybersécurité ont été alignées sur le contrôle interne de BIC et les mises à jour sont régulièrement envoyées au Comité d'Audit.
- Les politiques et les normes de sécurité informatique ont été mises en œuvre dans l'ensemble de l'organisation.
- Les investissements dans les outils et services de cyberdéfense continuent d'augmenter.



Risques liés au non-respect des Droits de l'Homme et aux pratiques déloyales

Ce risque comprend le non-respect des droits humains fondamentaux tels que le travail des enfants, la discrimination ou le travail forcé, ainsi que la corruption et les pratiques déloyales.

Niveau d'impact du risque : moyen**Impact potentiel sur BIC :**

- Actions juridiques à l'encontre du Groupe BIC et des conséquences majeures en termes de réputation et d'attractivité.

Exemples d'atténuation du risque :

- BIC s'est doté d'un Code de Conduite pour assurer le respect des Droits de l'Homme au travail. Ce Code de bonne Conduite a fait l'objet d'une nouvelle révision en 2022 qui sera publiée en 2023. Le Code de bonne Conduite s'applique aux usines BIC ainsi qu'aux fabricants sous contrat et aux fournisseurs. BIC contrôle régulièrement sa mise en œuvre par le biais d'audits et d'outils.
- Toutefois, le recours à la fabrication sous contrat est relativement faible, mais donne au Groupe une plus grande flexibilité. Dans l'ensemble, 92 % du chiffre d'affaires du Groupe provient de produits fabriqués dans ses propres usines. 60 % de ses usines se trouvent dans des pays sans risque du non-respect des Droits de l'Homme selon la source Freedom House.
- BIC a renforcé ses attentes vis-à-vis de ses fournisseurs et partenaires commerciaux avec la mise en place en 2020 d'un Code de Conduite fournisseurs qui s'ajoute au Code de bonne Conduite existant. Le Groupe attend également de ses fournisseurs et partenaires commerciaux qu'ils se conforment aux législations nationales et internationales applicables. Cela comprend les lois relatives à la lutte contre la corruption, la lutte contre les ententes, la corruption et la concurrence déloyale et aux droits humains fondamentaux. De plus amples informations peuvent être consultées au *Chapitre 3 Déclaration de performance extra-financière : notre responsabilité environnementale, sociale et sociétale* (section 3.3.2.2 La Politique BIC de Droits de l'Homme au travail).

2.3. PLAN DE VIGILANCE

2.3.1 CADRE RÉGLEMENTAIRE

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères (« la Loi »), BIC a élaboré et a mis en œuvre le présent Plan de Vigilance.

Ce plan contient les mesures de vigilance raisonnable nécessaires pour identifier les risques et aider à prévenir :

- les atteintes aux Droits de l'Homme et les libertés fondamentales ;
- les risques pour la santé et la sécurité des personnes ;
- les dégâts environnementaux.

Il vise les risques majeurs résultant :

- des activités du Groupe BIC ;
- des activités des sous-traitants et des fournisseurs avec lesquels il a une relation commerciale établie, et ce dans la mesure où ces activités sont rattachées à cette relation.

2.3.2 GOUVERNANCE

Les représentants des différentes directions, dont du Développement durable, Achats, Juridique et *Risk Management*, ont poursuivi leurs travaux afin de mettre en œuvre le Plan de vigilance en 2021.

Ces efforts sont maintenus en 2022 avec pour objectif de réviser le Plan de Vigilance du groupe afin de l'inscrire dans le cadre du programme plus global de Conformité au sein du groupe BIC.

Avec l'arrivée d'un nouveau *Group Compliance Officer*, nous avons décidé de réviser notre Plan de Vigilance afin de le mettre à jour en profondeur. L'année 2023 marquera cette nouvelle perspective avec le lancement d'une nouvelle initiative de cartographie des risques inhérents aux activités du Groupe.

Les indicateurs clés de performances extra-financières sont suivis par le Comité Exécutif.

2.3.3 ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE

Méthodologie

Nous continuons les efforts commencés les années précédentes et liés à la cartographie des risques. Les groupes de travail constitués ont identifié les risques majeurs, à savoir :

- le premier, supervisé par la Direction du Développement Durable et la Direction Juridique, a concerné les activités du Groupe BIC ;
- le second, supervisé par la Direction des Achats, a concerné les chaînes d'approvisionnement de BIC dans le cadre du programme *Writing The Future, Together*.

Les groupes de travail ont évalué les risques majeurs, existants et potentiels, dans la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les opportunités conçues pour créer de la valeur pour les parties prenantes et le Groupe.

Alors que l'évaluation des risques liés à la chaîne d'approvisionnement était l'élément majeur en 2021, les risques de corruption ont été ajoutés en 2022.

Une initiative d'évaluation intégrée des risques a été menée par la fonction centrale des risques d'entreprise (ERM) et la fonction Compliance en utilisant à la fois une approche descendante et une approche ascendante.

Les résultats de cette évaluation ont été partagés avec le Comité Exécutif et les principaux dirigeants de l'entreprise. Pour plus de détails, veuillez consulter la section 2.2.

Un prestataire externe, spécialisé dans la responsabilité sociale des entreprises et les achats responsables, a accompagné chacun des groupes de travail dans la phase d'élaboration des outils de cartographie des risques et de conception des plans d'action. Les outils ont repris la même échelle de cotation que la cartographie des risques du Groupe BIC (présentée à la section 2.4. *Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la Société et Assurances*).

La méthode de cartographie s'appuie sur sept piliers :

- les recommandations des principales normes pertinentes, telles que l'ISO 31000, qui apporte un cadre méthodologique à la gestion du risque ;
- les attentes des parties prenantes externes (ex. : Agence Française Anticorruption, ONG, clients) et internes ;
- les exigences de la Loi, de la loi Sapin 2 et de la Directive européenne 2014/95/UE (sur la déclaration de performance extra-financière) en termes d'identification et de prévention des risques ;
- les recommandations des lignes directrices de l'ONU et de l'OCDE en matière de diligence raisonnable.

Les deux groupes ont travaillé à identifier les risques et les actions pertinentes sur les quatre thématiques visées par la Loi ainsi que l'éthique des affaires, au travers d'une soixantaine de sous-thématiques conçues pour apporter la finesse nécessaire à l'analyse et à la création de plans d'action.

La cartographie des risques (chaîne d'approvisionnement et activités du Groupe BIC) est mise à jour périodiquement.



Périmètre

Risques majeurs identifiés par famille d'achat :

- plastiques ;
- encre-chimie ;
- gaz ;
- métaux ;
- services (*utilities* et autres services) ;
- logistique ;
- sous-traitants.

Consultation des parties prenantes

Le Groupe BIC a associé des parties prenantes à l'élaboration de la cartographie des risques :

- des parties prenantes internes :
 - acheteurs des différentes familles d'achat,
 - *Group Compliance Officer*,
 - experts métiers (HSE, installations industrielles, ventes sur différentes zones géographiques, RH, etc.) ;
- des parties prenantes externes : certains fournisseurs (plastiques).

Le Groupe BIC continuera à impliquer et à consulter les parties prenantes concernant le plan de vigilance en 2023, avec l'intention de revoir et de réviser la méthodologie avec le soutien d'experts externes.



