



Rapport du Président du Conseil d'administration relatif à la composition et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013

En application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte de la composition et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration de la société Carrefour Property Development (la « **Société** ») ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Nous vous rappelons que les Commissaires aux Comptes, en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, ont établi un rapport sur le rapport du Président du Conseil d'administration pour ce qui concerne (i) les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et (ii) l'établissement des autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce.

1. Le gouvernement d'entreprise

Les règles de fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise sont régies par les dispositions légales, les Statuts de la Société ainsi que le Règlement Intérieur mis en place, le 3 octobre 2008, par le Conseil d'administration.

Le Règlement Intérieur organise notamment l'organisation des réunions du Conseil d'administration, régit les pouvoirs du Conseil d'administration en complément des dispositions légales et statutaires de la Société et enfin traite de la création, du rôle et des attributions des comités du Conseil d'administration.

La Société se réfère par ailleurs au Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Le Code AFEP-MEDEF est consultable au siège social de la Société.

1.1 Le Conseil d'administration

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société doit être composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus conformément aux Statuts.

Le Conseil comprend une femme sur cinq membres conformément à la Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 prévoyant les règles de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

La durée des fonctions des administrateurs est de trois années.

Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

1.1.2 Changements dans la composition du Conseil d'administration survenus au cours de l'exercice 2013

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de la Société du 6 juin 2013 a décidé de :

- ratifier la cooptation effectuée par le Conseil d'administration du 18 juin 2012 de Monsieur Francis Mauger, en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Pierre-Jean Sivignon pour la durée du mandat de ce dernier restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;

- ratifier la cooptation effectuée par le Conseil d'administration du 28 août 2012 de Monsieur Christophe Martin, en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Denis André pour la durée du mandat de ce dernier restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ; et
- nommer Monsieur Yves Cadelano en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice los le 31 décembre 2015.

En outre, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 juin 2012, a nommé Monsieur Francis Mauger en qualité de Président Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur.

Actuellement, le Conseil d'administration est composé de cinq administrateurs :

	Date de nomination	Date d'expiration du mandat
Francis Mauger Président-Directeur Général	18 juin 2012	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013
Franck Tassan Administrateur	3 octobre 2008	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013
Christophe Martin Administrateur	28 août 2012	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013
Anne-Marie Aurières-Perrin Administrateur	24 janvier 2012	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013
Yves Cadelano Administrateur	6 juin 2013	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le Conseil d'administration ne comporte pas d'administrateur indépendant et tous ses membres exercent des fonctions au sein du groupe Carrefour.

1.1.3 Délibérations du Conseil d'administration

Les Statuts et le Règlement Intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Les convocations sont faites conformément aux stipulations statutaires. Les membres du Conseil d'administration sont convoqués à ces séances par tout moyen, y compris par fax ou par mail ou même verbalement.

Les convocations doivent être faites au moins trois (3) jours avant la date de la réunion et être accompagnées de l'ordre du jour de la réunion et de tous documents préparés en vue d'être soumis au Conseil d'administration. Toutefois, en cas d'urgence ou lorsque tous les membres du Conseil d'administration sont présents ou représentés lors d'une réunion, celle-ci peut intervenir sans convocation préalable et sans l'obligation de respecter le délai raisonnable de trois (3) jours.

Les réunions du Conseil d'administration ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation.

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité des membres présents et représentés.

Les moyens de visioconférence ou de télécommunications peuvent être utilisés pour toute réunion du Conseil d'administration, à l'exception de la réunion annuelle ayant pour objet l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion ainsi que pour l'établissement des comptes consolidés et du rapport sur la gestion du groupe, s'il n'est pas inclus dans le rapport annuel. Conformément aux dispositions statutaires et de l'article L.225-37 du Code de commerce, les membres du Conseil d'administration qui participeront à des réunions du Conseil d'administration par ces moyens seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

1.1.4 Pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration dispose des pouvoirs et exerce sa mission dans les conditions fixées par l'article L.225-35 du Code de commerce, par les Statuts de la Société et par le Règlement Intérieur.

Outre les pouvoirs qui sont dévolus au Conseil d'administration conformément aux dispositions légales et aux stipulations statutaires, le Règlement Intérieur prévoit des opérations ou actes que le Directeur Général ne pourra accomplir au nom et pour le compte de la Société sans avoir au préalable recueilli l'autorisation préalable du Conseil d'administration.

