

Les administrateurs jugent la gouvernance de Groupama satisfaisante dans l'ensemble, avec notamment l'instauration de nouveaux seuils de compétence réservée du conseil, et estiment que le fonctionnement du conseil d'administration continue de progresser.

Cependant, un ensemble de changements majeurs intervenus au cours de l'année 2011 ont eu nécessairement un impact sur cette évaluation :

- l'entrée en cours d'année de nouveaux administrateurs indépendants ou représentant l'actionnaire de contrôle au conseil d'administration ;
- la survenance de la crise de la dette souveraine et des marchés financiers et boursiers dont l'ampleur avait été sous estimée quant à l'impact sur l'évolution de la situation financière du Groupe ;
- le changement de Direction Générale du Groupe qui en est résulté en octobre dernier.

Cette situation a conduit la nouvelle Direction Générale à adopter un certain nombre de mesures pour répondre à une situation délicate. De ce fait, les méthodes de travail ont été revues et la nature de l'information communiquée au conseil d'administration et au comité d'audit et des risques dans le domaine financier a été enrichie.

Fin 2011, des mesures ont été arrêtées pour améliorer l'information financière des membres du conseil qui sont déployées depuis le 1^{er} janvier 2012. De plus, des actions de formation des administrateurs ont été engagées, à la demande, de manière à permettre à ces derniers de répondre aux enjeux des décisions prises par le conseil d'administration, notamment en matière financière. Par ailleurs, le suivi de la politique, des procédures et des systèmes de gestion des risques sera au cœur de la gouvernance du Groupe en 2012.

■ 3.3 RÉMUNÉRATION ET PARTICIPATIONS DANS LE CAPITAL DES DIRIGEANTS

Conformément aux recommandations de l'AFEP et du MEDEF consolidées dans le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité du conseil d'administration et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations et des nominations.

Les éléments constitutifs de la rémunération de chaque dirigeant mandataire social sont renseignés selon la présentation standardisée préconisée par l'AFEP et le MEDEF.

3.3.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX DE GROUPAMA SA

3.3.1.1 Rémunération des membres du conseil d'administration

Un dispositif de versement des jetons de présence a été autorisé par le conseil d'administration du 20 octobre 2005 et approuvé par l'assemblée lors de sa séance du 29 juin 2006. Il consiste à verser des jetons de présence à l'ensemble des administrateurs

de Groupama SA, hormis le Président du conseil, qui perçoit une rémunération au titre de ses fonctions, et les administrateurs élus par les salariés. Ainsi, 10 administrateurs représentant l'actionnaire majoritaire et 5 administrateurs indépendants perçoivent des jetons de présence. L'enveloppe allouée par l'assemblée générale s'élève à 1 100 000 euros.

Les jetons de présence perçus par chacun des administrateurs à raison de leur participation aux travaux du conseil d'administration et en rémunération de leur responsabilité générale, comportent une partie fixe d'un montant de 24 500 euros et une partie variable, d'un montant de 3 050 euros par séance depuis le 1^{er} janvier 2010, versée en fonction de leur assiduité.

En outre, la participation aux travaux des comités du conseil donne lieu au versement de jetons de présence complémentaires à l'ensemble des administrateurs participant aux travaux des comités du conseil d'administration, que ceux-ci participent aux comités en qualité de Président ou en qualité de simple membre. Il leur est ainsi alloué un montant fixe annuel de 5 100 euros par comité en rémunération de leur responsabilité générale et un montant variable de 3 050 euros pour leur participation effective à chaque séance.

Ces jetons de présence sont versés sur une base trimestrielle.

Par ailleurs, certains administrateurs de Groupama SA, ont perçu en 2011, en leur qualité de membres du conseil d'administration de la société holding, Groupama Holding, des jetons de présence, dont le détail est récapitulé dans le tableau ci-après.