2.3.4 ORGANISATION ET MESURES POUR PRÉVENIR LES RISQUES EXTRA-FINANCIERS MAJEURS

Les tableaux présentés ci-dessous renvoient aux numéros de pages du chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel qui explore en détail les enjeux, les politiques, les démarches, les réalisations de l'année écoulée et la performance extra-financière du Groupe BIC.

Le Groupe BIC a rédigé une série de documents pour renforcer la maîtrise des risques. Ceux qui portent spécifiquement sur les thématiques couvertes par la Loi et fondent le Plan de Vigilance du Groupe BIC sont :

- la Politique de lutte contre la corruption du Groupe BIC (mise à jour en octobre 2020) ;

- le Code de Conduite du Groupe BIC (établi en 2020 et révisé en 2022) ;
- la Politique santé, sécurité, environnement (SSE) ;
- la Charte de la Diversité de BIC ;
- la Politique Globale des Achats (établie en 2020) ;
- la Charte des Achats Responsables (incluse dans le Code de bonne Conduite des Fournisseurs établi en 2020).

Ces documents sont listés dans la section 3.4.

Dans le cadre du dispositif prévu par la Loi, les risques majeurs présentés ci-dessous représentent les risques les plus importants identifiés (tant en termes de probabilité de survenance que de gravité des potentiels impacts).

A. Risques majeurs résultant des activités du Groupe BIC [DPEF]

Risques majeurs	Type de risques	Politique BIC	Organisation BIC	Mesures d'atténuation et de remédiation/Procédures de diligence raisonnable et d'évaluation régulière/Résultats – Indicateur clé de performance extra-financière
Plastique : déchets plastiques et épuisement de la ressource	Risques environnementaux	Engagement 2025 : #1 Promouvoir l'innovation durable dans les produits BIC®	Mise en œuvre par chacune des catégories, par la Direction des Achats, avec l'aide de la Direction du Développement Durable	Voir la démarche d'écoconception à la section 3.2.3 Économie circulaire et déchets
Changement climatique	Risque environnemental	Engagement 2025 : #2 Agir contre le changement climatique	Mise en œuvre par la Direction du Développement Durable Responsable SSE dans les usines	Voir la démarche de lutte contre le changement climatique à la section 3.2.1 Climat
Sécurité des produits et santé/sécurité des consommateurs	Risques pour la santé et la sécurité des personnes	Politiques BIC régissant la sécurité des produits	Mise en œuvre par la Direction de la Sécurité des Produits	Voir la démarche de sécurité des produits au chapitre 3.3.4.2 La sécurité de nos produits
Santé et sécurité des salariés	Risques pour la santé et la sécurité des personnes	Engagement 2025 : #3 S'engager pour la sécurité au travail Politique SSE	Mise en œuvre par la DRH et par chacune des catégories Responsable SSE dans les usines	Voir la démarche de sécurité au travail à la section 3.3.1.3 Conditions de travail
Non-respect des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales (travail des enfants, conventions de l'OIT)	Risques pour les Droits de l'Homme et les libertés fondamentales	Code de Conduite du Groupe BIC, politique RH	Mise en œuvre par la DRH pour les collaborateurs Mise en œuvre par le Directeur de chaque usine	Voir les mesures visant à assurer le respect des Droits de l'Homme au travail à la section 3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur
Pratiques déloyales (corruption)	Risque de corruption active ou passive	Code de Conduite du Groupe BIC, Politique de lutte contre la corruption du Groupe BIC	Mise en œuvre par un Group Compliance Officer, la Direction Juridique et la Direction des Achats	Voir la démarche de lutte contre la corruption à la section 3.4 Ethique et conduite des affaires



B. Risques majeurs relatifs à la chaîne d'approvisionnement

Catégories Achats	Type de risques	Politique BIC	Organisation BIC
Matières premières, plastiques, métaux, encres et produits chimiques	Environnement : Consommation de plastique, pollution des eaux et des sols liés à l'extraction des matières premières Droits de l'Homme : Exposition des populations locales aux rejets des sites de production Exclusion des minéraux de conflits Santé et sécurité : Impacts des produits chimiques sur la santé et la sécurité des salariés Sécurité des produits pour les consommateurs Éthique : Conformité réglementaire, corruption	Code de bonne Conduite des Fournisseurs (2020) ; Politique Globale des Achats (2020) Engagement 2025 : #4 Impliquer de manière proactive les fournisseurs	Mise en œuvre par la Direction des Achats, les Directions Industrielles et la Direction du Développement Durable
Emballages	Environnement : Déforestation, suremballage, pollution des eaux par les processus de fabrication Santé et sécurité : Impact sur l'environnement des produits chimiques utilisés (encres, colles) Éthique : Conformité réglementaire, corruption, utilisation de bois issus d'exploitation non durable	Code de bonne Conduite des Fournisseurs (2020) ; Politique Globale des Achats (2020) ; Code de Conduite du Groupe BIC (2020)	Mise en œuvre par la Direction des Achats, les Directions Industrielles et la Direction du Développement Durable
Logistique et Transport	Environnement : Émissions de gaz à effet de serre, consommation d'énergies non renouvelables Santé et sécurité : Accidents routiers et accidents de manutention Éthique : Corruption	Code de bonne Conduite des Fournisseurs (2020) ; Politique Globale des Achats (2020) ; Code de Conduite du Groupe BIC (2020)	Mise en œuvre par la Direction des Achats, les Directions Industrielles et la Direction du Développement Durable
Fabricants sous contrat	Environnement : Émissions de gaz à effet de serre, consommation Social et Droits de l'Homme : Respect des conventions internationales de l'OIT en matière de conditions de travail, travail forcé, contraint ou travail des enfants Santé et sécurité des salariés Éthique : Conformité réglementaire, corruption	Code de bonne Conduite des Fournisseurs (2020) et Politique Globale des Achats (2020) Code de Conduite du Groupe BIC (2020)	Mise en œuvre par la Direction des Achats, les Directions Industrielles et la Direction du Développement Durable
Fournisseurs indirects	Environnement : Consommation d'eau et d'énergie, pollution de l'eau notamment pour les agents d'entretien Social et Droits de l'Homme : Respect des conventions internationales de l'OIT en matière de conditions de travail, travail forcé, contraint ou travail des enfants Santé et sécurité des salariés Éthique : Corruption	Code de bonne Conduite des Fournisseurs (2020) ; Politique Globale des Achats (2020)	Mise en œuvre par la Direction des Achats