Les actes suivants requièrent l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- Toute acquisition de participation pour un montant supérieur ou égal à 5.000.000 € (cinq millions d'euros), dans toute entité quelle que soit sa forme ;
- Toute constitution de société de quelque sorte qu'elle soit ;
- Toute cession de participation, notamment par la vente, la permutation et, en général, la transmission à titre onéreux ou gratuit des actions ou des participations à tout tiers personne physique ou morale ainsi que des droits réels ou personnels sur lesdites valeurs ;
- Toute opération d'aliénation, hors opération intragroupe, de droits de propriété intellectuelle ayant notamment pour objet la vente, la permutation et, en général, leur transmission à titre onéreux ou gratuit à tous tiers ainsi que des droits réels ou personnels sur ceux-ci ;
- Tout investissement ou désinvestissement sur un actif immobilier pour un montant supérieur ou égal à 5.000.000 € (cinq millions d'euros) et ayant pour objet :
 - Un engagement sur le foncier :
 - o L'acquisition ou la vente d'un terrain ;
 - o L'acquisition ou la vente d'un bâtiment existant ;
 - o L'acquisition ou la vente en l'état futur d'achèvement d'un immeuble ;
 - Un contrat de construction :
 - o Un contrat de promotion immobilière ;
 - o Un contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée ;
 - o Un contrat de maîtrise d'œuvre ;
 - La location :
 - o La location ou promesse de location d'un terrain ou d'un bâtiment existant ;
 - o La location ou promesse de location d'un immeuble en l'état futur d'achèvement ;
 - o La location d'un immeuble en crédit-bail immobilier ;
- La constitution de tous droits réels sur les immeubles et notamment la constitution d'hypothèque, de servitude ou d'usufruit ;
- Toute opération relative à la constitution de sûretés telles que garantie, aval, caution, gage, nantissement pour un montant supérieur ou égal à 2.500.000 € (deux millions cinq cents mille euros) ;
- Toute opération relative à la souscription d'un emprunt contracté par la société ou l'octroi d'un prêt par celle-ci pour un montant supérieur ou égal à 2.500.000 € (deux millions cinq cents mille euros) ;
- La conclusion de toute alliance, contrat de franchise ou accord de joint-venture;
- La signature de tout accord, contrat, transaction ou engagement liant la société soit pour une durée supérieure à 12 mois soit pour un montant supérieur ou égal à 5.000.000 € (cinq millions d'euros).

Par ailleurs, dans l'hypothèse où un Comité d'Investissement serait mis en place conformément au Règlement Intérieur et lorsque l'une des précédentes opérations est inférieure au seuil qui lui est applicable mais supérieure à 1.000.000 € (un million d'euros), un avis favorable et préalable du Comité d'Investissement serait requis.

1.1.5 Les Comités prévus par le Règlement Intérieur

Le Règlement Intérieur prévoit notamment la possibilité pour le Conseil d'administration de mettre en place un Comité d'Audit, un Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise ainsi qu'un Comité d'Investissement. Le Règlement Intérieur prévoit en particulier que ces Comités auraient un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil d'administration. Ils émettraient, dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et avis, selon le cas.

A ce jour et compte tenu de la structure de capital de la Société et de sa taille, aucun comité n'a été mis en place par le Conseil d'administration, lequel a assuré les missions des différents comités.

1.1.6 Travaux du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois. Le taux de participation a été de 94,4%.

Les principaux travaux du Conseil d'administration ont porté sur :

- L'examen des chiffres d'affaires du premier et troisième trimestre 2013 ;
- L'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2012 ainsi que la convocation de l'Assemblée Générale Mixte appelée à statuer sur les comptes de cet exercice ;
- La mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions; et
- L'arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2013.

1.2 Direction Générale

Par décision du 3 octobre 2008, le Conseil d'administration a décidé d'opter pour le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Le Directeur Général dispose des pouvoirs et exerce ceux-ci dans les conditions et limites fixées par l'article L.225-56 du Code de commerce, par les Statuts de la Société et le Règlement Intérieur du Conseil d'administration (voir le paragraphe 1.1.4 « *Pouvoirs du Conseil d'administration* » ci-dessus pour les actes du Directeur Général requérant l'autorisation préalable du Conseil d'administration).

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général est également Président du Conseil d'administration.

1.3 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Le Code AFEP-MEDEF est consultable au siège social de la Société.

Compte tenu de la structure du capital de la Société et de sa taille, les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives à la nomination d'administrateurs indépendants et la mise en place par le Conseil d'administration de comités spécialisés n'ont pas été mises en œuvre à ce jour. Par ailleurs, les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives à la rémunération des mandataires sociaux n'ont pas lieu à s'appliquer dans la mesure où les mandataires sociaux de la Société ne perçoivent aucune rémunération au titre de leurs fonctions.

1.4 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales

Les Assemblées des actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi.

Il n'existe aucune restriction statutaire à l'exercice des droits de vote. Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'avis de convocation, au plus tard trois jours ouvrés avant la date de réunion de l'assemblée générale, à zéro heure, heure de Paris.