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE (CHIFFRES EN EUROS)

Membres du conseil d'administration	Jetons de présence versés en 2011			Jetons de présence versés en 2010		
	Par Groupama SA	Par Groupama Holding	Total	Par Groupama SA	Par Groupama Holding	Total
Francis Aussat (jusqu'au 22 juin 2011)	64 900	37 650	102 550	62 750	72 250	135 000
Jean Baligand	72 300	55 300	127 600	62 750	52 250	115 000
Jean-Luc Baucherel	-	-	-	-	-	-
Jean-Marie Bayeul	75 350	55 300	130 650	62 750	52 250	115 000
Michel Baylet	87 550	75 300	162 850	65 850	72 250	138 100
Annie Bocquet	69 250	75 300	144 550	59 750	72 250	132 000
Anne Bouverot ⁽²⁾	73 575	-	73 575	59 800	-	59 800
Amaury Cornut-Chauvinc	87 550	62 250	149 800	65 850	52 250	118 100
Jean-Yves Dagès (nommé le 3 août 2011)	13 658	21 483	35 141	-	-	-
Marie-Ange Debon ⁽²⁾ (nommée le 25 mai 2011)	10 450	-	10 450	-	-	-
François Desnoues	72 300	55 300	127 600	62 750	52 250	115 000
Caroline Grégoire Sainte Marie ⁽²⁾ (nommée le 25 mai 2011)	24 350	-	24 350	-	-	-
Henri Durand ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-
Christian Garin ⁽¹⁾ (jusqu'au 30 novembre 2010)	-	-	-	-	-	-
Michel Habig	58 050	-	58 050	45 575	-	45 575
Brigitte Homo ⁽¹⁾ (nommée le 1 ^{er} décembre 2010)	-	-	-	-	-	-
Frédéric Lemoine ⁽²⁾	91 375	-	91 375	80 025	-	80 025
Jean Salmon ⁽²⁾ (jusqu'au 25 mai 2011)	55 750	-	55 750	59 750	-	59 750
François Schmitt	78 400	55 300	133 700	62 750	52 250	115 000
Philippe Vassor ⁽²⁾	101 800	-	101 800	83 025	-	83 025
Jérôme Zanettacci	55 000	-	55 000	45 575	-	45 575
Caisses régionales Groupama ⁽³⁾	-	418 000	418 000	-	393 600	393 600
	1 091 608	911 183	2 002 791	878 950	871 600	1 750 550

(1) Administrateurs salariés pour une durée de 4 ans ; ils ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat.

(2) Administrateurs indépendants nommés par l'assemblée générale pour une durée de 6 ans.

(3) Les jetons de présence des administrateurs – Directeurs Généraux des entités régionales – sont versés directement à leurs caisses régionales respectives.

3.3.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

3.3.2.1 Rémunération

(a) Le Président

La rémunération du Président de Groupama SA est fixée par le conseil d'administration de Groupama SA sur proposition du comité des rémunérations. Elle se compose :

- d'une rémunération annuelle brute versée mensuellement par douzième ;
- de droits à un revenu de substitution pour la période suivant la cessation de son activité représentant 13,6 % de sa rémunération annuelle brute ;
- de la mise à disposition d'un logement de fonction et des avantages annexes déclarés en avantage en nature.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES

(CHIFFRES EN EUROS)

Jean-Luc Baucherel (Président du conseil d'administration)	Exercice 2011	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau suivant)	356 932	346 744
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
TOTAL	356 932	346 744

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (CHIFFRES EN EUROS)

Jean-Luc Baucherel (Président du conseil d'administration)	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	288 000	288 000	280 765	280 765
Rémunération variable	Sans objet	Néant	Sans objet	Néant
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Néant	Sans objet	Néant
Jetons de présence	Sans objet	Néant	Sans objet	Néant
Avantages en nature ⁽¹⁾	68 932	68 932	65 979	65 979
TOTAL	356 932	356 932	346 744	346 744

(1) Dont avantages en nature :

- en 2011, logement 29 024 et retraite 39 908 ;
- en 2010, logement 28 535 et retraite 37 444.

(b) La Direction Générale

En raison du changement de Directeur Général en cours d'année 2011, la gouvernance de Groupama SA a évolué avec désormais une Direction Générale composée d'un Directeur Général et d'un Directeur Général Délégué. Cette nouvelle gouvernance a été mise en place le 24 octobre 2011. Toutefois, s'agissant du Directeur Général Délégué, sa nomination est devenue effective le 14 décembre 2011 après adoption d'une résolution par l'assemblée générale extraordinaire permettant au conseil d'administration de nommer un Directeur Général Délégué sur proposition du Directeur Général.