Atténuation et remédiation/Procédure de diligence raisonnable

- Depuis 2019, le Groupe BIC s'est doté d'une organisation achats au niveau mondial afin d'accomplir une approche intégrée des meilleures pratiques. À cette fin, les équipes Achats et Chaîne d'Approvisionnement du Groupe BIC ont fusionné dans une Direction globale. L'un de ses principaux objectifs est de mettre en œuvre de manière continue et cohérente le Plan de Vigilance, notamment les aspects liés à la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, sous-traitants, transporteurs).
- De plus, le Groupe BIC a réalisé un audit matières premières auprès de 26 fournisseurs afin d'identifier et d'évaluer tous les risques liés à la chaîne d'approvisionnement pour la catégorie Briquets. Les résultats ont été publiés au premier trimestre 2021 et un plan spécifique d'actions a été établi.
- En outre, la feuille de route 2025 des Approvisionnements Responsables vise à identifier les moteurs de création de valeur sur la chaîne d'approvisionnement et à évaluer tout risque en matière de développement durable. Le plan d'exécution spécifie les actions appropriées qui seraient déployées pour chaque catégorie et type de fournisseur. En 2021, 52,6 % des fournisseurs stratégiques ont été inclus au programme pour au moins une des actions d'achats responsables. L'objectif est que 100 % des fournisseurs stratégiques fassent partie du programme d'ici 2025.
- Par ailleurs, entre 2019, 2020 et 2021, le Groupe BIC a mis en œuvre un nouveau programme de formation sur l'approvisionnement responsable faisant partie du programme de développement des compétences BIC.
- Le Code de bonne Conduite des Fournisseurs lancé en 2020 a été partagé avec tous les fournisseurs de BIC.
- En 2021, BIC a développé et déployé un programme de diligence raisonnable pour les tiers afin de surveiller, d'identifier, d'atténuer et de documenter toute exposition aux risques de corruption et de pratiques déloyales. Ces efforts de diligence raisonnable et d'atténuation sont gérés et documentés au moyen d'un outil d'intégrité, qui a été récemment mis à jour en 2022. D'autres améliorations sont prévues en 2023 avec le lancement d'une nouvelle politique et de nouvelles procédures.
- Le programme de diligence raisonnable des tiers est une approche sur le risque qui :
 - catégorise et identifie les fournisseurs,
 - effectue des évaluations de risque,
 - atténue tout risque,
 - surveille et examine continuellement les fournisseurs et rend compte de tout risque sur une base continue.
- La première phase du programme s'est concentrée sur les fournisseurs stratégiques de BIC et les fabricants sous-contrat.
- En parallèle, BIC a mis à jour la liste des fournisseurs stratégiques en ayant recours à des critères spécifiques. 2022 étant une année de transition, la nouvelle évaluation des partenaires stratégiques sera communiquée dans notre Plan de Vigilance de 2023.

Pour plus d'informations concernant la démarche de responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement, les mesures mises en œuvre et les résultats atteints, il convient de consulter la *section 3.3. Éthique et Conduite des Affaires dans l'Ensemble de la Chaîne de Valeur*.

Procédure d'Évaluation régulière

Les équipes Achats du Groupe BIC ont mis en œuvre les procédures suivantes pour s'assurer que les mesures d'atténuation des risques sont évaluées régulièrement :

- surveillance, sélection, vérification et atténuation des risques liés aux fournisseurs stratégiques et à haut risque, notamment les déréférencements ;
- suivi de l'intégration de critères RSE dans les appels d'offres ou les processus de référencement ;
- suivi de la couverture du panel fournisseur grâce à des audits, revues de documentation, évaluations, etc. ;
- suivi des conclusions des audits, revues de documentation, évaluations, etc. ;
- suivi des actions correctives demandées ;

Résultats – Indicateurs clés de performance extra-financière

Des indicateurs clés de performance extra-financière ⁽¹⁾ ont été définis et seront mis en œuvre en fonction des différentes familles d'achats.

C. Ligne pour lanceurs d'alerte

La ligne d'alerte *BIC Speak-Up*, disponible pour tous les salariés du Groupe BIC et tous les tiers, permet de rapporter toute transgression de la Politique de lutte contre la corruption et du Code de Conduite du Groupe BIC (cf. *section 3.4. Conduite des Affaires et Lutte contre la Corruption*). Elle offre aux lanceurs d'alerte un moyen de faire des révélations sur les risques visés par la Loi. La ligne est accessible sur l'Intranet et les sites Internet de BIC.

En 2022, ont été reportés et analysés en détails 21 cas. Une formation pour les enquêteurs internes a été organisée à Clichy en septembre 2022, permettant à certains sélectionnés en Europe d'améliorer leurs compétences techniques et de mettre à jour leurs connaissances, notamment dans le cadre de la nouvelle loi du 21 mars 2022 dite « Loi Wasserman » visant à renforcer la protection des lanceurs d'alerte.

(1) Tels que le taux de conformité des fournisseurs en ce qui concerne les critères d'appels d'offres et la mise en œuvre d'une évaluation externe des fournisseurs.



2.4. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ ET ASSURANCES

2.4.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

2.4.1.1 Adoption des Principes du cadre de référence de l'AMF ⁽¹⁾ sur la gestion des risques et de Contrôle Interne

Pour les besoins de cette section, le Groupe BIC se conforme aux principes énoncés dans la partie II du Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de Contrôle Interne mis à jour en juillet 2010 par le groupe de travail présidé par Olivier Poupert-Lafarge et établi sous l'égide de l'AMF. Dès lors, ceci représente une adoption partielle du texte qui, par ailleurs, inclut un *Guide d'application* pour les procédures de Contrôle Interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs.

En effet, les activités de contrôle s'y référant relèvent de la responsabilité des filiales locales. Ces filiales les adaptent en permanence en réponse aux circonstances actuelles, en s'inspirant notamment du *Manuel des principes comptables* et du *Manuel de politiques et procédures internes* du Groupe BIC. Le *Guide d'application* n'a pas été comparé formellement avec les procédures et processus existants. Néanmoins, le Groupe BIC n'attend pas de différences significatives étant donnée la similitude entre le *Guide d'application* et ces deux manuels.

a) Gestion des risques

La gestion des risques est un dispositif en constante évolution qui concerne les activités, processus et actifs du Groupe.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de la Société et qui permettent aux dirigeants de maintenir les risques du Groupe à un niveau acceptable.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter :

- la capacité de la Société à atteindre ses objectifs et de mener à bien sa stratégie clé ;
- la capacité de la Société à respecter ses valeurs, l'éthique et les lois et règlements ;
- les personnes, les actifs, l'environnement du Groupe ou sa réputation.

La gestion des risques permet également au management de :

- créer et préserver la valeur des actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- s'assurer que les actions de la Société sont en accord avec ses valeurs ;
- mobiliser la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

b) Contrôle Interne

Le processus incorpore également la définition du Contrôle Interne comme un dispositif à l'échelle du Groupe, défini et mis en œuvre par la Société pour assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux impliquant la sauvegarde de ses actifs. Par « actifs », il faut entendre actifs corporels et incorporels (savoir-faire, marque, image ou réputation) ;
- la fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, le Contrôle Interne contribue à :

- la supervision d'une société ;
- l'efficacité de ses opérations ; et
- l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le premier objectif se réfère à tous les règlements et lois régissant le Groupe et qui sont partie intégrante de ses activités quotidiennes pour garantir la conformité.

Le deuxième concerne les instructions données aux collaborateurs leur permettant de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur domaine de responsabilité. Ce processus de communication est construit à partir des objectifs du Groupe redescendus aux collaborateurs.

Le troisième objectif couvre l'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers.

