

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le présent rapport rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'année 2007, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place dans le groupe Carrefour.

I - LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Par décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005, la Société a adopté la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Ce dernier a eu communication du présent rapport lors de sa séance du 5 mars 2008.

1.1. Le Directoire et le Conseil de Surveillance

1.1.1. Le Directoire

La Société est dirigée par un Directoire composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pouvant être choisis en dehors des actionnaires. Aucun membre en exercice du Conseil de Surveillance ne peut faire partie du Directoire. L'âge limite pour l'exercice des fonctions de membre du Directoire est fixé à soixante-cinq ans. Le Directoire est nommé pour deux ans ; ses membres sont désignés ou renouvelés par le Conseil de Surveillance. Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de Surveillance ou par l'Assemblée Générale. Le Conseil de Surveillance détermine le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire. Il détermine également le nombre et le prix des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société consenties aux membres du Directoire ainsi que, le cas échéant, le nombre d'actions de la Société qui leur sont attribuées gratuitement et fixe les conditions de ces attributions d'actions.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, dans les cas prévus par la loi et pour l'examen de toutes opérations qui exigent l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Le Directoire présente tous les trois mois au Conseil de Surveillance un rapport qui retrace les principaux actes ou faits intervenus dans la gestion de la Société. Il doit contenir tous les renseignements propres à éclairer ledit Conseil sur la marche des affaires. À tout moment, le Directoire peut présenter au Conseil de Surveillance un rapport particulier sur toute opération exceptionnelle, l'appréciation de ce caractère exceptionnel étant faite par le Directoire sous sa responsabilité.

Le Directoire est convoqué par son Président ou, à défaut, par tout autre membre du Directoire. Il se réunit au lieu indiqué dans la convocation. Pour la validité des délibérations du Directoire, la présence effective de la moitié au moins de ses membres en exercice, dont le Président, est nécessaire et suffisante.

Toutes les décisions du Directoire doivent être prises à la majorité des membres présents et représentés. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société ; il les exerce dans la limite de l'objet social, sous le contrôle du Conseil de Surveillance et sous réserve de ceux expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et au Conseil de Surveillance par la loi ou les statuts. Le Conseil de Surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président du Directoire, pour la durée de son mandat. Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Aux termes des délibérations du Conseil de Surveillance réuni le 20 avril 2005, ont été nommés en qualité de membres du Directoire : Monsieur José Luis Duran (Président du Directoire), Monsieur Jacques Beauchet, Monsieur Javier Campo, Monsieur José Maria Folache et Monsieur Guy Yraeta. Ces mandats ont été renouvelés pour une durée de deux ans avec effet du 20 avril 2007. Aux termes de ses délibérations du 22 janvier 2008, le Conseil de Surveillance a nommé Messieurs Gilles Petit et Thierry Garnier en qualité de membres du Directoire.

Au cours de l'exercice 2007, le Directoire s'est réuni 25 fois, le taux de présence moyen s'élevant à plus de 99 %.

Les délibérations du Directoire ont porté, notamment, sur les sujets suivants :

- ▶ la définition du plan stratégique 2008-2010 et la validation des plans stratégiques des pays ;
- ▶ l'étude d'opérations d'acquisitions tactiques et la rationalisation du portefeuille d'activités ;

- ▶ la valorisation du patrimoine immobilier ;
- ▶ des sujets opérationnels tels le développement durable, les négociations internationales, l'élaboration de programmes commerciaux...
- ▶ la préparation de l'Assemblée Générale et l'étude des demandes présentées par Blue Capital ;
- ▶ le budget, les comptes annuels et semestriels, les chiffres d'affaires trimestriels, la communication financière y afférente, la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions ;
- ▶ des questions de ressources humaines : plan d'actionnariat salarié mondial, levées de conditions d'appartenance, nominations, définition de la politique de rémunération long terme (options d'achat, attribution d'actions gratuites...) ;
- ▶ un séminaire stratégique de deux jours avec le Conseil de Surveillance.

1.1.2. Le Conseil de Surveillance

Le 7 mars 2007, la société Comet BV a désigné Monsieur Bernard Bontoux en qualité de représentant permanent au sein du Conseil de Surveillance avec effet immédiat. Le Conseil de Surveillance réuni le 7 mars 2007 a pris acte de la démission de son mandat de Monsieur Luc Vandeveld, a coopté Monsieur Robert Halley en qualité de membre du Conseil de Surveillance et l'a nommé Président.

En suite des résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 30 avril 2007, le Conseil de Surveillance est composé de onze membres : Monsieur Robert Halley (Président), Monsieur Amaury de Sèze (Vice-président), Madame Anne-Claire Taittinger, Monsieur René Abate, Monsieur Sébastien Bazin, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur René Brillet, Monsieur Jean-Martin Folz, Monsieur José Luis Leal Maldonado, la société COMET BV (représentée par Monsieur Bernard Bontoux) et la société Halley Participations (représentée par Monsieur Pierre-Jean Brenugat).