Les tableaux ci-dessous retracent les rémunérations du précédent Directeur Général, du nouveau Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

Le Directeur Général (jusqu'au 24 octobre 2011)

Le Directeur Général a perçu une rémunération annuelle fixe versée par douzième et une rémunération variable versée en début d'année 2011 au titre de l'exercice 2010.

Sa rémunération variable a été déterminée par rapport à un montant cible prédéfini de 800 000 euros à partir de critères quantitatifs (60 %) basés sur la réalisation d'indicateurs de performance (chiffre d'affaires combiné à périmètre constant, ratio combiné ABR, ROE de Groupama SA), et de critères qualitatifs (40 %) en fonction d'objectifs stratégiques fixés en fin d'année 2009. Les montants ont été fixés par le conseil d'administration de Groupama SA sur proposition du comité des rémunérations et des nominations.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES

(CHIFFRES EN EUROS)

Jean Azéma (Directeur Général jusqu'au 24 octobre 2011)	Exercice 2011	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau suivant)	3 974 064	1 520 245
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
TOTAL	3 974 064	1 520 245

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (CHIFFRES EN EUROS)

Jean Azéma (Directeur Général jusqu'au 24 octobre 2011)	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	893 333	893 333	1 072 000	1 072 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	Sans objet	409 240	409 240	433 000
Indemnité de rupture ⁽²⁾	1 469 246	1 469 246	Sans objet	Sans objet
Indemnité de non-concurrence ⁽²⁾	1 469 246	1 469 246	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature ⁽³⁾	142 239	142 239	39 005	39 005
TOTAL	3 974 064	4 383 304	1 520 245	1 544 005

(1) La rémunération variable de l'année « n » est versée en début d'année suivante.

(2) Ces indemnités ont été versées dans le cadre de la rupture du mandat social du Directeur Général. Ces conditions avaient été définies par le conseil d'administration du 27 mai 2009, à l'occasion de l'abandon par le Directeur Général de son contrat de travail.

(3) Il s'agit d'avantages prévoyance et soins médicaux et de la couverture Garantie Sociale des Chefs et dirigeants d'entreprise pour 41 239 euros au titre de 2011 et de 101 000 euros versés dans le cadre de la rupture du mandat au titre d'avantages prévoyance, soins médicaux et véhicule.

Le Directeur Général (à compter du 24 octobre 2011)

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES

(CHIFFRES EN EUROS)

Thierry Martel (Directeur Général à compter du 24 octobre 2011)	Exercice 2011	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau suivant)	164 320	Sans objet
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
TOTAL	164 320	0

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (CHIFFRES EN EUROS)

Thierry Martel (Directeur Général)	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	114 286	114 286	Sans objet	Sans objet
Rémunération variable ⁽¹⁾	46 000	-	Sans objet	Sans objet
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature ⁽²⁾	4 034	4 034	Sans objet	Sans objet
TOTAL	164 320	118 320	0	0

(1) La rémunération variable de l'année 2011 correspond au montant attribué au titre de l'exercice du mandat social (soit depuis le 24 octobre 2011). Le versement sera effectué en mars d'année 2012.

(2) Il s'agit d'avantages prévoyance, soins médicaux et véhicule.

Le Directeur Général Délégué (à compter du 14 décembre 2011, date de l'assemblée générale extraordinaire)

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES

(CHIFFRES EN EUROS)

Christian Collin (Directeur Général Délégué à compter du 14 décembre 2011)	Exercice 2011	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau suivant)	35 825	Sans objet
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
TOTAL	35 825	0

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (CHIFFRES EN EUROS)

Christian Collin (Directeur Général Délégué)	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	24 621	24 621	Sans objet	Sans objet
Rémunération variable ⁽¹⁾	10 000	-	Sans objet	Sans objet
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature ⁽²⁾	1 204	1 204	Sans objet	Sans objet
TOTAL	35 825	25 825	0	0

(1) La rémunération variable de l'année 2011 correspond au montant attribué au titre de l'exercice du mandat social (soit depuis le 14 décembre 2011). Le versement sera effectué en mars 2012.

(2) Il s'agit d'avantages prévoyance, soins médicaux et véhicule. .