Le dernier objectif se rapporte à la préparation d'états financiers fiables ⁽²⁾. La fiabilité de ces informations dépend de la qualité des procédures et du dispositif de Contrôle Interne (voir les procédures de reporting section 2.4.2.4. – *Procédures de Contrôle Interne*) qui doivent garantir :

- le principe de séparation des tâches, permettant une séparation claire entre les tâches d'assistance, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations et des documents produits ;
- la possibilité de s'assurer que les opérations ont été effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables.

(1) Autorité des marchés financiers.

(2) Ceux-là incluent le rapport annuel, toute publication intermédiaire selon un format résumé, et toute information mise à disposition extraite des états financiers telle que les publications du chiffre d'affaires.



2.4.1.2 Périmètre de la gestion des risques et du Contrôle Interne

La gestion des risques et le Contrôle Interne tels que définis dans ce rapport concernent SOCIÉTÉ BIC en tant que Société mère, ainsi que toutes les entités consolidées du Groupe BIC.

Les Contrôles Internes en place ont été conçus pour les entités afin de rendre compte de :

- l'organisation existante ;
- des objectifs présentés par le Conseil d'Administration et le Comité de Direction (cf. *section 2.4.3. – Acteurs de la Gestion des Risques et du Contrôle Interne, Structure(s) Spécifique(s) en Charge/Rôles respectifs et Interactions*) ; et
- la conformité aux lois et règlements.

Les principes et dispositifs de base ont été déployés pour tous les domaines pertinents et dans toutes les filiales en tenant compte des spécificités locales et des réglementations en vigueur. Ces principes sont également connus et suivis au niveau des différents services centraux du Groupe.

Les principes de gestion des risques sont appliqués à toute entité rejoignant le Groupe BIC et, autant que possible, aux sous-traitants et fournisseurs du Groupe BIC.

Par exemple, SOCIÉTÉ BIC demande à ses fournisseurs de suivre les règles de sécurité des salariés qui s'appliquent au sein du Groupe BIC.

2.4.1.3 Limites des dispositifs de gestion des risques et de Contrôle Interne

L'organisation la plus efficiente ne saurait faire disparaître les limites inhérentes à la gestion des risques et au Contrôle Interne. Les dispositifs de gestion des risques et de Contrôle Interne ne peuvent donc fournir une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs de la Société. Les principales limites relevées sont les développements et les incertitudes du monde extérieur, la part de jugement dans les décisions prises par les consommateurs et les erreurs humaines potentielles.

De plus, lors de chaque mise en place d'une activité de contrôle, une évaluation du ratio coût/bénéfice doit être menée, conduisant à une couverture raisonnable des contrôles nécessaires.

2.4.2 COMPOSANTES DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ ET DE SES FILIALES

L'efficacité des dispositifs de gestion des risques et de Contrôle Interne repose sur les composantes mises en place pour servir les objectifs décrits précédemment.

2.4.2.1 Environnement de contrôle

a) Organisation

Le Groupe BIC a mis en place un dispositif structuré de Contrôle Interne fournissant les instructions et les responsabilités appropriées pour atteindre les objectifs formulés par le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif. Cette organisation prend appui sur la définition des responsabilités et des objectifs de la Direction et partagés avec chacun des collaborateurs.

b) Principaux outils

Différents outils ont été mis en place pour soutenir cette structure et mesurer son efficacité. Voici une liste des principaux outils partagés par toutes les entités du Groupe BIC :

- Charte d'éthique (cf. *section 2.4.3.6. – Le Personnel de la Société*) ;
- politique de lutte contre la corruption (cf. *section 2.4.3.6. – Le personnel de la Société*) ;
- vision et Valeurs du Groupe BIC (cf. *section 2.4.3.6. – Le personnel de la Société*) ;
- manuel des principes comptables et manuel de politiques et procédures internes du Groupe.

Ces manuels distribués à toutes les entités et consultables sur l'Intranet Groupe mettent à disposition les référentiels pour :

- la tenue des comptes et le *reporting* financier suivant les normes IFRS,
- les procédures de Contrôle Interne pour chaque secteur de la Société (ex. : Achats, Trésorerie, Fiscalité, Ventes, etc.) ;
- protocole de remontée des fraudes :
Ce protocole a été mis en place afin de s'assurer que toute suspicion de fraude ou fraude avérée est remontée dans un délai court, de façon cohérente et uniforme, et de coordonner les investigations ultérieures. Un formulaire type pour la remontée des fraudes a été fourni à l'ensemble des filiales de BIC ;
- ligne d'alerte "BIC Speak-up" (cf. *section 2.4.3.6. – Le Personnel de la Société*) ;
- politique de gestion des ressources humaines :
 - voir *section 3.4 – Notre responsabilité sociale*,
 - la gestion des ressources humaines participe pleinement à l'efficacité du Contrôle Interne,
 - en particulier, elle garantit que les recrutements soient la manifestation des connaissances et compétences requises par le Groupe. De plus, elle relaie les objectifs de la Direction vers chaque collaborateur selon ses rôles et responsabilités,
 - À titre d'exemple, l'outil *Performance, Évaluation and Development* (PED) aide à répondre efficacement aux objectifs suivants :
 - redescendre individuellement aux collaborateurs les objectifs de la Société tout au long de l'année,
 - former et développer les collaborateurs (cf. *section 3.4. – Notre responsabilité sociale*) ;
- systèmes d'information : différents systèmes d'information sont utilisés selon les processus métiers auxquels ils sont appliqués. Ils sont essentiellement organisés par continent. Cependant, les procédures de consolidation en place donnent accès à des résultats consolidés que la Direction du Groupe peut utiliser pour suivre les performances et gérer les opérations.

La plupart des entités du Groupe BIC utilisent des systèmes totalement intégrés (ERP) pour les assister dans la gestion des activités et remontent les données financières par le biais d'un logiciel de consolidation et de gestion (cf. *section 2.4.2.4. – Procédures de Contrôle Interne*).

Les continents et pays ont la charge de mettre en œuvre les procédures opérationnelles visant à sécuriser l'accès, la sauvegarde et la restauration des données critiques de ces systèmes.



2.4.2.2 Diffusion d'informations pertinentes et fiables

La Société a mis en place des procédures et un dispositif efficace de diffusion de l'information qui permettent d'apporter la communication adéquate à partager avec le niveau pertinent de responsabilités et de décision. Les types d'outils sont très variés. Ils vont des solutions informatiques (dont l'Intranet Groupe, le logiciel de consolidation financière, le système intégré par continent, etc.) aux procédures existantes qui incluent la gestion de l'information.

Ces outils d'information sont conçus pour appuyer l'ensemble du système de Contrôle Interne de la Société et aider à la prise de décisions et au suivi pour atteindre les objectifs de la Direction.

2.4.2.3 Procédures de gestion des risques

L'un des objectifs de la gestion des risques consiste à s'occuper du traitement des risques existants, en évolution et émergents pouvant avoir un impact significatif sur la Société. Tous les risques ne peuvent être couverts. Les moyens de couverture utilisés sont soit des processus internes ou externes de réduction de l'exposition, soit des protections externes par le biais de polices d'assurance.