Le Conseil s'est attaché à apprécier l'indépendance de chaque membre du Conseil par rapport à la Direction générale exercée par le Directoire. Au regard des critères préconisés par le rapport Bouton sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et par la recommandation de la Commission européenne, le Conseil de Surveillance estime que parmi ses membres, cinq peuvent être considérés comme des personnalités indépendantes qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

Ainsi, Madame Anne-Claire Taittinger et Messieurs René Abate, Jean-Martin Folz, José Luis Leal Maldonado et Amaury de Sèze sont des membres indépendants. La qualité d'ancien salarié de Monsieur René Brillet ne s'oppose pas à ce que ce dernier soit qualifié de membre indépendant dans la mesure où Monsieur René Brillet, aujourd'hui retraité, n'entretient aucune relation avec la société Carrefour qui serait susceptible de générer un conflit d'intérêt et/ou de porter atteinte à sa capacité de jugement.

Chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire pendant la durée de son mandat d'un minimum de mille actions. La durée du mandat est de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2007, le Conseil de Surveillance s'est réuni 12 fois (dont une fois sous forme d'un séminaire stratégique de 2 jours avec le Directoire), le taux de présence moyen s'élevant à 97 %.

Lors de ses réunions, le Conseil de Surveillance a notamment débattu des sujets suivants :

- ▶ plan stratégique 2008-2010, budget, étude d'opérations d'acquisitions tactiques et rationalisation du portefeuille d'activités, valorisation du patrimoine immobilier ;
- ▶ composition du Conseil et de ses Comités (nomination d'un nouveau Président en suite de la démission du Président, propositions de nominations de nouveaux membres), modification du règlement intérieur et de la répartition des jetons de présence, adaptation des conditions de sortie des mandataires sociaux aux nouvelles dispositions légales ;
- ▶ examen des comptes annuels et semestriels, des chiffres d'affaires trimestriels et de la communication financière y afférente ;
- ▶ approbation d'autorisations demandées par le Directoire (programme de rachat d'actions, mise en œuvre des plans de rémunération à long terme...) ;
- ▶ comptes-rendus des travaux des Comités du Conseil (Comités des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise et Comité d'Audit), renouvellement des mandats des membres du Directoire.

Aux termes d'un communiqué en date du 5 mars 2008, le Groupe Familial Halley a fait part de son intention de mettre fin à l'action de concert conclue entre ses membres à compter du 15 avril 2008, date à laquelle les sociétés Comet BV et Halley Participations cesseront de faire partie du Conseil de Surveillance.

1.2. Les Comités du Conseil de Surveillance

Le Groupe possède deux Comités spécialisés. Ils ont été créés en 2005 par le Conseil de Surveillance et leurs membres ont été choisis parmi ses membres. Ces comités ont pour objectif d'approfondir certaines questions spécifiques et de faire des propositions au Conseil de Surveillance.

1.2.1. Le Comité d'Audit

Les attributions du Comité d'Audit concernent :

- ▶ les comptes annuels et semestriels pour lesquels :
 - il examine les comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil de Surveillance,
 - il s'assure de la pertinence et de permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux,
 - il analyse les résultats intermédiaires et préliminaires, ainsi que les commentaires y afférents avant leur annonce publique,
 - il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent l'application des méthodes comptables susvisées,
 - il étudie les changements et adaptations des principes et règles comptables retenus pour l'établissement des comptes.
- ▶ la réglementation boursière pour laquelle il veille à la qualité des procédures et des informations afférentes à la réglementation boursière (document de référence) ;
- ▶ le contrôle interne et externe de la Société et de ses principales filiales pour lesquels :

- il évalue les propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux comptes de la Société et leur rémunération,
 - il évalue, avec les responsables du contrôle interne, les systèmes de contrôle interne du Groupe.
- ▶ les risques qu'il examine régulièrement avec le Directoire, qu'ils soient financiers, stratégiques ou opérationnels.

Le Comité peut bénéficier des informations disponibles auprès du Directeur Finances et Gestion du Groupe. Une fois par an, il peut entendre les Commissaires aux comptes dans les conditions qu'il détermine.

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil de Surveillance parmi ses membres, dont une majorité de personnalités indépendantes. Le Président du Comité est désigné par le Conseil de Surveillance.

Depuis le mois d'avril 2007, la composition du Comité est la suivante :

Président : Jean-Martin Folz (personnalité indépendante),
 Membres : René Brillet (personnalité indépendante),
 Amaury de Sèze (personnalité indépendante),
 Sébastien Bazin.