Tout actionnaire peut se faire représenter selon les modalités et conditions prévues par la loi. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Les Statuts de la Société prévoient également que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur.

Enfin, les Statuts de la Société prévoient qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

1.5 Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Les membres du Conseil d'administration et n'ont perçu aucune rémunération de la part de la Société au titre de leurs fonctions pour l'exercice 2013, ni de la société qui la contrôle et/ou des sociétés qu'elle contrôle.

La Société n'a provisionné aucune somme aux fins de versements de pensions, de retraites ou d'autres avantages au profit des mandataires sociaux.

1.6 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Il n'existe aucun élément visé à l'article L.225-100-3 du Code de commerce susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

1.7 Périmètre concerné par le rapport

Pour l'exercice 2013, la Société et la SNC du Centre Commercial de Lescar sont comprises dans le périmètre de consolidation.

2. Le dispositif général du contrôle interne

2.1 Introduction

Le Groupe a vocation à être l'un des véhicules du métier immobilier du groupe Carrefour : les procédures de contrôle interne propres au groupe Carrefour et celles de la Direction Carrefour Property Groupe trouvent à s'appliquer aux activités des sociétés du Groupe. La Direction Carrefour Property Groupe est la direction opérationnelle exerçant son activité dans le domaine de l'immobilier commercial. A ce titre elle constitue un centre de profit au sein du groupe Carrefour.

En 2013, le groupe Carrefour a poursuivi la démarche de renforcement de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques initiée en 2011.

Pour la composition et la rédaction de ce rapport, le groupe Carrefour s'appuie sur le Cadre de Référence recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) de janvier 2007 et mis à jour en juillet 2010, exception faite de ses activités de financement qui sont soumises à la réglementation bancaire et financière et pour lesquelles le cadre de contrôle interne est celui défini par le règlement n°97-02.

Tel que défini au sein du groupe Carrefour, le Contrôle Interne est un dispositif défini et mis en œuvre sous la responsabilité de la Société.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.
- Le dispositif vise plus particulièrement à 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 concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du groupe. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté du groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.

2.2 La Direction Carrefour Property Groupe, un opérateur métier, centre de profits au sein du Groupe Carrefour

La direction opérationnelle Carrefour Property Groupe est un opérateur métier au sein du groupe Carrefour avec une spécificité métier forte.

Le Directeur Exécutif Carrefour Property Groupe est :

- responsable du développement et de la rentabilité des activités placées sous sa ligne hiérarchique directe,
- dispose des ressources et des moyens nécessaires à l'exercice de cette responsabilité.

La Direction Carrefour Property Groupe est dirigée par une équipe de direction composée des responsables opérationnels et fonctionnels nécessaires à l'exercice de l'activité du groupe.

2.3 Environnement de contrôle interne

2.3.1. Organisation du Groupe

Le Groupe n'employant pas de salarié, il s'appuie sur le personnel et les compétences du groupe Carrefour à travers l'application de contrats de prestations de services avec d'autres sociétés du groupe Carrefour (fonctions administratives, financières et juridiques), dont des sociétés faisant partie de la Direction Carrefour Property Groupe (activités de gestion des actifs et de gestion locative notamment).

2.3.2 Responsabilités et pouvoirs clairement définis

Les cadres de la Direction Carrefour Property Groupe exercent leurs responsabilités dans les limites de fonctions préalablement définies. Chaque responsable est juge de ce qu'il doit faire pour atteindre les objectifs convenus en s'adaptant aux circonstances. La liberté d'initiative que suppose cette conception de la responsabilité requiert l'observation de règles de délégations de pouvoirs, notamment celles concernant les engagements vis-à-vis des tiers.

La Direction Carrefour Property Groupe privilégie la ligne hiérarchique opérationnelle qui est pleinement responsable du développement rentable et maîtrisé du groupe.

Les employés de la Direction Carrefour Property Groupe et leur encadrement disposent, respectivement, de définitions de tâches et de fonctions et de listes de points de contrôle permettant de maintenir un degré d'exigence compatible avec les engagements pris.

Les mandataires sociaux des sociétés placées sous le périmètre de la Direction Carrefour Property Groupe peuvent conférer toute délégation de pouvoirs et de responsabilités avec le support de la Direction Juridique du groupe Carrefour.

Des pouvoirs spéciaux peuvent également être octroyés pour la gestion d'opérations spécifiques.

2.3.3 Ressources humaines

Le Groupe n'a pas de salarié au 31 décembre 2013.

2.3.4 Systèmes d'information

Le Groupe a recours autant que de besoin aux systèmes d'information, aux procédures et outils du groupe Carrefour.

Afin de répondre aux besoins d'analyse et de reporting des différents métiers du groupe, certains systèmes d'information spécifiques ont été développées au sein de la Direction Carrefour Property Groupe et s'articulent notamment autour de l'application de gestion locative et immobilière Altaix.