Ce processus particulier suit une approche en trois étapes selon les activités suivantes :

- l'identification et l'analyse des risques ;
- la gestion et l'atténuation des risques ;
- le suivi des risques.

a) L'identification et l'analyse des risques

Le département de gestion des risques du groupe utilise le cadre de gestion des risques de l'entreprise (ERM: *Enterprise Risk Management*), ainsi que des processus de gestion des risques d'assurance et de conseils pour identifier et analyser les risques.

Le processus d'identification met en valeur les risques de sources externes comme internes. L'élément clé pour l'identification du risque est l'impact potentiel significatif sur la stratégie, les objectifs, les personnes, les actifs, l'environnement et la réputation de la Société.

En tant que coordinateur du processus, la Direction de la Gestion des Risques échange avec les contributeurs sur les informations transmises et les plans d'action en réponse aux risques identifiés. Elle consolide les informations et applique une pondération à l'impact pour créer une matrice Groupe des risques. Cette matrice, présente l'impact pour le Groupe BIC pour chaque catégorie de risques.

b) La gestion et l'atténuation des risques

Les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques du Groupe BIC sont gérés par le Comité Exécutif. Ces risques ont été surveillés au cours de l'année. L'avancement et le statut des plans d'action relatifs à certains risques clés ont été également revus et discutés lors de séances du Conseil. Les autres risques continuent à faire l'objet d'un suivi rapproché.

De plus, différentes procédures existent (cf. section 2.4.2.4. – *Procédures de Contrôle Interne*). Le Comité Exécutif, les continents et les services centraux comme les services Juridique, Développement Durable ou Trésorerie assurent un suivi des risques permanent.

Ils les gèrent de la façon suivante :

- la Trésorerie Groupe gère et contrôle quotidiennement l'exposition aux taux d'intérêt et aux risques de change ainsi que le risque de liquidité ;
- le service Juridique suit de manière régulière l'évolution des lois et réglementations ainsi que les litiges en cours ;
- les principaux risques industriels et environnementaux sont appréhendés par les Directions Opérationnelles ou les pays, et par la Direction du Développement Durable ;
- les risques stratégiques et opérationnels significatifs sont gérés par le Comité Exécutif.

Une revue annuelle du processus de couverture d'assurance est également effectuée : cf. *Présentation du Groupe section 2.4.4. – Assurances – Couverture des risques*.

c) Le suivi des risques

Le Comité Exécutif effectue des revues régulières de l'exposition aux risques. Chaque site/service établit ses propres tableaux de bord et indicateurs clés, afin de recenser les risques, de les suivre et d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques.

En 2021, BIC avait mis en place un programme centralisé de gestion des risques de l'entreprise (ERM) axé sur le traitement des principaux risques. Les risques critiques qui avaient été identifiés en 2019 ont été réévalués et tout au long de l'année 2022 ont fait l'objet d'un suivi au niveau du Comité Exécutif piloté par la gouvernance ERM.

2.4.2.4 Procédures de Contrôle Interne

a) Procédures de Contrôle Interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par la Société

L'information comptable et financière utilisée en interne par le management ou pour les besoins du *reporting* externe est préparée en conformité avec les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

L'information suit une approche *bottom-up* pour remonter les comptes locaux aux états financiers consolidés et de gestion. Ce *reporting* est effectué sur un logiciel de consolidation à chaque clôture mensuelle.

Les équipes financières de chaque filiale, sous le contrôle de leur Directeur Financier et de leur Directeur Opérationnel, remontent les informations aux équipes financières des *Business Units*, et les transmettent ensuite au Groupe BIC.

Ces informations sous forme de liasses sont auditées par les auditeurs locaux externes pour les entités les plus importantes. Les Commissaires aux Comptes établissent des mémorandums et un résumé des remarques significatives à l'attention du Groupe BIC.

Des contrôleurs de gestion travaillent en étroite collaboration avec les responsables opérationnels et sont rattachés hiérarchiquement à la Direction locale et fonctionnellement au Directeur Financier du continent/de la catégorie dont ils dépendent.

Le Groupe BIC a développé un *Manuel de politiques et procédures internes* dans le domaine financier qui a fait l'objet d'une présentation et d'une diffusion auprès des Directeurs Financiers des filiales. Ce travail de révision continue prend, si nécessaire, appui sur les responsables fonctionnels qui mettent à jour et valident les politiques et procédures clés. Quand une nouvelle procédure est établie ou qu'une procédure existante est mise à jour ou améliorée, l'information est communiquée et consultable sur l'Intranet par les collaborateurs et également transmise à toutes les filiales par le Comité Exécutif.



Les procédures de *reporting* au sein du Groupe BIC sont les suivantes :

- l'outil de *reporting* financier du Groupe BIC permet de réaliser des consolidations statutaires et des consolidations de gestion au sein d'un même référentiel ;
- le Groupe BIC utilise également un système de *reporting* détaillé des ventes qui est réconcilié tous les mois avec les *reportings* financiers, tout écart significatif étant expliqué ;
- l'outil de *reporting* financier du Groupe BIC est déployé dans toutes les filiales. Cela permet une analyse à chaque niveau de *reporting* (filiales, continents, Groupe ou encore par catégorie de produit) à partir des mêmes données de base et selon le même format de rapport ;
- le *reporting* financier interne du Groupe BIC fait l'objet d'une analyse mensuelle avec les prévisions budgétaires au niveau des filiales. Le Comité Exécutif revoit aussi mensuellement les données consolidées et les analyses afférentes ;
- une analyse comparative est réalisée entre le budget, les prévisions et les plans stratégiques ; cette analyse est ensuite revue par le Comité de Direction ;
- l'information financière consolidée est ensuite validée par le Directeur Financier du Groupe. Les problématiques significatives sont revues par le Président du Conseil d'Administration et par le Directeur Général ;
- le Comité d'Audit valide à son tour l'information et fournit si nécessaire un rapport au Conseil d'Administration ;
- les auditeurs externes sont impliqués dans la validation annuelle du processus de production de l'information financière.

Le processus d'arrêté des comptes comprend notamment :

- la détermination et la diffusion de règles comptables par la Direction Financière du Groupe au travers du *Manuel des principes comptables du Groupe* ;
- la préparation et la transmission par le service consolidation aux filiales d'un calendrier et d'instructions pour chaque arrêté mensuel ;
- l'existence d'une liste des tâches à réaliser par une filiale dans le cadre d'une clôture comptable.

b) Autres procédures de Contrôle Interne

Comme indiqué précédemment, le Contrôle Interne est décentralisé au sein du Groupe BIC. Il appartient donc à chaque organisation (filiale, service, catégorie, continent, etc.) d'établir des procédures pertinentes dans les domaines concernés afin de soutenir les objectifs et la définition du Contrôle Interne.

Toutefois, en tant que référence mondiale, le *Manuel des politiques et procédures internes* donne des instructions générales qui, après adaptation, peuvent être adoptées au niveau du Contrôle Interne correspondant.