Le Comité se réunit au moins trois fois par an. Deux réunions sont programmées avant la présentation des comptes annuels et semestriels. Pour délibérer valablement la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut pas se faire représenter.

Au cours de l'exercice 2007, le Comité (réuni quatre fois) a procédé, entre autres, à l'examen des comptes 2006, des méthodes de consolidation et du bilan du Groupe, des engagements en matière de retraite, des délégations de pouvoirs, des faits marquants et des principales options, des éléments de synthèse du compte de résultat, des éléments de synthèse du bilan, à la trésorerie et au financement et à la préparation de la clôture 2007.

Le Comité d'Audit lors de chacune de ses réunions se livre à l'analyse de la synthèse des travaux effectués par l'audit interne. Le Comité veille au respect de l'indépendance de l'audit interne et s'assure de l'adéquation des moyens qui lui sont alloués avec la mission qui lui est dévolue.

1.2.2. Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

Le Comité intervient dans les domaines suivants :

- ▶ propositions au Conseil de Surveillance pour la nomination de ses membres et des membres du Directoire,

- ▶ propositions de rémunération des mandataires sociaux et de répartition des jetons de présence,
- ▶ évaluation de l'enveloppe globale de stock-options et de l'attribution d'actions gratuites,
- ▶ information sur la nomination et la rémunération des membres du Comité de Direction du Groupe,
- ▶ vérification de la qualité de la circulation de l'information entre le Directoire et le Conseil de Surveillance.

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil de Surveillance parmi ses membres, dont une majorité de personnalités indépendantes. Le président du Comité est désigné par le Conseil de Surveillance.

Depuis le mois d'avril 2007, la composition du Comité est la suivante :

Président : Anne-Claire Taittinger (personnalité indépendante),
 Membres : José-Luis Leal Maldonado (personnalité indépendante),
 René Abate (personnalité indépendante),
 Bernard Bontoux.

Le Comité se réunit au moins une fois par an. Il peut se réunir à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou de deux membres du Comité. Pour délibérer valablement la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Au cours de l'exercice 2007, le Comité (réuni 10 fois) a défini et proposé au Conseil de Surveillance les conditions dans lesquelles pourraient être octroyés un plan d'option d'achat sur actions ainsi que des plans de « performance shares » (actions gratuites). Il a déterminé le montant de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que la quotité variable de ladite rémunération, proposé au Conseil de Surveillance les conditions financières dans lesquelles s'effectuerait, le cas échéant, le départ des membres du Directoire, conformément aux nouvelles dispositions légales introduites par la loi dite TEPA, et analysé la compétitivité de la rémunération des mandataires sociaux. Le Comité a également procédé à l'évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance et apprécié l'indépendance de ses membres par rapport à la Direction Générale.

Le Comité a également soumis au Conseil la proposition de renouvellement des mandats des membres du Directoire et a examiné et validé la proposition de nouvelle organisation du management de la Société ayant conduit, début 2008, à la nomination de deux nouveaux membres du Directoire, comme il a été dit ci-avant.

II - DISPOSITIF GÉNÉRAL DE CONTRÔLE INTERNE

2.1. Introduction

Le groupe Carrefour a retenu la définition suivante du contrôle interne :

- ▶ le contrôle interne est un processus conduit sous le contrôle du Directoire. Il est mis en œuvre par les dirigeants et le personnel de l'entreprise et est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants, au sein de chaque « business unit » :
 - la réalisation et l'optimisation des opérations,

- la fiabilité des informations financières,
- et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- ▶ le processus de contrôle interne permet de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Le rapport qui suit s'attache à décrire le processus de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence prépondérante.

À l'occasion de la publication de la recommandation de l'AMF, le Groupe a profité de l'opportunité offerte par l'existence du cadre de référence pour enrichir le présent rapport. En particulier le rapport sur le contrôle interne est désormais décomposé en deux grands chapitres : le premier décrivant le dispositif de contrôle interne dans son ensemble, le second s'attachant à préciser les éléments du dispositif pour le domaine comptable et financier.

Les diligences ayant sous-tendu la rédaction du rapport ont consisté à actualiser les principes décrits dans le rapport précédent auprès des principales fonctions du Groupe concernées par les thèmes abordés.

2.2. Environnement de contrôle interne

2.2.1. Organisation du Groupe

L'organisation du Groupe est d'abord territoriale de manière à permettre la prise en compte des spécificités locales des marchés sur lesquels le Groupe est présent. Les pays, hors France, sont regroupés en zones. Les activités maxi-discount des pays sont spécifiquement regroupées, l'organisation verticale étant plus adaptée à cette activité.

