

# rapport de gestion rapport du Président du Conseil de surveillance

## Rapport du Président du Conseil de surveillance

du 6 février 2009 portant sur l'exercice 2008

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, et en ma qualité de Président du Conseil de surveillance de la Société Klépierre, j'ai l'honneur de vous présenter le présent rapport, tel qu'il a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa séance du 6 février 2009 au titre de l'exercice 2008, et qui comprend les informations relatives :

- à la composition et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ;
- aux procédures de Contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Klépierre ;
- au gouvernement d'entreprise ;
- aux modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales de la Société ;
- et à la publication des informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

### I. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance a pour mission première d'exercer un Contrôle permanent sur la gestion du Directoire. À ce titre, à toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire doit lui faire rapport de sa gestion une fois par trimestre au moins et lui présenter les comptes pour vérification et contrôle.

Le Conseil de surveillance autorise les opérations et conventions visées aux articles L. 225-68 alinéa 2 et L. 225-86 du Code de commerce.

Conformément à l'article 16 des statuts, il autorise également :

- les opérations susceptibles d'affecter la stratégie de la Société et de son Groupe, et de modifier leur structure financière et leur périmètre d'activité ;
- les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations ci-après lorsque leur montant unitaire excède 8 millions d'euros ou sa contrevaletur en toutes monnaies :

- a) prendre et céder toutes participations dans toutes sociétés créées ou à créer, sauf les sociétés du groupe Klépierre auxquelles seraient apportés ou cédés des immeubles appartenant au groupe Klépierre,
- b) acquérir ou céder tous immeubles par nature, sauf cession ou apport à une société dépendant du groupe Klépierre,
- c) en cas de litige, passer tous traités et transactions, accepter tous compromis.

Le Conseil de surveillance a délégué à son Président la capacité d'autoriser le Directoire à effectuer les opérations citées aux paragraphes a), b) et c) ci-dessus lorsqu'elles ne dépassent pas chacune 46 millions d'euros ou sa contre-valeur en monnaies étrangères.

Le Président du Conseil de surveillance et le Directoire rendent compte au Conseil de l'utilisation de ces délégations.

### Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de trois Membres au moins et de douze Membres au plus, nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Le Conseil se renouvelle partiellement à chaque assemblée générale annuelle, suivant le nombre de Membres en fonction, de façon à permettre un renouvellement aussi régulier que possible et complet au bout d'une période de trois années.

Le Conseil nomme parmi ses Membres un Président et un Vice-Président.

Au cours de l'exercice 2008, le Conseil de surveillance était composé de neuf Membres : Messieurs Dominique Hoenn (Président), Alain Papiasse (Vice-Président), Jérôme Bédier, François Demon, Bertrand de Feydeau, Bertrand Jacquillat, Bertrand Letamendia, Vivien Lévy-Garboua et Philippe Thel.

Lors de sa séance du 19 décembre 2008, le Conseil de surveillance a coopté :

- Monsieur Michel Clair en qualité de Membre en remplacement de Monsieur Alain Papiasse, démissionnaire avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ;
- Madame Sarah Roussel en remplacement de Monsieur François Demon, démissionnaire avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Si ces nominations faites à titre provisoire par voie de cooptation sont ratifiées par la prochaine assemblée générale des actionnaires, le mandat de Monsieur Michel Clair et celui de Madame Sarah Roussel prendront fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2011 sur les comptes de l'exercice 2010.

Le 19 décembre 2008, le Conseil de surveillance a également désigné à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 :

- Monsieur Michel Clair en qualité de nouveau Président du Conseil, en remplacement de Monsieur Dominique Hoenn, démissionnaire avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ;
- Monsieur Vivien Lévy-Garboua en qualité de nouveau Vice-Président du Conseil, en remplacement de Monsieur Alain Papiasse, démissionnaire de cette fonction avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Est considéré comme Membre indépendant du Conseil de surveillance tout Membre qui n'entretient aucune relation quelle qu'elle soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre sa liberté de jugement. Quatre Membres du Conseil de surveillance sur neuf selon les critères exposés sont indépendants : Messieurs Bertrand de Feydeau, Bertrand Jacquillat, Bertrand Letamendia et Jérôme Bédier.

### Réunions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

La présence de la moitié au moins des Membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Les Membres peuvent participer aux délibérations du Conseil par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, à l'exception des délibérations relatives à la vérification et au contrôle des comptes annuels et consolidés.

Les décisions sont prises à la majorité des Membres présents ou représentés.

En cas de partage égal des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-17 du Code de commerce, les commissaires aux comptes de la Société sont convoqués aux réunions du Conseil examinant ou arrêtant les comptes annuels et semestriels.

Le Conseil s'est réuni treize fois au cours de l'exercice 2008, avec une assiduité de 83,76 %.

Les principaux points débattus au cours de ces séances ont porté sur :

- les comptes annuels et les comptes consolidés 2007, le rapport de gestion y afférent ;
- le rapport trimestriel d'activité du Directoire ;
- les comptes sociaux et consolidés semestriels ;
- le renouvellement de Membres du Conseil de surveillance ;
- la nomination d'un nouveau Président du Conseil de surveillance avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ;
- la nomination d'un nouveau Vice-Président du Conseil de surveillance avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ;
- la création d'un Comité de Développement Durable ;
- la délivrance de cautions, avals et garanties ;
- l'autorisation d'augmentation du capital de la Société ;
- les investissements et les cessions en France et à l'étranger ;
- les opérations de financement ;
- l'autorisation annuelle consentie au Directoire pour délivrer des cautions, avals et garanties ;
- les conventions réglementées.