Les principales procédures du Groupe BIC sont décrites ci-après :

Procédures d'achat et d'investissement en immobilisations

Ces procédures sont soumises à un processus d'autorisation appropriée. En effet, l'autorisation constitue l'étape préalable pour la suite du processus qui va de la confirmation de réception des biens achetés ou de la réalisation de la prestation de services, au paiement des fournisseurs.

Aussi, le Groupe BIC a mis en place une matrice d'autorisation qui, selon le montant engagé, renseigne le niveau requis de responsabilités. Toute autorisation doit être formalisée par le document adéquat ou via les systèmes informatiques. Cette matrice est régulièrement mise à jour pour rendre compte des évolutions de l'organisation du Groupe BIC.

Ce processus d'approbation est la pierre angulaire de la procédure de validation dite *three-way match* appliquée dans tout le Groupe BIC. Selon cette procédure, après l'approbation du bon de commande, un rapprochement doit être effectué :

- avec la preuve de livraison des biens/de réalisation de la prestation de services ;
- avec la facture du fournisseur, à sa réception, afin de générer le paiement.

La procédure de validation dite *three-way match* répond au principe de séparation des tâches et permet un suivi clair du processus de validation des transactions tout au long de l'opération d'achat.

En ce qui concerne les dépenses d'investissement, la personne initiatrice de l'achat doit suivre une étape supplémentaire pour le valider. Avant tout investissement, une documentation spécifique est préparée pour présenter toutes les informations nécessaires comme la description de l'investissement, les retours sur investissement, les approbations pour mettre en évidence les niveaux d'engagement requis et le calendrier d'audit post-acquisition.

D'un point de vue organisationnel, une attention particulière est accordée à la séparation des fonctions d'approvisionnement et d'achat. L'objectif est de réduire les risques éventuels de chevauchement de responsabilités. Cela permet également de centraliser au niveau Groupe les flux d'approvisionnement pour les matières stratégiques. L'objectif est de mieux contrôler la demande et le volume financier engagé.

Enfin, la gestion des fournisseurs, dont celle de la base de données fournisseurs, suit également des activités de contrôle spécifiques et des règles précises pour leurs échanges avec le Groupe BIC.

Procédures de vente

Les procédures de vente suivent des règles et des principes communs. Elles sont néanmoins adaptées aux marchés et aux clients locaux, suivant les natures des transactions existantes.

Ces principes communs couvrent en particulier :

- la validité des prix de vente et des conditions générales de vente (processus d'établissement de listes de prix, schémas d'autorisation des politiques de prix spécifiques, etc.) ;
- l'exhaustivité et la pertinence des commandes reçues suivant différents supports ;
- le respect de la période de comptabilisation en mettant l'accent sur le processus de séparation des exercices comptables et la procédure d'ajustements ;
- la juste valeur des créances clients avec les procédures de calcul des provisions sur clients douteux et d'émission des avoirs.

Comme pour les relations avec les fournisseurs, des procédures traitent de la gestion du fichier client, notamment de la création de nouveaux comptes, du processus de rapprochement des paiements reçus et de la gestion du crédit client.



Procédures de gestion des stocks

La gestion des stocks couvre la conservation physique des biens, l'évaluation de ces derniers ainsi que le suivi des flux. Les procédures en place traitent en conséquence de l'ensemble de ces aspects.

En ce qui concerne la conservation physique des biens, des politiques Groupe sont transmises en complément des règlements locaux et incluent :

- des objectifs de sécurité fixés pour le personnel impliqué dans la gestion des stocks ;
- la sécurité des actifs avec des directives précises sur les conditions de stockage, les processus d'inventaire physique ou la séparation des tâches.

Pour l'évaluation des stocks, une procédure BIC de valorisation est en place pour permettre aux contrôleurs locaux de suivre les règles Groupe et de répondre aux exigences des normes comptables et financières locales. Les règles Groupe peuvent être consultées dans la Note 1 de l'annexe aux comptes consolidés – Principales Règles et Méthodes comptables.

Procédures de gestion de la trésorerie

Bien que principalement centralisés auprès de la Trésorerie Groupe, certains aspects de la gestion de trésorerie sont maintenus au niveau local. Quel que soit le niveau considéré, les procédures en place couvrent en particulier :

- la gestion des disponibilités et des moyens de paiement dont les protections physiques, l'établissement des réconciliations bancaires et la supervision de la séparation des tâches ;
- la gestion des pouvoirs bancaires et des signatures autorisées ;
- le financement par dette à court ou long terme.

Au niveau central, la Trésorerie Groupe suit des procédures spécifiques pour ses placements de trésorerie et pour la gestion de l'exposition aux risques de change.

Procédures de gestion des immobilisations

Comme indiqué ci-dessus, la sécurité des actifs est la priorité absolue du Contrôle interne. Des procédures ont été mises en place au sein du Groupe BIC.

Essentielles pour s'assurer que les actifs existent, des consignes sont données aux sites locaux de vérifier régulièrement les inventaires physiques et de les comparer avec les systèmes financiers.

En complément du processus d'autorisation d'investissement susmentionné, des procédures dédiées régulent tous les mouvements d'actifs immobilisés (transferts, cessions et ventes).

Enfin, des règles spécifiques sont prévues pour la gestion des fichiers d'immobilisations, afin de garantir la conformité avec les normes comptables locales et Groupe et pour permettre des activités de contrôle efficaces.

2.4.2.5 Activités de contrôle

Tous les niveaux du Groupe BIC sont impliqués dans les activités de contrôle pour s'assurer que les règles, les référentiels et les procédures Groupe sont correctement appliqués.

D'autre part, la Direction Contrôle et Audit Interne vérifie tout au long de son plan d'audit annuel qu'il n'y ait aucune divergence majeure avec les procédures Groupe.

Ce contrôle couvre aussi bien vers les environnements opérationnels que financiers et met l'accent particulièrement sur :

- la validité des opérations et des transactions, incluant les processus d'autorisation d'engagement des dépenses et investissements ;
- l'exhaustivité du *reporting* des transactions ;
- les correctes évaluations et comptabilisation des transactions pour garantir la mise à disposition et la présentation d'une information fiable.

2.4.3 ACTEURS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE, STRUCTURE(S) SPÉCIFIQUE(S) EN CHARGE/RÔLES RESPECTIFS ET INTERACTIONS

2.4.3.1 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de SOCIÉTÉ BIC, représentant les actionnaires, agit toujours dans l'intérêt de la Société. Il revoit et approuve également les objectifs stratégiques de la Société.

2.4.3.2 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de BIC est composé d'une équipe de huit dirigeants qui se réunissent régulièrement et travaillent en étroite collaboration avec Gonzalve Bich, Directeur Général, pour définir la vision et la stratégie à long terme du Groupe afin de favoriser une croissance rentable. Ses membres sont :

- Thomas Brette: *Group Partnerships & New Business Officer*;
- François Clement-Grandcourt: *Group Lighter General Manager*;
- Gary Horsfield: *Group Supply Chain Officer*;
- Sara LaPorta: *Global Strategy and Business Development*;
- Mallory Martino: *Chief Human Resources Officer*;
- Elizabeth Maul: *Group Insights, Innovation and Sustainability Officer*;
- Charles Morgan: *Chief Administrative Officer*;
- Chad Spooner: *Chief Financial Officer*;
- Chester Twigg: *Group Commercial Officer*;
- Esther Wick: *Group General Counsel*.

