

Rapport du Président du Conseil d'administration relatif à la composition, 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 2010

En application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe.

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 les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

1. Le gouvernement d'entreprise

La Société est une entité sous le contrôle indirect de Carrefour, laquelle applique les principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés dans le Code AFEP-MEDEF.

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 03 octobre 2008, par le Conseil d'administration.

Ce Règlement organise notamment les 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.

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 ne comprend aucune femme toutefois il comprend un nombre restreint de membres.

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 2010 et depuis la clôture de l'exercice

L'assemblée générale mixte (ordinaire et extraordinaire) des actionnaires de la Société du 25 juin 2010 a ratifié la cooptation de Monsieur Denis André coopté par décision du Conseil d'administration le 31 juillet 2009.

Le 15 mars 2010, Monsieur Patrick Armand a démissionné de ses fonctions d'administrateur. Le conseil d'administration a décidé de ne pas pourvoir à son remplacement.

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

	Date de nomination	Date d'expiration du mandat
Pascal Duhamel, Président Directeur Général	2008	2014
Franck Tassan, Administrateur	2008	2014
Denis André, Administrateur	2009	2014

Le Conseil d'administration ne comporte pas d'administrateur indépendant et tous les 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 dispositions 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.

En résumé, 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'accord 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 Euros (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 Euros (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 Travaux du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois.

Les principaux travaux du Conseil ont porté sur :

- L'examen du Chiffre d'Affaires du premier et troisième trimestre 2010 ;
- L'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2009 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;
- L'arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2010 ;
- Autorisation préalable dans le cadre de l'acquisition du terrain de Mondeville.

1.2 Direction Générale

Par décision du 03 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 et a nommé Monsieur Pascal Duhamel à cette fonction.

Le Directeur Général dispose des pouvoirs et exerce ceux-ci dans les conditions 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.

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 Les Comités prévus par le Règlement Intérieur

Le Règlement Intérieur prévoit notamment la possibilité de mettre en place un Comité d'Audit, un Comité des Rémunérations, un Comité des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise ainsi qu'un Comité d'Investissement.

A ce jour, aucun comité n'a été mis en place par le Conseil d'Administration, lequel a assuré les missions des différents comités.

En résumé, le Règlement Intérieur prévoit 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.

Ils agiraient sous l'autorité du Conseil d'Administration. Ils rendraient compte au Conseil d'Administration chaque fois que nécessaire, et en tout état de cause au moins autant de fois qu'il y a eu de réunions du Comité dans l'année. Le Président du Comité concerné déciderait des conditions dans lesquelles il rendrait compte au Conseil de ses travaux.

Les Comités seraient composés de membres du Conseil d'Administration nommés par celui-ci.

Le **Comité d'Audit** aurait pour mission :

- d'étudier les états financiers sociaux et consolidés, annuels et intermédiaires avant leur présentation au Conseil d'administration, ainsi que les documents financiers avant leur publication par la Société ;
- de revoir annuellement les états financiers sociaux et consolidés avec le Directeur Général et les commissaires aux comptes, en tant que de besoin, pour s'assurer que la présentation des états financiers aux actionnaires et au Conseil d'Administration est satisfaisante ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés et d'examiner toute proposition de modification des normes ou méthodes comptables ;
- de valider les choix et de faire des recommandations pour l'élection des Commissaires aux Comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- de vérifier que les Commissaires aux Comptes sont indépendants (et attestent par écrit de leur indépendance) et d'évaluer leurs compétences ;
- d'examiner les devis et honoraires des Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission d'audit ;
- d'étudier et d'émettre un avis sur toute proposition de mise en gage de titres, de constitution de sûreté, tout octroi d'aval ou de garantie en faveur de tiers pour des montants dépassant les pouvoirs délégués au Directeur Général par le Conseil d'Administration ;
- d'étudier et d'émettre un avis sur toute proposition au Conseil d'Administration dans les domaines suivants :
 - émission de titres conférant un accès direct ou indirect au capital social de la Société ;
 - programmes de rachat d'actions ;
 - opérations de financement susceptibles d'avoir un impact significatif sur la structure financière de la Société ;
 - affectation des résultats et politique de distribution des dividendes.
- de revoir avec les Commissaires aux Comptes, les auditeurs internes de la Société et le personnel de la Direction Financière, l'adéquation et l'efficacité des contrôles financiers et comptables et de formuler toute recommandation pour l'amélioration de ces procédures de contrôle interne, en particulier dans les domaines où de nouvelles procédures ou des procédures plus complètes sont souhaitables ;
- d'étudier l'organisation de la gestion des risques ainsi que les programmes d'audit, les objectifs et les résultats de l'organisation de la gestion des risques et les rapports fournis par d'autres équipes d'audit interne du groupe ou par des sociétés externes chargées de réaliser des audits.