Le Directoire s'appuyait jusqu'en 2007 sur un Comité de direction qui regroupait les principaux pays, zones et activités ainsi que les principales Directions fonctionnelles.

Depuis janvier 2008, l'organisation a été modifiée et sont maintenant représentées au Directoire la France, l'Europe hors France, l'Asie et l'Amérique latine, l'activité maxi-discount et les principales Directions fonctionnelles.

La Direction financière est directement rattachée au Président du Directoire.

Le Directoire définit la stratégie et en assure le pilotage. Il définit les priorités (objectifs par pays et grands projets fonctionnels).

Le Groupe est décentralisé dans la mesure où chaque Direction de pays gère directement les aspects opérationnels liés à son activité. Celle-ci est répartie en « business units » qui correspondent à l'ensemble des magasins d'un format donné (par exemple hypermarchés, supermarchés...) dans un pays donné. Chaque « business unit » est dirigée par une équipe de Direction qui comprend des responsables opérationnels et des responsables fonctionnels nécessaires à l'exercice de l'activité.

La plupart des pays ont centralisé les fonctions qui ne sont pas directement liées à l'activité opérationnelle des magasins particulièrement les fonctions administratives, financières et informatiques. Cette centralisation permet aux parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, administrations) de disposer de canaux de communication centralisés pour répondre aux questions qui peuvent se poser dans leur relation avec les entités opérationnelles.

La diffusion des principes et valeurs du Groupe au sein des filiales étrangères du Groupe est assurée par une politique d'expatriation active visant les principales fonctions de management.

2.2.2. Délégations de pouvoirs

Les cadres du Groupe à tous les niveaux exercent leurs responsabilités dans les limites de fonctions 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 concernant les engagements vis-à-vis des tiers. Ces délégations sont en place, aujourd'hui, pour les principaux managers opérationnels et fonctionnels. Le Groupe a mis en place, pour la plupart des entités juridiques, des délégations de pouvoirs répertoriant les décisions spécifiques nécessitant l'approbation préalable du Conseil d'Administration ou de l'organe équivalent dans chaque entité concernée. Les délégations ou sous-délégations entre les dirigeants et leurs subordonnés sont de la responsabilité de chaque entité, avec le support de la Direction juridique du Groupe.

Les décisions d'investissement sont régies par des procédures définies par le Groupe, prévoyant notamment l'approbation du Comité d'Investissement Groupe au-delà d'un certain seuil.

Le Groupe privilégie la ligne hiérarchique opérationnelle qui est pleinement responsable du développement rentable et maîtrisé des « business units ». De plus, la ligne hiérarchique opérationnelle est maître d'œuvre des interventions des lignes fonctionnelles.

Les employés 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 des enseignes.

2.2.3. Ressources humaines

La politique de Ressources humaines contribue à enrichir l'environnement de contrôle interne notamment par l'existence de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par des investissements en formation.

La Direction des Ressources humaines du Groupe anime la fonction en définissant les grandes orientations, en mettant à disposition des bonnes pratiques et outils et en pilotant la mise en œuvre.

Des descriptions de fonctions existent pour les principales fonctions et les principales « business units ». Ces descriptions font référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. La mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences en 2008 sera l'occasion d'étendre ces descriptions de fonctions.

Les formations, inscrites dans les plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management. Elles sont dispensées à la prise de poste et pour assurer le développement individuel.

Des plans de succession sont en place depuis 2003 pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.

La plupart des pays ont mis en place un système d'évaluation annuel du personnel. Les principales fonctions d'encadrement sont par ailleurs suivies par la Direction des Ressources humaines du Groupe.

Les politiques de rémunération sont gérées par la Direction des Ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions, dans le respect des grandes orientations définies.

Le pilotage de la mise en place des grandes orientations par le Groupe est réalisé au travers de plusieurs outils : la remontée régulière de tableaux de bord, des visites en pays et des systèmes d'écoute du personnel à différents niveaux passant par des questionnaires et des groupes d'expression.

2.2.4. Systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'information du Groupe a la responsabilité d'assurer la coordination et la cohérence de la stratégie du Groupe pour les systèmes d'information. Elle anime un réseau de Directeurs des SI Pays, eux-mêmes rattachés aux Directeurs exécutifs Pays. Elle s'appuie également sur des Centres de compétence métier qui apportent le support aux DSI pays pour le choix, le déploiement et l'évolution des applications métier, à des niveaux variables selon les problématiques des pays.

Sous sa responsabilité, un plan stratégique à trois ans, validé par le Directoire, définit les orientations pour chaque domaine fonctionnel et technique ainsi que les règles de gouvernance en matière de SI.