Cette structure permet à BIC de bénéficier de l'expérience et de l'expertise collectives de ce groupe de dirigeants talentueux et de réaliser son potentiel de croissance. Chaque fois qu'une connaissance et une expertise plus approfondie ou plus étendue sera nécessaire, le Comité Exécutif aura désormais accès à l'opinion d'une équipe de Direction élargie.

Le *Group Supply Chain Officer* et le *Group Insights and Innovation Officer* sont directement responsables de la fabrication, du développement de nouveaux produits, de la recherche et de l'assurance qualité.

Le Comité Exécutif surveille également la solidité des processus de Contrôle Interne et la mise en œuvre de la couverture des risques. Il s'assure également, avec le soutien du Directeur Financier du Groupe, que les indicateurs :

- sont consolidés pour mesurer la performance opérationnelle par rapport au budget ;
- se concentrent sur tous les écarts et les mesures correctives qui pourraient être nécessaires.



En plus du budget, des prévisions sont préparées et révisées en cours d'année pour suivre l'exécution du budget et donner un aperçu de toute dynamique actuelle du marché. Un processus de planification stratégique est en place pour aider à identifier les opportunités de croissance future.

2.4.3.3 Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit (cf. section 4.1.4.3. – *Comités du Conseil d'Administration*), en plus de son rôle de soutien du Directeur Général, effectue notamment une surveillance attentive et régulière des dispositifs de gestion des risques et de Contrôle Interne. Il a la possibilité d'entendre le responsable de l'audit interne afin d'être informé sur le travail effectué, et peut donner son avis sur l'organisation de son service. Il est destinataire d'une synthèse annuelle des recommandations de l'audit interne.

2.4.3.4 La Direction Contrôle et Audit Interne (C&AI)

La Direction Contrôle et Audit Interne reporte opérationnellement au *Chief Financial Officer* et, sur demande, au Comité de Direction et au Comité d'Audit.

Cette Direction réalise des missions sur les domaines tant financiers qu'opérationnels et émet une appréciation indépendante du niveau de conformité avec les politiques, règles et procédures du Groupe. Elle porte son attention sur :

- les revues de cycles commerciaux et de processus opérationnels ⁽¹⁾, tant au niveau des filiales qu'au niveau du siège social ;
- la mesure de l'efficacité des contrôles par le biais de tests ;
- la coordination de l'amélioration permanente du *Manuel de politiques et procédures internes* avec les responsables fonctionnels ;
- la proposition de conseils et recommandations à des fins d'amélioration des processus existants, ce qui inclut le fait de partager les meilleures pratiques du Groupe.

Cette Direction peut aussi être amenée à :

- intervenir en assistance sur des missions ponctuelles et spécifiques, comme notamment lors d'opérations d'acquisition externe et de réorganisation interne ;
- apporter une assistance sur la prévention et la sensibilisation de la fraude et réaliser des enquêtes sur des fraudes reportées au sein du Groupe BIC ;
- examiner les systèmes d'information par le biais notamment de revues des accès informatiques et des procédures de continuité d'exploitation ;
- présenter aux auditeurs externes le plan d'audit, leur communiquer ses mises à jour ainsi que les conclusions des rapports d'audit émis après les interventions sur site ;
- s'accorder avec la Direction Finance du Groupe et les auditeurs externes pour couvrir des points spécifiques pendant les audits.

a) Travaux réalisés par la Direction C&AI en 2022

Un plan pluriannuel d'audit suivant un principe de rotation est mis en place afin de s'assurer que tous les sites importants et tous les processus majeurs soient revus en moyenne tous les cinq ans.

Le plan 2022 a vu la Direction C&AI mener quatre audits d'entités de fabrication et de distribution combinant visites initiales et visites de suivi.

Ces audits ont été réalisés conformément à la méthodologie et aux procédures d'audit mises en place par la Direction C&AI. Elles intègrent notamment :

- la réalisation de tests (de cheminement et de détail) et d'entretiens avec les intervenants sur les cycles audités selon une approche basée sur les risques ;
- la rédaction d'un rapport postérieur à l'audit dans lequel sont listés sous forme de recommandations les points d'amélioration que le site/la Direction devra considérer, avec un plan d'action précis et positionné dans le temps. Le rapport de la Direction C&AI est un bon vecteur de communication et joue un rôle important dans la démarche d'amélioration continue des contrôles au travers du Groupe.

À la suite de ces revues, aucune problématique majeure n'a été identifiée. Les recommandations émises dans les rapports d'audit ont mis en évidence des améliorations à apporter à certains contrôles pour en garantir une meilleure efficacité. Les Directions locales ont partagé leurs réponses à ces points d'amélioration tout en proposant des plans d'action ainsi que les dates et les responsables de leur mise en œuvre. Ces mises en application ont ensuite pu être vérifiées, lors de visites de suivi de la Direction C&AI.

De plus, un suivi trimestriel des plans d'action permet de s'assurer de la mise en œuvre des recommandations sur les points d'audit fondamentaux. Des tableaux de bord sont partagés trimestriellement avec les représentants des catégories et continents. Enfin, les meilleures pratiques de Contrôle Interne identifiées lors de ces revues font l'objet d'un partage au sein du Groupe.

La Direction C&AI collecte les données renseignées par les filiales et conduit des analyses, notamment dans le but de renforcer l'approche par les risques utilisée pour établir son plan d'audit annuel et réaliser ses travaux d'audit. Les résultats ainsi obtenus seront partagés avec les Commissaires aux Comptes du Groupe et le Comité d'Audit.

Une synthèse des travaux accomplis dans l'année par la Direction C&AI est présentée au Comité Exécutif, au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration. Celle-ci comprend une vue d'ensemble des principaux points d'audit et recommandations. De plus, elle propose également une synthèse de l'analyse des risques et de l'avancement des plans d'action.

b) Perspectives et plans d'action pour 2023

La Direction C&AI continuera à porter son attention sur :

- les processus et l'amélioration de leur efficacité ;
- les tests d'efficacité opérationnelle des contrôles clés ;
- l'amélioration du processus général de revue.

Le plan d'audit annuel, préparé par la Direction C&AI et approuvé par le Comité d'Audit et le Comité Exécutif, intègre la rotation pluriannuelle des revues de sites et de processus.

(1) Dont les ventes et encaissements, les achats et décaissements, les actifs immobilisés, les stocks, la paie, la gestion de la trésorerie ou la procédure d'enregistrement des écritures comptables.



2.4.3.5 Le Département Risk Management

La Direction des Risques Groupe est rattachée au Directeur financier du Groupe. Sa mission est de renforcer les capacités et la culture du risque afin de protéger les actifs de l'entreprise et de soutenir la stratégie de BIC. Le Département Gestion des Risques du Groupe est responsable :

- de la mise en œuvre du cadre de gestion des risques de l'entreprise ;
- du programme de gestion des risques d'assurance ;
- de l'apport de conseils sur les risques à l'organisation.