2.3.5 Procédure, mode opératoire et outils mis à la disposition de la Direction Carrefour Property Groupe

2.3.5.1 Les valeurs du groupe Carrefour applicable à la Direction Carrefour Property Groupe

Afin de développer une culture commune, le groupe Carrefour a défini sa Raison d'Etre, exprimée au travers de 3 Valeurs « Engagés, positifs et attentionnés » et de 10 Convictions. Ces éléments sont décrits dans le Guide des valeurs Carrefour, remis aux salariés à l'occasion de leur embauche et expliqués lors de formations spécifiques sur ce thème.

2.3.5.2 Les règles du groupe Carrefour applicable à la Direction Carrefour Property Groupe

Le groupe Carrefour a défini un référentiel des règles groupe ayant pour objectif de couvrir les principaux risques patrimoniaux du groupe. La mise en œuvre de ce référentiel est obligatoire dans l'ensemble des Pays.

Les Directeurs Exécutifs Pays ont mis en place des procédures et les modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles groupe.

Ces règles s'imposent à l'ensemble du groupe Carrefour, y compris à la Direction Carrefour Property Groupe, qui dispose en outre de règles spécifiques en tant qu'opérateur métier.

L'application du référentiel des règles au sein du groupe est de la responsabilité de la Direction Carrefour Property Groupe.

La Direction Carrefour Property Groupe s'assure de la mise en place du référentiel au sein du groupe et de l'appropriation des règles par tous les opérationnels.

Les Seniors Directeurs de l'ensemble de la Direction Carrefour Property Groupe ont signé une lettre d'engagement quant à leur respect.

2.3.5.3 Code de conduite professionnelle

La Direction Générale du groupe Carrefour a décidé de formaliser et de porter à la connaissance de tous les collaborateurs son Code de Conduite Professionnelle.

Composé de 10 principes fondamentaux, ce code établit le cadre de référence dans lequel les collaborateurs du groupe Carrefour doivent exercer leurs activités en ayant pour priorité le respect de l'éthique et de la légalité. Il décrit les comportements attendus de chaque collaborateur de l'entreprise, quel que soit le lieu ou l'entité où il travaille.

Garante du déploiement et de la bonne application du Code de Conduite Professionnelle au sein de son périmètre, la Direction Carrefour Property Groupe a été informée et responsabilisée dans le cadre d'un courrier du Directeur Général du groupe Carrefour en juillet 2010.

Après l'envoi du kit de communication à la Direction Carrefour Property Groupe en octobre 2010, le déploiement du Code de Conduite Professionnelle s'est poursuivi en 2012 et 2013, dans le respect des processus éventuels d'information et de consultation des partenaires sociaux et des instances représentatives du personnel.

La Direction Carrefour Property Groupe a traduit et diffusé le Code de Conduite Professionnelle auprès de l'ensemble des collaborateurs par les lignes hiérarchiques.

Pour faciliter l'appropriation des principes par l'ensemble des collaborateurs, un kit de déploiement et une banque de cas ont été mis à disposition des managers en 2012 et 2013 pour leur permettre d'échanger avec leurs équipes sur des problématiques concrètes proches de leur quotidien.

2.4 Dispositif de gestion des risques

Définition

Le Groupe retient la définition suivante de la gestion des risques telle que définie au sein du groupe Carrefour. Dans un environnement incertain et en évolution permanente, une gestion volontariste des risques est un élément essentiel de développement durable de l'activité.

La gestion des risques est un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs du groupe Carrefour. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la Direction Carrefour Property Groupe. La gestion des risques est un dispositif dynamique de la Direction Carrefour Property Groupe, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la Direction.

Le risque représente la possibilité que survienne un événement dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du groupe et sa réputation.

La gestion des risques est un levier de management de la Direction Carrefour Property Groupe qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du groupe ;
- mobiliser les collaborateurs du groupe autour d'une vision commune des principaux risques.

2.4.1 Cadre organisationnel

Une vision partagée des enjeux et une coordination optimale sont des éléments fondamentaux d'une gestion des risques efficace dans un environnement complexe. La gestion des risques est ainsi adaptée à la structure décentralisée du groupe Carrefour.

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur les responsables de la Direction Carrefour Property Groupe en tant que centre de profits, au plus près des risques liés aux activités qu'elle exerce ou supervise.

Le processus d'élaboration du plan stratégique est l'occasion de faire le point sur les principaux risques et opportunités externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs. Conformément aux règles, celle-ci doit être transmise à la Direction de l'Audit Interne Groupe Carrefour.

Les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques.