Les projets significatifs sont validés par le Comité de gestion de la demande du Groupe, comprenant les responsables de l'équipe projet, des membres du Directoire et une équipe indépendante aidée d'experts qui aide le Comité à évaluer le caractère stratégique, le financement et la faisabilité du projet. Le rôle de ce Comité est notamment de s'assurer de la cohérence globale des projets avec les objectifs de la société.

La DSI Groupe met à disposition de l'ensemble des pays un guide de méthodologie définissant les bonnes pratiques et recommandations en matière de gestion de projets. Le Comité de gestion de la demande examine également les principes de gestion des projets soumis.

La Direction de la Sécurité des SI Groupe a en charge la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information, notamment la définition des standards de sécurité et la supervision de leur mise en application dans les pays via les correspondants locaux dans chaque pays et un centre d'expertise au niveau du Groupe. Un plan stratégique, validé par le Directoire, définit les orientations en matière de maîtrise du risque informatique, de la protection de l'information sensible, de la robustesse du « back office » et des accès au système d'information. Ce plan, résultat d'une appréciation des risques, a identifié les mesures de sécurité qui permettront de les réduire de façon raisonnable. La protection du réseau du Groupe, caractérisée par la centralisation des accès Internet, accès à distance et antivirus, est un des piliers de cette démarche. Pour ce qui est des applications, les standards de gestion de la sécurité sont appliqués en prenant en considération le risque associé. La robustesse du SI est également un des axes importants de ce plan, notamment en matière de continuité d'activité, de gestion de crise et de gestion plus fine de la ressource système.

2.2.5. Procédures, modes opératoires et outils

Des bases documentaires contenant des procédures et modes opératoires existent pour la plupart des métiers et sont accessibles pour toute personne autorisée.

Les lignes fonctionnelles sont garantes et moteur du progrès. Leur mission consiste à concevoir et réaliser des outils et rapports prêts à l'emploi pour les opérationnels, à identifier des synergies et proposer des innovations. Elles ont un rôle de garant et d'alerte sur les méthodes et les pratiques. Elles sont organisées en réseaux fonctionnels (ou « Files »), c'est-à-dire qu'au sein d'une même Direction fonctionnelle, les pays désignent des interlocuteurs pour fonctionner en réseau avec d'autres pays

ou au niveau Groupe, pour travailler sur des projets, échanger sur des bonnes pratiques ou proposer des actions dans leur domaine d'expertise.

Par ailleurs, des spécialistes métiers contribuent dans l'organisation de « Files » opérationnelles à orienter les équipes opérationnelles sur les préconisations en matière de concept de vente, d'organisation et de respect des assortiments. Ces spécialistes servent de support technique aux opérationnels en magasin, diffusent les bonnes pratiques, déploient les projets, vérifient les points de contrôle et procèdent à des contrôles périodiques avec des diagnostics et des plans d'actions.

Les standards, établis pour chaque métier, sont usuellement disponibles sur un support électronique, en ligne, pour toute personne autorisée.

2.2.6. Principes et valeurs

Afin de développer une culture commune, Carrefour a défini un cadre permettant à chaque collaborateur de remplir sa mission et contribuer à la pérennité et à la croissance du Groupe. Ce cadre, fondement de l'action individuelle et collective, comprend les valeurs, une ambition et des politiques.

Les valeurs sont : la Liberté, la Responsabilité, le Partage, le Respect, l'Intégrité, la Solidarité et le Progrès. L'ambition fait état des objectifs vis-à-vis des différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise. Les politiques définissent les conditions de mise en œuvre de la stratégie et fournissent des règles de comportement et de gestion opérationnelle. Elles servent de repère aux décisions.

La diffusion de ce cadre et sa mise en œuvre passent dans un premier temps par des formations, mais aussi par son imbrication dans les rouages de l'entreprise. Par exemple, les valeurs ont été intégrées dans le système d'évaluation des cadres dirigeants. Il définit un environnement de travail qui sert également de cadre de référence en matière de contrôle interne. Par exemple, l'objectif de la règle de décision à deux niveaux est d'assurer que les actions inhabituelles font l'objet d'approbation par la hiérarchie.

Le code d'éthique, traduction des valeurs et de l'engagement du Groupe, déployé en 2004, a été actualisé en 2007.

Enfin, selon l'environnement et les risques spécifiques à chacun des pays, ces derniers peuvent être amenés à mettre en place des « hot-line » éthiques.

2.3. Information et Communication

Afin de permettre à chacun dans le Groupe 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 : rayon en hypermarchés et supermarchés et magasin pour le hard discount. Cette remontée s'effectue avec différentes étapes de validation dont une des principales se situe au niveau de la « business unit » (cf. supra 2.2.1). La responsabilisation des managers jusqu'au niveau le plus fin (c'est-à-dire des responsables d'un compte de résultat d'activité ou de l'animation d'équipes), sur des objectifs budgétaires discutés et approuvés est une composante essentielle de l'efficacité du pilotage par le management.