3.3.2.2 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean-Luc Baucherel	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Jean Azéma	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Thierry Martel	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Christian Collin	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet

3.3.2.3 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean-Luc Baucherel	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Jean Azéma	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Thierry Martel	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Christian Collin	Sans objet	Sans objet	Sans objet

3.3.2.4 Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

Actions de performance attribuées par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet

3.3.2.5 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet

3.3.2.6 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

Date d'assemblée	Plans
Date du conseil d'administration	Sans objet
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	Sans objet
<i>Les mandataires sociaux</i>	Sans objet
Jean-Luc Baucherel	Sans objet
Jean Azéma	Sans objet
Thierry Martel	Sans objet
Christian Collin	Sans objet
Point de départ d'exercice des options	Sans objet
Date d'expiration	Sans objet
Prix de souscription ou d'achat	Sans objet
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Sans objet
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2011	Sans objet
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	Sans objet
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	Sans objet

3.3.2.7 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Sans objet	Sans objet	Sans objet

3.3.2.8 Récapitulatif sur la situation des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Luc Bauchere Président du conseil d'administration Date début mandat : 26 août 2004 Date fin de mandat : assemblée générale de 2015		X	X			X		X
Jean Azéma Directeur Général Date début mandat : 18 décembre 2003 Date fin de mandat : 24 octobre 2011		X ⁽¹⁾	X		X ⁽²⁾		X	
Thierry Martel Directeur Général Date début mandat : 24 octobre 2011 Date fin de mandat : 2015	X ⁽³⁾		X			X		X
Christian Collin Directeur Général Délégué Date début mandat : 14 décembre 2011 Date fin de mandat : 2015	X ⁽³⁾		X			X		X

(1) Jean Azéma a pris la décision d'abandonner son contrat de travail lors du conseil d'administration du 27 mai 2009.

(2) Indemnité due en cas de départ contraint pour changement de contrôle ou de stratégie (cf. tableaux du § 3.3.2.1. b).

(3) Contrat de travail suspendu.

3.3.3 MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

3.3.3.1 Rémunération

Les autres membres du Comité de Direction Générale perçoivent une rémunération fixe et une rémunération variable, cette dernière étant déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs prédéfinis.

Il est à noter que le Comité de Direction Générale se compose de 11 membres depuis le 1^{er} décembre 2011. Le nombre moyen dans l'année 2011 est de 10 membres.

(chiffres en euros)	Année 2011	Année 2010
	Montant brut versé dans l'année	Montant brut versé dans l'année
Membres du CDG ⁽¹⁾	5 378 641	5 021 943
Nombre moyen de membres dans l'année	10	9

(1) Le montant indiqué pour les membres du Comité de Direction Générale comprend la rémunération fixe, la rémunération variable, l'intéressement et des avantages divers (prévoyance et soins médicaux et – pour certains membres – véhicule de fonction).

3.3.3.2 Engagements de retraite pris au bénéfice des dirigeants membres du Comité de Direction Générale

Un régime de retraite à prestations définies a été mis en place par accord du 26 juin 2001 pour les membres du Comité de Direction Générale ; cet accord a fait l'objet de modifications par accord du 22 mars 2004, puis par accord du 5 décembre 2005.

Le bénéfice de ce contrat a été étendu aux mandataires sociaux, membres du Comité de Direction Générale, après autorisation du

conseil d'administration du 14 décembre 2005 et approbation en assemblée générale au titre des conventions réglementées en date du 29 juin 2006.

Les membres du Comité de Direction Générale bénéficient de ce régime sous réserve de répondre aux conditions suspensives prévues par l'accord.

Les droits sont calculés par référence aux années passées dans le Groupe dans une fonction de cadre de direction, et/ou dans une fonction de Direction Générale de Groupama SA.

La rente obtenue ne pourra être inférieure à 10 % du salaire de référence défini dans l'accord ni supérieure à 30 % de la rémunération annuelle brute moyenne des 36 derniers mois. Les régimes de base, complémentaires et supplémentaires, ne devront pas dépasser 50 % de la rémunération annuelle brute du bénéficiaire.

Le montant total de l'engagement au 31 décembre 2011 s'élève à 33 254 389 euros.

■ 3.4 RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Le présent rapport sur le contrôle interne, ainsi que le § 3.2, portant sur le fonctionnement des organes d'administration et de direction, et le § 3.3, portant sur les rémunérations des mandataires sociaux, correspondent à l'application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et, s'agissant du § 3.2 et du § 3.4, de l'article R. 336-1 du Code des assurances.