Le Comité d'Audit serait composé de trois membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres. Le Président du Comité serait désigné par le Conseil d'Administration.

Le Comité se réunirait au moins trois fois par an. Deux réunions seraient programmées avant la présentation des comptes annuels et semestriels. D'une façon générale, le calendrier des réunions serait fixé en fonction de celui des réunions du Conseil d'Administration pour permettre de rendre compte dans les meilleurs délais des travaux effectués.

Le **Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise**, en tant que **Comité des Rémunérations**, aurait pour mission de revoir et de faire des propositions au Conseil d'Administration sur les questions suivantes :

- montant des jetons de présence des membres du Conseil d'Administration proposé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- rémunération des membres du Conseil d'Administration, des membres des Comités du Conseil d'Administration et des Présidents de Comités ;

- rémunération du Président du Conseil d'Administration ;
- rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués ;
- directives relatives à la politique de rémunération de la Société ;
- politique de départ en retraite et/ou de révocation pour les mandataires sociaux ;
- programme de gestion des talents.

En tant que **Comité des Nominations**, il aurait pour mission de revoir et de faire des propositions au Conseil d'Administration sur les questions suivantes :

- nomination des membres du Conseil d'Administration, du Président du Conseil d'Administration et des membres des Comités du Conseil d'Administration ;
- nomination et révocation du Directeur Général et, après consultation du Directeur Général, nomination et révocation des Directeurs Généraux Délégués;
- définition des critères de sélection ou de remplacement en cas de vacance ;
- l'évaluation et le développement de plans de succession pour le Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués ainsi que pour les deux premiers niveaux de direction, avec le cas échéant l'assistance d'experts extérieurs en ressources humaines.

Enfin, en tant que **Comité chargé de la gouvernance d'entreprise**, il aurait pour mission :

- d'auditer la gouvernance de la Société et de proposer toutes améliorations nécessaires,
- de s'assurer de la bonne circulation de l'information entre les membres du Conseil d'Administration ainsi qu'entre le Conseil d'Administration et les dirigeants de la Société.

Le Comité serait composé de trois membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres.

Le Comité se réunirait au moins une fois par an. Il se réunirait à la demande du Président du Comité, du Président du Conseil d'Administration ou de deux membres du Comité.

Le **Comité d'Investissement** aurait pour mission d'étudier toutes les opérations qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil d'administration et d'émettre un avis sur celles-ci à l'attention du Conseil.

Par ailleurs, pour toutes les opérations qui sont inférieures au seuil qui leur sont applicables mais sont supérieures à 1.000.000 € (un million d'euros), le Comité d'Investissement émettrait un avis préalable à l'attention du Directeur Général et le cas échéant des Directeurs Généraux Délégués que ceux-ci seraient tenus de suivre.

Le Comité d'Investissement serait composé de trois membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres. Le Président du Comité d'Investissement serait désigné par le Conseil d'Administration.

Le Comité d'Investissement se réunirait aussi souvent que l'intérêt social de la Société le requerrait. D'une façon générale, le calendrier des réunions serait fixé en fonction de celui des réunions du Conseil d'Administration pour permettre au Conseil d'être en possession de l'avis du Comité d'Investissement avant de se prononcer sur les opérations soumises à son approbation.

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

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.

Les Statuts de la Société prévoient également que tout actionnaire pourra également, 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.

1.5 Principales dispositions du Règlement Intérieur

Le Règlement Intérieur contient les titres suivants dont le résumé a été produit plus en avant en ce qui concerne le fonctionnement du Conseil d'Administration et des différents comités :

1. Réunions du Conseil d'Administration
2. Réunions par visioconférence ou de télécommunications
3. Pouvoirs du Conseil d'Administration
4. Création, rôles et attributions des comités du Conseil d'Administration
 - 4.1. Création de Comités – Dispositions communes
 - 4.2. Le Comité d'Audit
 - 4.3. Le Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise
 - 4.4. Le Comité d'Investissement
5. Déontologie
6. Modification du Règlement
7. Conflit

1.6 Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Les membres actuels du Conseil d'Administration n'ont perçu aucune rémunération de la part de la Société au titre de leur fonction pour l'exercice 2010 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.

1.7 Périmètre concerné par le rapport

Pour l'exercice 2010, la Société et les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation sont :

- CPD Management ;
- CPD Informatique ;
- SNC du Centre Commercial de Lescar.