En coordination avec la Direction Carrefour Property Groupe, les Directeurs métiers de la Direction Carrefour Property Groupe identifient des risques et proposent un plan d'action à leur ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

La Direction Carrefour Property Groupe est responsable de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel du groupe et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites. A ce titre, elle doit mettre en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle.

Dans ce cadre, la Direction Carrefour Property Groupe s'appuie sur la Direction Risks & Compliance du groupe Carrefour qui a pour mission :

- de développer une culture de gestion des risques et de l'éthique notamment dans le cadre du développement de cadres de références et d'outils communs de gestion des risques pour la Direction Carrefour Property Groupe, et
- d'assurer la coordination de la gestion de crise.

2.4.2 Cartographie des risques majeurs

L'évaluation des risques est un élément clé du contrôle interne car elle est destinée à fournir à la Direction Carrefour Property Groupe une vue des événements qui pourraient influencer sur la réalisation des objectifs. La capacité à identifier, évaluer et gérer les risques est souvent révélatrice de la capacité d'une organisation à réagir et à s'adapter au changement. L'évaluation des risques permet donc aux organisations de reconnaître rapidement les effets indésirables potentiels, d'être plus proactif et prospectif et d'établir des réponses appropriées aux risques, réduisant ainsi les surprises, les coûts ou pertes associés à des perturbations d'affaires.

En 2013, le groupe Carrefour a poursuivi avec l'ensemble des pays et opérateurs métiers le dispositif d'évaluation des risques initié en 2010 afin de :

- Obtenir un consensus sur une vision globale des enjeux et se concentrer sur les enjeux majeurs ;
- Organiser la transversalité et formaliser un langage commun et une approche homogène ;
- Hiérarchiser les risques et déterminer les actions prioritaires ;
- Optimiser l'allocation des ressources pour la prévention, l'assurance et les autres couvertures financières ; et
- Définir le niveau de risque raisonnable de prise de risque (équilibre risque /opportunités).

2.4.2.1 Identification des risques

Le processus d'évaluation des risques est coordonné par la Direction Carrefour Property Groupe.

La matrice des risques a été actualisée pour tenir compte des évolutions de l'environnement économique et réglementaire, des évolutions de son organisation et de ses activités.

Les catégories de risques identifiés pour le groupe sont les suivantes :

- Risques hexogènes ou risques liés à l'environnement extérieur de l'entreprise;
- Risques liés à la définition, et à la réalisation et au suivi de la stratégie ;
- Risques comptables et financiers ;
- Risques juridiques et contractuels, liés au respect de conditions contractuelles ou des lois ;
- Risques liés aux systèmes d'information, résultant d'erreurs, de dysfonctionnements ou de détournements des systèmes informatiques ;
- Risque de réputation, résultant d'un manquement aux règles d'éthique, d'une fraude ou d'un comportement ayant pour conséquence une perception négative de l'entreprise ;
- Risques opérationnels, liés au respect des process et procédures ; et

- Risques sur la sécurité des biens et des personnes, incluant les risques techniques, sanitaires, sécuritaires et environnementaux.

2.4.2.2 Analyse des risques

L'analyse des risques a reposé sur 3 critères de cotations :

- L'impact du risque ;
- La probabilité de survenance ;
- Le dispositif de contrôle mis en place pour réduire l'impact ou la probabilité du risque.

Cette analyse permet d'identifier 10 risques majeurs pour le groupe et est présentée et validée par le Comité Exécutif du groupe. Ces risques sont suivis trimestriellement dans le cadre des revues de performance.

2.4.2.3 Traitement du risque

A l'issue de ces identifications et de ces analyses, des plans d'actions sont arrêtés. Leur progression est suivie dans le cadre des revues de performance.

2.4.3 Pilotage en continu du dispositif de gestion des risques

Chaque année, la cartographie des risques majeurs est mise à jour par la Direction Carrefour Property Groupe dans le cadre de la réflexion annuelle sur les plans stratégiques. Elle utilise pour ce faire les outils méthodologiques d'évaluation et de cartographie des risques communiqués par la Direction de l'Audit interne du groupe Carrefour.

Une trousse d'outils à la méthodologie d'évaluation des risques mise à disposition par la Direction de l'Audit Interne du groupe Carrefour en 2013 comprend les éléments suivants :

- Une présentation de l'approche ;
- Une échelle de notation ;
- Une synthèse avec tous les risques à répertorier par la Direction Carrefour Property Groupe ;
- Un tableau de bord pour la surveillance des risques majeurs identifiés et de ses plans d'action.

2.4.4 Gestion de crise

La Direction Risks & Compliance du groupe Carrefour a défini et communiqué à la Direction Carrefour Property Groupe des standards en matière de gestion de crise (« Ticket minimum ») permettant à cette dernière de mettre en place des procédures adaptées à sa situation. Ces principes sont repris dans le référentiel des règles groupe.