La gestion des risques de l'entreprise est un cadre incluant les processus, les capacités et la culture au sein de l'organisation afin :

- d'identifier, d'évaluer, d'atténuer, de surveiller et de gérer les risques potentiels non routiniers à l'échelle de l'entreprise ;
- tout en améliorant la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

La gestion du risque d'assurance est la pratique d'identifier et d'analyser les expositions aux pertes et de prendre des mesures pour minimiser l'impact financier sur le Groupe en les transférant au moyen de l'assurance et de pratiques de gestion préventive des risques.

Des conseils en matière de risque sont conçus pour garantir que la prise de décision s'aligne sur l'appétit et la tolérance au risque et pour améliorer la résilience de l'entreprise.

Dans le cadre des activités susmentionnées, la gestion des risques du Groupe coordonne également le suivi des risques en tandem avec le Comité Exécutif.

2.4.3.6 Le personnel de la Société

Tous les salariés sont impliqués dans le Contrôle Interne en cohérence avec leur niveau de connaissance respectif et leur périmètre de responsabilité. Ils disposent d'un accès à l'information pour établir, piloter et surveiller le dispositif de Contrôle Interne. Pour les salariés ayant accès à l'Intranet Groupe, les politiques Groupe de Contrôle Interne, y compris le *Manuel de politiques et procédures internes*, sont consultables en ligne.

Pour renforcer l'implication du personnel dans l'organisation du Contrôle Interne de la Société, les Valeurs du Groupe BIC sont affichées sur tous les sites du Groupe afin de les faire partager à tous les salariés.

En 2022, la société a investi dans Qualtrics - un outil d'enquête de premier ordre qui fournit des informations de référence pertinentes. Les enquêtes menées par cet outil sur l'ambiance et l'engagement nous permettent de mesurer les multiples aspects de l'engagement et de l'adhésion à nos valeurs. Dans la dernière enquête menée en 2022, l'engagement des employés a été évalué favorablement à 75 %, ce qui représente un engagement fort, supérieur de 1 % à la norme du marché. Les principaux moteurs de l'engagement global ont été l'évaluation favorable de la volonté de rester au sein de BIC et la recommandation de BIC en tant que bon univers de travail.

Parmi les 83 % des collaborateurs interrogés ayant exprimé leur fierté de travailler pour BIC, 76 % de ces personnes pensent que BIC offre un environnement de travail diversifié et inclusif, ce qui place l'entreprise presque 3 points au-dessus de la référence du marché.

Les questions sur les valeurs ont reçu des réponses très favorables dans l'ensemble et ont été particulièrement fortes en ce qui concerne la responsabilité et l'éthique. Le Code d'éthique du Groupe BIC est mis à la disposition de tous les salariés sur l'Intranet du Groupe.

Une politique Groupe de lutte contre la corruption est également à disposition de tous les salariés sur le site Intranet du Groupe. Elle précise que le Groupe BIC interdit toute forme de pot-de-vin et de corruption et préserve ainsi sa réputation d'intégrité.

Le Groupe BIC met à disposition des collaborateurs une ligne d'alerte *BIC Speak-up* accessible, par Internet et par téléphone. Ce canal constitue un moyen supplémentaire pour tous les collaborateurs du Groupe BIC souhaitant révéler des informations de manière anonyme et confidentielle (et si la législation locale l'autorise). C'est un moyen de communication efficace pour les équipes, qui permet au Groupe BIC de renforcer la diffusion de son éthique et de promouvoir la sécurité et la sûreté de chacun.

Une Charte de la Diversité, partagée par toutes les entités :

- précise l'engagement que le Groupe BIC prend pour améliorer et sensibiliser en permanence les collaborateurs sur l'importance de la diversité ;
- encourage la prévention de la discrimination sur les lieux de travail.

2.4.4 ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

2.4.4.1 Assurance

Le Groupe BIC utilise l'assurance comme moyen de transférer ses principaux risques au marché de l'assurance. Cela se fait par le biais d'une série de contrats d'assurance placés auprès d'assureurs de renom. Ce transfert s'opère à deux niveaux :

- un programme d'assurance international couvrant l'ensemble des filiales du Groupe, sauf interdiction légale ;
- des contrats locaux pour répondre à l'obligation d'assurance, le cas échéant.

Par ailleurs, certaines filiales locales peuvent disposer d'une couverture d'assurance supplémentaire pour des besoins spéciaux et/ou spécifiques.

Le programme d'assurance international du Groupe BIC a pour but de proposer une gestion des risques et une couverture d'assurance systématiquement élevées pour toutes les entités opérationnelles BIC. Cette politique doit permettre de protéger les actifs et, par conséquent, les revenus contre des risques susceptibles d'être assurables ou contrôlables.



Le Groupe BIC dispose des programmes d'assurance internationaux primaires suivants :

- assurance responsabilité civile, y compris les risques liés aux produits. Celle-ci couvre les risques relatifs aux produits couvrant les pertes causées par des sinistres corporels et des dommages aux biens de tiers, y compris la responsabilité opérationnelle et produits ;
- assurance « Atteintes à l'environnement » relative à la pollution graduelle et à la pollution accidentelle ;
- assurance « Dommages aux biens et Pertes d'exploitation ». Celle-ci couvre les risques de pertes dues à des incendies, des explosions, des inondations ou d'autres catastrophes naturelles ;
- assurance « Transport » couvrant la perte ou le vol de biens et/ou de produits au cours du transport ;
- assurance « Vol et détournements » couvrant les risques de fraude, de vol et de détournements ;
- assurance « Responsabilité civile liée aux pratiques d'emploi » couvrant les présomptions de discrimination, de licenciement abusif et de harcèlement sexuel.

En règle générale, la couverture se fonde sur l'évaluation d'un coût de remplacement du bien assuré. Certaines couvertures peuvent toutefois être contractuellement soumises à un plafond de garantie et/ou à des limites secondaires d'indemnisation.

Le Groupe BIC dispose d'autres types de couverture d'assurance selon les obligations légales en vigueur dans les pays où il opère.

Le coût global externe de la politique d'assurance centralisée du Groupe BIC était estimé à environ 9.0 millions d'euros en 2022.

2.4.4.2 Auto-assurance

Le Groupe BIC auto-assure et retient également une partie de ses risques. En général, cela se présente sous la forme de franchises d'assurance, de réserves ou d'autres expositions qui ne peuvent pas être assurées sur le marché traditionnel.

Aux États-Unis, BIC Corporation détient à 100 % une filiale d'assurance captive, *SLS Insurance Company Limited* (SLS), qui couvre un certain nombre de catégories spécifiques de risques aux États-Unis. Celle-là comprend :

- une responsabilité civile commerciale générale et produits couvrant les dommages corporels ou matériels supposés de tiers ;
- une assurance DIC/DIL différence de conditions/différences de limites en complément de certaines autres polices d'assurance traditionnelles et/ou des franchises ;
- une assurance *Medical Stop Loss* ayant trait au programme de couverture santé des salariés ;
- une assurance en application de la loi TRIA (loi sur l'assurance du risque terroriste) couvrant les risques NBCR (terrorisme nucléaire, biologique, chimique et radiologique).

Les autres filiales du Groupe BIC sont assurées par les schémas traditionnels.