Les sociétés CPD Management et CPD Informatique ont été dissoutes par anticipation par décision de l'associé unique en date du 29 janvier 2010 avec un délai d'opposition prenant fin au 28 février 2010.

2. Le dispositif général du contrôle interne

2.1 Introduction

Le Groupe a pour vocation à être l'un des véhicules du métier immobilier du Groupe Carrefour : les procédures de contrôle interne propres au Groupe Carrefour, notamment 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 et qui constitue un centre de profit au sein du Groupe Carrefour.

Sur l'année 2010, le Groupe Carrefour a décidé de renforcer son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour améliorer la maîtrise de ses activités en menant plusieurs projets majeurs, tant organisationnels qu'opérationnels notamment :

- la formalisation et l'actualisation de règles de fonctionnement par la mise en place des « Règles Groupe » ;
- la réalisation d'une démarche d'évaluation des risques;
- l'enrichissement et la mise à jour du questionnaire d'autoévaluation comptable et financier ;
- la diffusion d'un Code de conduite professionnelle ;
- la mise en place de Comités éthiques

Le Groupe Carrefour s'appuie sur le Cadre de Référence recommandé par l'AMF le 23 janvier 2007 et mis à jour le 14 juin 2010 exception faite des 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 de 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 :

- a) La conformité aux lois et règlements ;
- b) L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- c) Le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- d) 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 avec une spécificité métier forte est un opérateur métier au sein du Groupe Carrefour.

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 qui comprend des responsables opérationnels et des responsables fonctionnels nécessaires à l'exercice de l'activité.

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 de par la mise en place de contrats de prestations de services, notamment avec d'autres sociétés faisant partie de la Direction Carrefour Property Groupe aussi bien dans le cadre des activités de gestion des actifs que de la gestion locative. Les fonctions administratives, financières et juridiques ne sont pas centralisées au sein de la Direction Carrefour Property Groupe. Des contrats de prestations de services pour les fonctions supports sont en places avec d'autres sociétés du Groupe Carrefour.

2.3.2 Responsabilités et pouvoirs clairement définis

Les cadres de la Direction Carrefour Property Groupe à tous les niveaux exercent leurs responsabilités dans les limites de leurs 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 limitations de pouvoirs, notamment celles concernant les engagements vis-à-vis des tiers.

Le Groupe privilégie la ligne hiérarchique opérationnelle qui est pleinement responsable du développement rentable et maîtrisé de la Direction Carrefour Property Groupe. De plus, la ligne hiérarchique opérationnelle est maître d'œuvre des interventions des lignes fonctionnelles.

Les employés et leur encadrement de la Direction Carrefour Property Groupe 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.

Le Président Directeur Général qui assure la direction de la Société peut conférer toute délégation de pouvoirs et de responsabilités.

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 2010.

2.3.4 Systèmes d'information

Depuis l'acquisition de la Société, le Groupe a recours autant que de besoin aux systèmes d'information, aux procédures et outils du Groupe Carrefour.

Les systèmes d'information s'articulent notamment autour de l'application de gestion locative et immobilière Altaix et d'autres applications développées au sein de la Direction Carrefour Property Groupe afin de répondre aux besoins d'analyse et de reporting des différents métiers du Groupe.

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 du Groupe, 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

La Direction Générale du Groupe Carrefour a souhaité redéfinir les règles de fonctionnement qui régissent le Groupe Carrefour et les formaliser afin :

- D'assurer la bonne gouvernance du Groupe Carrefour,
- De donner confiance dans l'entreprise,
- De permettre une gestion efficace des activités.

Ce référentiel des règles Groupe est composé de 395 règles incontournables relatives à l'organisation et au contrôle des activités. Une partie de ces règles s'imposent à la Direction Carrefour Property Groupe en tant qu'opérateur métier qui avait l'obligation de les mettre en œuvre à partir de septembre 2010.

L'application du référentiel des règles est de la responsabilité de la Direction Carrefour Property Groupe pour les règles qui s'appliquent à elle en tant qu'opérateur métier.

Le Directeur Audit & Risk Management du Groupe s'est assurée 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 leurs respects.

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.

Garants 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 a été engagé, 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 déjà traduit le Code de Conduite Professionnelle et débuté la diffusion auprès de l'ensemble des collaborateurs par les lignes hiérarchiques.

Cette démarche se poursuivra en 2011 avec le déploiement d'un e-learning destiné à former l'ensemble des cadres du Groupe.