Pour assurer une diffusion adaptée et homogène des bonnes pratiques et outils, un site extranet a été déployé par la Direction Risks & Compliance et la Direction Communication Groupe Carrefour : « Carrefouralert ». Ce site rassemble notamment les coordonnées des coordinateurs de gestion de crise et de communication de crise, les fiches pratiques et fiches réflexes, les outils de prévention ainsi que de nombreuses informations utiles.

La Direction Carrefour Property Groupe a également élaboré un Guide de premiers réflexes en cas de crise diffusé sur l'Intranet de Carrefour Property.

2.5 Activités de contrôle

Les activités de contrôles visent à s'assurer de la bonne mise en œuvre et du respect des procédures de contrôle interne. Le contrôle est exercé en premier lieu par chaque Direction opérationnelle et fonctionnelle de la Direction Carrefour Property Groupe.

2.5.1 Les comités d'investissement

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure de validation visant d'une part à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères de rentabilité du groupe, et d'autre part à coordonner le processus d'expansion entre la Direction Carrefour Property Groupe et le groupe Carrefour.

Le groupe dispose ou participe aux comités internes suivants :

- Le Comité Stratégique (groupe): il définit un plan stratégique pluriannuel (5 ans), et valide, pour chacun des métiers de la Direction Carrefour Property Groupe, la feuille de route pour l'année concernée ;
- Les Comité Développement Super et Hyper (groupe Carrefour): il définit et met en œuvre la stratégie de lobbying des opérations immobilières du groupe Carrefour. Il permet d'échanger sur tous les projets immobiliers des propriétaires et des exploitants. Il fixe un accord ferme sur les conditions de projets mixtes entre le Groupe et le groupe Carrefour ;
- Le Comité d'Investissement Pays (groupe) : il a pouvoir de valider tout investissement jusqu'à 150.000 Euros ;
- Le Comité d'Investissement Foncière (groupe) : il a pouvoir de valider tout investissement compris entre 150.000 Euros et 5.000.000 Euros ;
- Le Comité d'Investissement Groupe (groupe Carrefour) : il valide notamment tout investissement immobilier supérieur à 5.000.000 Euros.

Les attributions de ces différents comités sont clairement définies et figurent dans le référentiel des Règles du groupe Carrefour. Les critères d'évaluation sont définis de façon homogènes et la fiabilité des projections est revue de manière systématique au travers d'études de rentabilité réalisées post-opération.

2.5.2 Le Comité Ethique

Conformément aux directives du groupe Carrefour, un Comité éthique a été constitué au sein de la Direction Carrefour Property Groupe afin de garantir le respect des dix principes fondamentaux définis dans le Code de Conduite Professionnelle du groupe Carrefour.

Le Comité éthique veille à la diffusion, à la compréhension et au respect du Code de Conduite Professionnelle. Il examine et rend des avis sur toute question éthique relative à la conduite des activités du groupe. Son fonctionnement et sa composition sont définis dans la charte diffusée par le Comité éthique du groupe Carrefour.

Le Comité Ethique de la Direction Carrefour Property Groupe est composé de 3 membres nommés par la Direction Carrefour Property Groupe :

- Le Directeur des Ressources Humaines qui assure la présidence ;
- Le Directeur Régional Ile de France pour la France ;
- Le Directeur des Opérations pour l'Espagne ;
- Le Directeur Finance pour l'Italie.

Le Comité Ethique de la Direction Carrefour Property Groupe décline les politiques et les grandes orientations décidées par le Comité Ethique Groupe Carrefour. Il s'appuie sur des dispositifs d'alerte permettant de détecter des comportements contraires au Code de Conduite Professionnelle du groupe Carrefour.

Le Comité Ethique de la Direction Carrefour Property Groupe transmet au Comité Ethique du groupe Carrefour un rapport au moins semestriel sur l'éthique dans son périmètre, reprenant notamment les démarches de diffusion du code de conduite professionnelle et de sensibilisation engagées, une synthèse des alertes ou cas identifiés, et les actions correctives menées.

Toute problématique ou alerte éthique concernant un expatrié, un cadre dirigeant ou un membre de la Direction Carrefour Property Groupe doit être immédiatement signalé pour information au Comité Ethique Groupe qui pourra le cas échéant demander une information régulière concernant le traitement de l'alerte.

2.5.3 Revues de performance et reporting

Le suivi de l'activité et des projets est assuré dans le cadre de revues de performance mensuelles.

Afin de permettre à chacun de prendre la mesure de sa contribution chiffrée et de l'importance de sa responsabilité en matière de contrôle interne, le groupe s'appuie sur un processus unique et homogène de fixation d'objectifs et d'analyse de la performance.