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.

Ces chiffres de gestion sont mensuellement transmis au Groupe par les pays. Ils portent sur des éléments commerciaux (chiffres d'affaires, débits, paniers moyens, surfaces de vente, ouvertures en particulier) et financiers (compte de résultat, bilan, tableau de trésorerie en particulier).

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 arrêts consolidés du Groupe. Ainsi, le Groupe utilise pour prendre ses décisions de gestion les mêmes résultats que ceux issus de sa comptabilité consolidée. Ces mêmes chiffres sont utilisés à chaque arrêté, lors des arrêts 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.

Une synthèse des performances du Groupe et des pays est présentée au Directoire. Le Conseil de Surveillance reçoit une synthèse de l'évolution du chiffre d'affaires et du tableau de bord tous les mois.

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.

2.4. Évaluation et traitement des risques

La gestion des risques est adaptée à la structure décentralisée du Groupe.

2.4.1. Gestion des risques au niveau Pays/BU

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur les responsables locaux, 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.

Des questionnaires d'auto-évaluation sur le contrôle interne, bâtis à partir des bonnes pratiques de maîtrise des risques, ont été adressés depuis 2004 aux responsables des processus sélectionnés, sur un périmètre géographique couvrant, par sondage, l'essentiel de l'activité du Groupe. Ces questionnaires ont permis de mesurer l'existence et la bonne application de l'ensemble des activités de contrôle interne sur une base déclarative. En cas d'absence de formalisation ou d'inefficacité des contrôles, un plan de « remédiation » a été, par la suite, mis en œuvre avec l'envoi d'un plan d'action à chaque responsable concerné afin de lui permettre de compléter le dispositif de contrôle interne.

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

Les lignes fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur

de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

2.4.2. Gestion des risques au niveau Groupe

Une cartographie des risques a été réalisée à l'échelle du Groupe dans le cadre du projet Loi sur la Sécurité financière. Elle s'est attachée à identifier les risques potentiels, internes et externes, en mesurer l'importance relative et la probabilité de survenance. L'appréciation de ces risques par les dirigeants des pays et du Groupe et de leur impact sur les comptes ont permis de mener une revue du contrôle interne des processus sur 3 ans sur la base de questionnaires d'auto-évaluation. Cette cartographie servait de base pour définir les missions de l'audit interne à inscrire aux plans d'audit semestriels.

En 2007, le Groupe a focalisé son attention sur des points particuliers :

- ▶ l'identification des risques majeurs sur les états financiers, accompagnée d'une démarche d'auto-évaluation auprès des principales « Business unit » du Groupe ;
- ▶ une cartographie des risques pays, des risques sanitaires ainsi qu'une cartographie des risques opérationnels au niveau d'un magasin, démarche engagée par la Direction Prévention des risques visant à approfondir la connaissance des risques et à développer des actions de prévention.

Les principaux risques et les dispositifs mis en place par les Directions opérationnelles et fonctionnelles pour les maîtriser sont décrits dans le Document de référence.

2.4.3. Gestion de crise

Le groupe Carrefour est exposé aux crises potentielles du fait de ses métiers, de sa taille, de sa diversité et de sa présence sur des marchés émergents. La Direction Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe a défini et communiqué à l'ensemble des « Business Units » des standards en matière de gestion de crise (« Ticket minimum ») permettant à ces dernières de mettre en place des procédures adaptées à leur situation.

De manière plus spécifique, en prolongation de la cartographie des risques opérationnels, un plan de continuité d'activité intégrant notamment la préparation à une éventuelle pandémie a été développé au niveau des Hypermarchés en France.

Un système de remontée d'information sur les incidents avérés a par ailleurs été mis en place au niveau du Groupe.

2.5. Activités de contrôle

Le suivi de l'activité et des projets est assuré dans le cadre de revues de performance mensuelles qui ont lieu systématiquement tant pour la ligne opérationnelle que pour les lignes fonctionnelles.

L'établissement d'un modèle d'entreprise dans le cadre de la cartographie des risques a permis de segmenter l'activité du Groupe en processus majeurs de nature stratégique, opérationnelle et de support.

Tout responsable de « business unit » du Groupe dispose depuis fin 2006 de l'ensemble de la documentation du contrôle interne issu des questionnaires d'auto-évaluation, l'ensemble des processus clé du Groupe ayant été couverts

sur la période 2003-2006. Cette documentation indique les points de contrôle clés ou les meilleures pratiques permettant d'avoir une couverture efficace des risques. Elle met également l'accent sur les dysfonctionnements susceptibles de se produire si les contrôles ne sont pas efficaces et contribue de la sorte à la responsabilisation de l'intéressé. Cette documentation des points de contrôle des processus permet d'établir un référentiel commun en matière de contrôle interne pour l'ensemble des pays et des fonctions du Groupe.