Pour faciliter l'appropriation des principes par l'ensemble des collaborateurs, un kit de déploiement sera également mis à disposition des managers pour qu'ils puissent échanger avec leurs équipes sur des problématiques concrètes proches de leur quotidien.

2.3.5.4 Pratiques

Des bases documentaires contenant des procédures et modes opératoires pour tous les métiers et sous-métiers liés à l'immobilier en France, ont été identifiés et sont en cours de rédaction et de validation . Ces bases seront disponibles sur les différents sites Intranet au sein du Groupe et consultables auprès des responsables de chaque métier.

2.4 Dispositif de gestion des risques

Définition

Le Groupe retient la définition suivante de la gestion des risques telle que défini 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. 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 la Direction Carrefour Property Groupe qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la Direction.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Direction Carrefour Property Groupe et sa réputation.

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

- a) Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- b) Sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- c) Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- d) 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.

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'ils exercent ou supervisent.

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 l'Audit Interne Groupe Carrefour.

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

Les Directeurs métiers de la Direction Carrefour Property Groupe dans leur rôle de garant et moteur de progrès, en coordination avec le Directeur Audit & Risk Management du Groupe identifient trimestriellement des risques et proposent un plan d'action à leur ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

Conformément au référentiel des règles Groupe, la Direction Carrefour Property Groupe doit notamment mettre en place une organisation coordonnée de la prévention des risques, responsable de la sécurité de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites. Cette coordination se matérialise notamment par des rencontres régulières entre le Directeur Audit & Risk Management du Groupe et le département Risk & Compliance du Groupe Carrefour pour l'amélioration permanente de la gestion de la sécurité.

Cette organisation est placée sous la responsabilité du Directeur Audit & Risk Management dont les missions, les responsabilités et les principes d'actions sont définis par la Direction Générale du Groupe.

Des mesures de prévention incluant un planning de maintenance des actifs est en cours de mise en place dans le respect des réglementations locales contre :

- Les incendies,
- Les intrusions,
- Les accidents des personnes (salariés, clients, tiers...),
- Les problèmes de structure des actifs.

Dans ce cadre, le Directeur Audit & Risk Management du 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,
- 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 il est destiné à fournir à la Direction 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 2010, la Direction Générale a décidé de renforcer son dispositif d'évaluation des risques au niveau du Groupe pour :

- 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 ;
- 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 a été coordonné par le Directeur Audit & Risk Management du 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.

Sur la base de cette mise à jour, il a été identifié des risques segmentés de la façon suivante :

- En risques hexogènes, opérationnels et de Back Office ;
- Par processus majeurs de l'entreprise.

Les catégories de risques identifiés sont les suivantes :

- Risques externes ou risques liés à l'environnement extérieur ;
- Risques de contrôle ou risques liés à la mise en place de la stratégie ;
- Risques comptables financiers ;
- Risques juridiques et contractuels ou risques liés à des conditions contractuelles ou à l'application de la loi ;
- Risques liés aux systèmes d'information ou risques résultant d'erreurs ou dysfonctionnement du système informatique ;
- Risques éthiques et d'image ou risques résultant d'un manquement aux règles d'éthique, de la fraude ou d'un comportement ayant pour conséquence une perception négative de l'entreprise ;
- Risques liés aux processus et procédures ;
- Risques techniques incluant les risques techniques, technologiques, environnementaux et sécuritaires.

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.

Une analyse a été réalisée à partir d'entretiens menés par le Directeur Audit & Risk Management du Groupe. Cette analyse a permis d'identifier 15 risques majeurs dans les différents pays dans lesquels opère le Groupe et a été présentée et validée par le Comité Exécutif du Groupe 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 par le Directeur Audit & Risk Management du Groupe.

2.4.3 Pilotage en continu du dispositif de gestion des risques

En 2011, la mise à jour de la cartographie des risques majeurs sera prise en charge par la Direction Carrefour Property Groupe dans le cadre de la réflexion annuelle sur les plans stratégiques et des revues de performance trimestrielles.

En outre, pour la campagne 2011, la Direction Carrefour Property Groupe se verra communiquer par la Direction de l'Audit Interne du Groupe Carrefour au cours du 1^{er} trimestre 2011, une trousse d'outils à la méthodologie d'évaluation des risques du Groupe utilisée lors de la première vague 2010.

Cette trousse, comprendra 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 de ses risques majeurs 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 répondant à ces risques

Les activités de contrôles visent à s'assurer de la bonne mise en œuvre et du respect des procédures de contrôle interne.

2.5.1 Le processus des investissements liés à l'expansion

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure de validation visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères de rentabilité.