Les objectifs sont fixés annuellement dans le cadre du processus budgétaire à partir d'un plan stratégique pluriannuel. Ce processus est organisé autour de la remontée de données budgétaires à partir des niveaux de responsabilité appropriés.

Le budget est mensualisé pour que chacun à chaque niveau puisse suivre sa performance tout au long de l'année. Il comprend des éléments commerciaux et financiers ainsi que des indicateurs de performance adaptés. Au cours de l'année, les investissements prévus au budget font l'objet d'études de rentabilité actualisées et d'autorisations spécifiques.

Un contrôle de l'unicité entre les données comptables et de gestion est réalisé lors de chaque arrêté.

Le périmètre de ce reporting (entités, modes de consolidation, pourcentage d'intérêt...) est identique à celui retenu pour les arrêtés consolidés du groupe Carrefour. Ainsi, le Groupe utilise pour ses décisions de gestion les mêmes résultats que ceux issus de sa comptabilité consolidée. Ces mêmes chiffres sont utilisés à chaque arrêté, lors des arrêtés semestriels, pour la communication financière.

Chaque mois les performances réalisées sont comparées aux performances prévues dans le budget et à celles réalisées l'année précédente.

Le contrôle de gestion est présent pour assister les managers dans l'élaboration et le suivi des budgets, participer aux phases de validation, proposer les plans d'action rendus nécessaires par les écarts constatés dans son exécution et d'une manière générale être garant de la fiabilité de l'ensemble du processus et des données financières qui en sont issues.

2.6 Pilotage et surveillance du dispositif

2.6.1 Pilotage managérial

Le pilotage du contrôle interne par le management s'effectue en permanence et au quotidien dans la mesure où l'activité du Groupe requiert une vigilance de tous les instants.

Les revues de performance contribuent à la surveillance régulière du dispositif à chaque niveau de management.

Le Directeur Exécutif et le Directeur Financier de la Direction Carrefour Property Groupe attestent formellement chaque année de la qualité du contrôle interne de la Direction qu'ils dirigent.

2.6.2 Démarche d'auto-évaluation

Afin de réaffirmer la pleine responsabilité du management dans l'application du Référentiel des Règles du groupe Carrefour, la Direction Exécutive du groupe Carrefour a décidé en 2010 de déployer une démarche d'autoévaluation qui vise à :

- s'assurer que les règles sont effectivement mises en œuvre,
- s'assurer qu'elles sont accompagnées d'une supervision adéquate.

De 2011 à 2013, le groupe a évalué son niveau de maturité vis-à-vis des Règles du groupe Carrefour. Cette évaluation réalisée au travers de deux questionnaires totalisant 197 questions en 2013 a permis de mesurer les progrès réalisés depuis 2010 et d'identifier les axes d'amélioration.

Le Groupe entend poursuivre cette démarche d'autoévaluation en 2014.

2.6.3 Audit Interne

Les sociétés du Groupe font partie du périmètre d'intervention de la Direction de l'Audit Interne du Groupe Carrefour, qui participe à l'évaluation de la maîtrise du contrôle interne de l'ensemble des activités du groupe Carrefour. Cette mission est assurée de manière indépendante vis-à-vis du management.

Cette évaluation porte en particulier sur les aspects suivants :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La protection du patrimoine ;
- Le respect des lois, règlements et contrats.

3. Eléments liés au contrôle interne comptable et financier

3.1 Principes généraux d'organisation du Contrôle interne comptable et financier

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le groupe Carrefour ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes de la Direction de Carrefour Property Groupe, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations sensibles pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

La Direction Carrefour Property Groupe a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

3.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

3.2.1 Organisation de la fonction financière

Depuis début 2009, la fonction comptable est assurée par la direction financière du groupe Carrefour. Un contrat de prestations de services administratifs couvrant les domaines comptable, fiscal et juridique, signé entre la Société et une entité du groupe Carrefour s'appuie sur des équipes centralisées selon l'organisation définie par le groupe Carrefour.

3.2.2 Principes comptables du groupe Carrefour applicable à la Direction Carrefour Property Groupe

Les principes comptables du groupe Carrefour sont définis dans un document mis à jour régulièrement et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués au groupe Carrefour » sont revus deux fois par an, avant l'arrêté semestriel ainsi qu'avant l'arrêté annuel. Ils sont définis par le département Consolidation du groupe Carrefour, et présentés aux Commissaires aux Comptes pour validation.

La version la plus récente est diffusée à la Direction Financière Carrefour Property Groupe avant chaque consolidation.