Ces travaux ont contribué à l'homogénéisation du niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et fait bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques.

En 2007, le Groupe a focalisé l'autoévaluation sur les activités de contrôle comptables et financières.

2.6. 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 notamment sur les surfaces de vente en magasin.

Les « Files » et les spécialistes métiers participent activement aux activités de contrôle dans les pays/BU et sont amenés à mettre en place des systèmes de pilotage permettant de mesurer la bonne application des principes définis.

Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, il appartient à chaque « Business Unit » de définir et mettre en place l'organisation adaptée à la gestion du dispositif de contrôle interne dans son contexte. Plusieurs d'entre elles ont mis en place des fonctions contrôle interne axées principalement sur la conformité.

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

2.6.2. Audit Interne

Le Groupe a fait évoluer en 2007 la Direction de l'Audit interne afin de recentrer sa mission sur la maîtrise des principaux risques du Groupe.

2.6.2.1 Mission de l'audit interne

L'audit interne participe, dans le cadre du plan d'audit annuel du Groupe 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.

La Direction de l'Audit intervient à tous les niveaux et dans toutes les entités du Groupe.

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.

Les missions et responsabilités de l'audit interne sont régies par une charte validée en Directoire et en Comité d'audit.

2.6.2.2. Organisation de l'audit interne

La Direction de l'Audit reporte hiérarchiquement au Président du Directoire. La fonction d'audit interne est exercée à plein temps par des auditeurs bénéficiant de la formation et de l'expérience adaptée et répartis sur trois zones géographiques. Les responsables de l'audit interne des zones sont rattachés hiérarchiquement au Directeur de l'Audit Groupe, ce dernier étant lui-même rattaché au Président du Directoire.

La Direction dispose d'un budget, validé annuellement par le Directoire, lui permettant de mener à bien sa mission. Le budget est revu annuellement en fonction de l'évolution des métiers du Groupe et de son périmètre.

Fin décembre 2007, le groupe Carrefour comptait 47 auditeurs internes.

2.6.2.3. Plan d'audit interne

Un projet de plan d'audit annuel est établi par la Direction de l'Audit en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur la cartographie des risques des métiers du Groupe. Ce projet fait l'objet d'échanges avec les principaux responsables du Groupe. Le plan d'audit annuel peut être complété à la demande des principaux responsables opérationnels ou fonctionnels. Le Directeur de l'audit apprécie la demande avant de l'intégrer ou non au plan d'audit annuel. Le contenu de la mission est alors défini en lien avec le demandeur. Le plan d'audit annuel prévisionnel ainsi établi est examiné et validé par le Directoire et présenté au Comité d'Audit.

Des missions spécifiques peuvent également être organisées à la demande du Comité d'Audit en concertation avec le Président du Directoire.

2.6.2.4. Organisation des missions de l'audit interne

L'audit interne s'appuie sur les normes et pratiques professionnelles pour mener ses missions. Une grande attention est portée aux spécificités et enjeux de chaque activité du Groupe, de telle sorte que les audits constituent une source de valeur ajoutée pour les entités concernées. Les missions sont toujours coordonnées avec les services audités afin, dans la mesure du possible, de ne pas perturber leur fonctionnement.

Les missions sont réalisées soit par la Direction de l'Audit interne elle-même, soit, lorsque c'est nécessaire pour accéder à toutes les compétences utiles à une analyse pertinente des risques et des processus, par des équipes réunissant des membres de la Direction de l'Audit interne et des autres Directions du Groupe ou des divisions. Le cas échéant, l'audit interne fait appel à des conseils extérieurs.

2.6.2.5. Rapports et synthèses de l'audit interne

Pour chaque audit, un rapport détaillé et une synthèse sont établis. Ils sont validés et diffusés dans les conditions suivantes :

- ▶ un document final, comprenant le rapport d'audit, la synthèse, les éventuelles observations écrites du management, les plans d'action correctifs du management et les réponses éventuelles de la Direction de l'Audit interne aux observations du management, est communiqué à l'audité, au Directeur Exécutif et au Directeur Finance Gestion de l'entité auditée. Les plans d'action correctifs doivent préciser les grandes lignes des actions, les responsabilités de mise en place et le calendrier de mise en place ;

- ▶ une synthèse de ce rapport est communiquée au Président du Directoire, au Directeur financier du Groupe et au responsable de la zone concernée.

Les audits font l'objet d'un suivi de la mise en œuvre des plans d'actions du management.