En 2010, des améliorations ont été apportées :

- Une meilleure coordination entre la Direction Carrefour Property Groupe et le Groupe Carrefour,
- La mise en place de cinq comités destinés à coordonner le processus d'expansion :
 - Le Comité Stratégique qui a pour objectif d'établir un plan stratégique pays (Plan pluriannuel sur 5 ans), la préparation et la validation de la feuille de route pour l'année N pour chaque métier de la Direction Carrefour Property Groupe ;
 - Le Comité Développement (Super et Hyper) qui a pour objectif de définir et de mettre 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 Groupe Carrefour et Groupe ;
 - Le Comité d'Investissement Pays qui a pour objectif la validation d'un investissement inférieur à 150 000 Euros ;
 - Le Comité d'Investissement Foncière (CIF) qui a pour objectif la validation d'un investissement compris entre 150 000 Euros et 5 millions Euros (Groupe Carrefour + Groupe) ou la validation de la partie Groupe pour un projet >5 Millions Euros qui sera soumis en Comité d'Investissement Groupe ;
 - Le Comité d'investissement Groupe (CIG) qui a pour objectif la validation d'un investissement supérieur à 5 Millions Euros.
- Des critères d'évaluation des projets plus complets,
- Un renforcement de la fiabilité des projections au moyen de règles de réévaluation des projets et d'une revue de la performance trimestrielle dès le premier trimestre suivant la livraison des projets.

2.5.2 Le Comité Ethique

Dans le cadre du déploiement du Code de conduite professionnelle du Groupe Carrefour, un Comité Ethique de la Direction Carrefour Property Groupe a été constitué pour garantir le respect des principes Groupe.

Ce comité rend compte au Comité Ethique Groupe quant à la diffusion, à la compréhension et au respect du code de conduite professionnelle.

Le Comité Ethique de la Direction Carrefour Property Groupe est l'instance locale du contrôle et de l'application des principes de conduite professionnelle. Son fonctionnement et sa composition sont définis dans la charte diffusée par le Comité Ethique Groupe Carrefour.

Le Comité Ethique de la Direction Carrefour Property Groupe est composé de 4 membres nommés par la Direction Carrefour Property Groupe :

- Le Directeur des Ressources Humaines qui assure la présidence ;
- Le Directeur Développement International qui assure également le secrétariat ;
- Le Directeur France;
- Le Directeur Développement Espagne.

Le Comité Ethique de la Direction Carrefour Property Groupe décline les politiques et les grandes orientations décidées par le Comité Ethique Groupe Carrefour. Il est chargé de rendre des avis sur les questions éthiques de son activité. 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 du Comité Exécutif 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 commerciale 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 Audit Interne

Le Groupe a créé une direction d'Audit & Risk Management composée d'une personne, placée sous la responsabilité du Président Directeur Général de la Société. Ses principales missions ont porté sur la rédaction des procédures et contrôles par activité, l'identification et l'évaluation des risques majeurs pour la Direction Carrefour Property Groupe et la coordination de l'application des règles du Groupe Carrefour au sein de la Direction Carrefour Property Groupe. Suite à ces missions, des plans d'actions ont été mis en place par le management.

De même, les sociétés du Groupe font partie du périmètre de travail de la Direction de l'Audit Interne du groupe Carrefour.

Mission de l'Audit Interne

L'Audit Interne participe à l'évaluation de la maîtrise du contrôle interne de l'ensemble des activités. 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 sur le périmètre France s'appuie sur des équipes centralisées au niveau de la France 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.

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 opérateurs.

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 Groupe comprend 4 sociétés dans le périmètre. Deux sociétés ont fait l'objet d'une dissolution anticipée début 2010. Le processus de consolidation réalisé par consolidation directe est relativement simple.

L'établissement des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 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.

S'agissant de la fiabilité de l'évaluation du patrimoine immobilier dans le contexte de l'élaboration de l'information comptable et financière, celle-ci repose sur des 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 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. Ces règles ont été établies en prenant en compte les recommandations contenues dans le Cadre de référence publié et mis à jour en 2010 par l'AMF, adapté au contexte des risques d'un Groupe comme Carrefour.

3.2.5 Supervision du dispositif de contrôle interne par le Groupe Carrefour

La supervision du dispositif de contrôle interne a été renforcé en 2010, et 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.

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, 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.

3.5 La maîtrise de la communication financière

3.5.1 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 par l'intermédiaire d'une régularité et d'une qualité du flux de l'information. 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'avoir une vision 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.

3.5.2 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.

3.5.3 Procédure de contrôle de la communication financière

La Direction Financière 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, et la Direction de la Communication du Groupe Carrefour.