Les « Principes comptables IFRS appliqués au groupe Carrefour » s'imposent à la Direction Financière Carrefour Property Groupe auxquelles il n'est laissée aucune liberté d'interprétation ou application. En cas de doute, la Direction financière de Carrefour Property Groupe a pour instruction de solliciter le département consolidation du groupe Carrefour, seul légitime pour interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Le groupe Carrefour a décidé courant 2011 de créer une Direction Normes au sein du Département Consolidation, qui a notamment pour mission d'assurer la veille technique sur les normes IFRS, d'organiser et de piloter le processus de mise à jour des principes comptables du groupe Carrefour en lien avec les pays (dont la Direction Carrefour Property Groupe), d'analyser les questions techniques soulevées au sein du groupe, et d'assurer la représentation de Carrefour au sein des organisations professionnelles traitant des normes comptables.

3.2.3 Outils et modes opératoires

Le groupe Carrefour a procédé ces dernières années à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays dont la Direction Carrefour Property Groupe. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres de service partagés spécialisés (immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays dont la Direction Carrefour Property Groupe et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les utilisateurs.

La Direction Carrefour Property Groupe met en place des outils répondant à ses besoins spécifiques de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

3.2.4 Processus de consolidation et principaux contrôles

Le périmètre de consolidation du Groupe est de 2 sociétés.

L'établissement des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 a été réalisé en interne. La fiabilité du processus de consolidation est notamment contrôlée au travers d'un rapprochement des soldes comptables issus des comptes sociaux avec ceux repris dans la consolidation et d'une justification des retraitements de consolidation.

L'évaluation du patrimoine immobilier dans le cadre de l'élaboration de l'information comptable et financière est faite à partir d'expertises immobilières confiées à des experts indépendants de renom et établies selon des méthodes reconnues.

Seuls les comptes consolidés semestriels et annuels font l'objet d'une publication.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires. Le Directeur Financier de la Direction Carrefour Property Groupe dispose d'une liste de contrôles standards préparée par l'équipe Consolidation Groupe Carrefour, à effectuer sur ses comptes consolidés.

Depuis 2010, la Direction Carrefour Property Groupe dispose également au travers des règles du groupe Carrefour d'un référentiel des contrôles attendus sur les processus contribuant à la production de l'information comptable et financière et sur le processus de consolidation.

3.2.5 Supervision du dispositif de contrôle interne par le groupe Carrefour

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- une démarche d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le groupe Carrefour en matière de contrôle interne comptable et financier ;
- des interventions de la Direction Audit Interne Groupe Carrefour dont le Plan d'Audit Interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions auprès de la Direction Carrefour Property Groupe.

Depuis 2010, le département Consolidation du groupe Carrefour se fait systématiquement communiquer par le Directeur Financier Carrefour Property Groupe les synthèses d'intervention et lettres de recommandations émanant des Commissaires aux comptes. Il s'assure de la mise en œuvre de ces recommandations.

A chaque arrêté, la Direction de l'Audit Interne Groupe Carrefour recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif de la Direction Carrefour Property Groupe et de son Directeur Financier certifiant que les liasses de consolidation sont sincères et établies en conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par le groupe Carrefour.

3.3 La maîtrise de la communication financière

3.3.1 Rôle et mission de la communication financière

La communication financière du Groupe est assurée par la Direction de la Communication Financière du groupe Carrefour et a pour but essentiel de promouvoir l'image financière du Groupe auprès de tout actionnaire existant ou potentiel, de tout acteur du marché financier et, plus généralement, du public.

L'objectif de la communication financière est d'informer :

- De manière continue : la régularité et la qualité du flux de l'information doivent se faire dans la durée. Elles sont fondamentales pour la crédibilité du Groupe et sont garantes de la fidélisation de ses actionnaires,
- En véhiculant un message cohérent et clair : la communication doit permettre aux investisseurs d'acquérir une compréhension exacte et précise de la valeur du Groupe et de la capacité de son management à la développer. Le choix de l'investisseur doit être éclairé,
- En respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information : toute information à caractère financier et pouvant avoir un impact sur le cours de bourse de la Société est rendue publique par une source unique et centralisée au niveau du groupe Carrefour.

3.3.2 Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés.

Dans la pratique, le message financier est élaboré en étroite collaboration entre la Direction Financière et la Direction de la Communication du groupe Carrefour.

Il est délivré par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) et les règlements de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, au-delà des obligations légales, la communication financière du groupe Carrefour dispose d'un large éventail de supports. En fonction de l'importance de l'événement, le groupe Carrefour choisit entre la presse, l'internet, les contacts téléphoniques directs, des réunions individuelles ou événementielles à caractère exceptionnel.

3.3.3 Procédure de contrôle de la communication financière

La Direction Financière Carrefour Property Groupe est la pourvoyeuse exclusive des informations chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte essentiellement sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction Financière Carrefour Property Groupe, et la Direction de la Communication du groupe Carrefour.

Francis Mauger
Président