Le Directeur de l'Audit rend compte au Président du Directoire et au Comité d'Audit du bon déroulement du plan d'audit de la façon suivante :

- ▶ chaque trimestre un rapport détaillé sur l'exécution du programme d'audit, ainsi que sur les principaux constats, analyses et recommandations qui en résultent est présenté au Directoire. Les résultats du suivi de la mise en place des recommandations sont présentés au Directoire ;
- ▶ chaque trimestre un rapport de synthèse sur l'exécution du programme d'audit, ainsi que sur les principaux constats, analyses et recommandations qui en résultent est présenté au Comité d'Audit. Les résultats du suivi de la mise en place des recommandations sont présentés au Comité d'Audit.

III - ÉLÉMENTS LIÉS AU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

3.1. Organisation de la fonction comptable et de gestion

La fonction comptable est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays. Ces équipes font partie de la « File » Finances et Gestion animée par la Direction financière du Groupe.

Le Groupe a procédé ces dernières années à l'harmonisation des outils comptables utilisés dans les pays. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres partagés spécialisés (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les opérateurs.

La fonction de contrôle de gestion est garante de la fiabilisation des informations financières de gestion.

3.2. Organisation de la fonction consolidation

Chaque pays a en charge la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau. Cette consolidation au niveau palier est assurée par les équipes financières centralisées au niveau pays.

L'équipe consolidation Groupe anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Des responsabilités par zone ont été définies ainsi que des responsabilités d'analyse transverse au sein de l'équipe Groupe.

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

Chaque pays met en place des outils répondant à ses besoins spécifiques de consolidation. Au niveau Groupe, un outil a été développé permettant de faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

3.3. Risques et activités de contrôle

Le projet LSF mené ces dernières années a permis d'identifier et d'évaluer les principaux risques financiers. En 2007, un questionnaire d'auto-évaluation ciblant un nombre limité de risques majeurs a été adressé aux Directeurs financiers des principaux pays. Les risques majeurs de l'activité ont été identifiés en croisant les points d'analyse proposés par le cadre de référence de l'AMF avec la cartographie des risques et avec les spécificités du secteur et du Groupe.

Le socle documentaire LSF établi par le Groupe constitue une base de référence de contrôle interne des activités sur laquelle les Pays/BU peuvent s'appuyer.

L'équipe de consolidation Groupe, dans le cadre de ses responsabilités zone et transverse, est amenée à réaliser les contrôles au niveau de la consolidation pays (visites en pays, revue des liasses, identification des principales options et des corrections nécessaires le cas échéant) et au niveau de la consolidation Groupe (analyses transverses de postes notamment).

3.4. Arrêtés semestriels et annuels

La consolidation a lieu trimestriellement depuis 2008.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, les comptes consolidés de leur périmètre et convertissent ces états en euros. Les Directeurs financiers des pays disposent d'une liste de contrôles standards préparée par l'équipe consolidation Groupe à effectuer sur ces comptes consolidés.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues systématiques par le Groupe et les Directeurs financiers de pays, en lien avec les auditeurs externes locaux.

Les visites en pays régulières de l'équipe consolidation Groupe, au moment des arrêtés, sont l'occasion d'améliorer le processus au niveau pays (compréhension et diffusion des principes comptables du Groupe, traitement des questions spécifiques des pays, réalisation de contrôles sur place). Les visites donnent lieu si nécessaire à l'émission de recommandations d'amélioration du processus de consolidation en pays.

3.5. Maîtrise de la communication financière

3.5.1. Rôle et mission de la communication financière

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 de l'entreprise et sont garantes de la fidélisation de ses actionnaires ;
- ▶ en véhiculant un message cohérent et clair : la communication doit permettre aux investisseurs d'acquiescer une compréhension exacte et précise de la valeur de la Société 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 son cours de Bourse 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 à travers quatre canaux :

- ▶ le service des relations avec les actionnaires prend en charge l'information du grand public (actionnaires individuels) ;
- ▶ la Direction financière ainsi que le Président du Directoire sont les interlocuteurs uniques des analystes et des investisseurs institutionnels ;
- ▶ la Direction des Ressources humaines gère, avec l'appui de la Direction de la Communication, l'information auprès des salariés ;
- ▶ la Direction de la Communication gère les relations avec la presse.

Dans la pratique le message financier est élaboré en étroite collaboration entre la Direction financière et la Direction de la Communication.

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 de Carrefour dispose d'un large éventail de supports. En fonction de l'importance de l'événement, Carrefour choisit entre la presse, l'Internet, les contacts téléphoniques directs, des réunions individuelles ou événementielles à caractère exceptionnel.

3.5.3. Procédures 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 Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre le Directoire, les départements sensibles (par exemple le département fusions et acquisitions) et le service de la communication financière.