Conformément aux articles L. 345-2 et R. 345-1-1 du Code des assurances, le groupe Groupama établit et publie des comptes combinés, constitués par l'agrégation de l'ensemble des comptes des caisses régionales et locales ainsi que des comptes consolidés du pôle Groupama SA. En conformité avec l'article R. 345-1-2 du Code des assurances, l'entité combinante de Groupama est Groupama SA.

Le périmètre des comptes combinés regroupe les caisses régionales, les caisses locales, Groupama Holding, Groupama Holding 2, Groupama SA et toutes ses filiales capitalistiques du périmètre de consolidation. Le détail du périmètre de combinaison figure dans l'annexe aux comptes combinés.

Le présent rapport présente le dispositif de contrôle interne au niveau Groupe, tant sur le périmètre des comptes consolidés que celui des comptes combinés.

Dans ce cadre, il est important de considérer l'organisation générale du Groupe : il y est fait distinction entre le pôle relatif aux Caisses Régionales d'Assurances Mutuelles Agricoles et celui relatif à Groupama SA détenant les autres entités du Groupe (« filiales »).

Les liens entre les différentes entités du Groupe sont régis :

- dans le pôle Groupama SA, par des relations capitalistiques. Les principales sociétés filiales incluses dans ce pôle font l'objet d'une consolidation comptable. En outre, en contrepartie d'une certaine autonomie opérationnelle, chacune des filiales est soumise aux contraintes et devoirs définis par l'environnement de Groupama SA, cela notamment en matière de contrôle interne. La liste des principales filiales et sous-filiales est établie et mise régulièrement à jour par la Direction Juridique, au sein du Secrétariat Général de Groupama SA. En outre, le périmètre de consolidation comptable de Groupama SA est présenté dans l'annexe aux comptes consolidés ;
- dans le pôle mutualiste :
 - par un mécanisme contractuel de réassurance interne liant les caisses régionales à Groupama SA et défini par une Convention de réassurance, dont les modalités d'application sont mises à jour chaque année,

- par un dispositif de sécurité et de solidarité entre l'ensemble des caisses régionales et Groupama SA (« convention portant dispositifs de sécurité et de solidarité des Caisses de Réassurance Mutuelle Agricoles adhérentes à la Fédération Nationale Groupama »).

Groupama SA est également, en tant qu'entité combinante, la société de tête de l'intégration fiscale mise en place entre elle-même, les filiales détenues à 95 % et plus et, depuis le 1^{er} janvier 2008, les caisses régionales (cf. application de la révision du régime des groupes de sociétés issue de l'article 53 de la loi de finances rectificative pour 2007 en date du 25 décembre 2007).

Par ailleurs, une convention cadre fixant les principes généraux applicables aux relations d'affaires entre les caisses régionales, et Groupama SA et ses filiales, est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2006.

3.4.1 L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

3.4.1.1 Stratégie

Groupama SA est la société de tête du pôle filiales de Groupama qu'elle consolide, et l'entité combinante des caisses régionales Groupama. À ce titre, elle a en charge la définition de la stratégie du Groupe, ainsi que la coordination de sa déclinaison dans les entreprises :

- les axes stratégiques du Groupe sont déterminés par les instances dirigeantes du Groupe à moyen et long terme à partir des diagnostics et recommandations effectués notamment par la Direction Stratégie Groupe ;
- ils sont déclinés à court et moyen terme, selon un processus Groupe de Planification Stratégique Opérationnelle (« PSO »).

Ce processus PSO s'articule, pour les activités en France, de la manière suivante :

- d'une part tous les 3 ans avec :
 - un cadrage préalable des ambitions stratégiques, réalisé par la Direction Stratégie Groupe, soumis à la validation des instances dirigeantes du Groupe,
 - une déclinaison de ces ambitions réalisée ensuite par les Directions Métiers Groupama SA au niveau des métiers et des marchés, et également soumise aux instances Groupe. Cette déclinaison métier ou marché est transmise aux entreprises pour prise en compte dans leurs travaux PSO. Elles comportent :
 - un diagnostic stratégique détaillé de chaque métier (analyse de l'environnement, analyse du positionnement Groupama, niveaux de développement et de rentabilité),