Les travaux du Conseil, comme ceux des Comités spécialisés, sont préparés et organisés par leurs Présidents respectifs.

### Organisation et fonctionnement des Comités spécialisés qui assistent le Conseil de surveillance

Pour exercer ses missions, le Conseil de surveillance a institué des Comités spécialisés. Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas, et rend compte de ses missions au Conseil de surveillance.

Des compléments d'information quant aux missions et au fonctionnement de ces Comités sont développés dans le chapitre « Comités » du rapport d'activité.

# rapport de gestion rapport du Président du Conseil de surveillance



## Ces Comités sont :

### Le Comité des investissements

Ce Comité est composé au minimum de trois Membres et au maximum de cinq Membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses Membres.

Au cours de l'exercice 2008, le Comité des Investissements était composé de Messieurs Bertrand de Feydeau (Président du Comité des investissements), Jérôme Bédier, Dominique Hoenn, Philippe Thel et François Demon.

Ce Comité, qui se réunit au moins deux fois par an, a pour rôle d'étudier les dossiers d'investissements ou de cessions qui lui sont proposés avant qu'ils ne soient formellement autorisés par le Conseil de surveillance. Pour cela il examine les caractéristiques immobilières, commerciales, juridiques et financières des opérations. En particulier, il veille à ce que ces opérations soient cohérentes avec la stratégie et respectent les critères d'investissement du groupe Klépierre. Avant de délivrer un avis favorable, le Comité des investissements peut, si besoin, demander des informations supplémentaires, recommander de modifier tout ou partie des éléments immobiliers, commerciaux, juridiques ou financiers.

Il s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2008, avec une assiduité de 88,22 %.

Les travaux ont porté sur trente-deux opérations d'investissement ou de désinvestissement. Quatorze de ces opérations sont réalisées ou engagées, huit sont maîtrisées ou en cours de négociations. Dix opérations généralement de grande taille ne se sont pas conclues.

Les dossiers autorisés les plus significatifs ont porté sur :

- l'acquisition de 56,1 % des parts de la société Steen & Strøm en Scandinavie ;
- les projets d'Aubervilliers et de la Gare Saint-Lazare en France ;
- les restructurations avec extensions des centres de La Romanina en Italie et de Saint-Orens en France ;
- les extensions des centres de Clermont Jaude (France) et de Seriate (Italie).

### Le Comité d'audit

Ce Comité est composé au minimum de trois Membres et au maximum de six Membres désignés par le Conseil parmi ses Membres.

Au cours de l'exercice 2008, il était composé de Messieurs Bertrand Jacquillat (Président du Comité d'audit), Bertrand Letamendia, Vivien Lévy-Garboua, Alain Papiasse. Jérôme Bédier en était également Membre jusqu'au 16 septembre 2008, date à laquelle il a rejoint le Comité de Développement Durable.

Ce Comité, qui se réunit au moins deux fois par an, est chargé d'évaluer les grands choix comptables, l'information financière, la qualité des procédures et le budget d'honoraires des commissaires aux comptes.

Il s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2008, avec une assiduité de 71,43 %. Ses principaux travaux ont porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels : information sur les comptes, et ses principaux faits de l'année ou du semestre ;
- les présentations des principes comptables liés à l'acquisition de Steen & Strøm dans le cadre de l'actualisation du document de référence ;
- les commissaires aux comptes : budget des commissaires aux comptes pour 2008 et 2009 ;
- le dispositif de Contrôle interne : Compte rendu des activités 2008 du Contrôle périodique, de la fonction Éthique et Déontologie et de la coordination du Contrôle permanent.

Cette dernière vise notamment à l'analyse de la couverture des risques par des procédures et des processus de Contrôle permanent (Points de Surveillance Fondamentaux), au suivi des audits techniques des centres commerciaux, au suivi de la clôture des recommandations, à la mise à jour de la matrice des risques et à la validation du plan d'action 2009 du Contrôle permanent.

## Le Comité des nominations et des rémunérations

Ce Comité est composé au minimum de deux Membres et au maximum de cinq Membres désignés par le Conseil parmi ses Membres.

Au cours de l'exercice 2008, ce Comité était composé de Messieurs Bertrand Letamendia (Président du Comité des nominations et des rémunérations), Dominique Hoenn, Vivien Lévy-Garboua et Bertrand de Feydeau.

Ce Comité, qui se réunit au moins une fois par an, formule des recommandations auprès du Conseil concernant la nomination et la rémunération des Membres du Comité de Direction, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature, les attributions de plans d'option de souscription ou d'achat d'actions.

Il s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2008, avec une assiduité de 100 %. Ses principaux travaux ont porté sur :

- les modalités de détermination de la rémunération variable 2008 des Membres du Comité de Direction. La rémunération globale de ceux-ci se compose de trois éléments :
- une partie fixe déterminée chaque année en début d'année,
- une partie variable dont la masse globale à répartir entre les Membres du Comité de Direction est égale au maximum à la totalité des salaires fixes du Conseil. Cette part variable dépend de la réalisation des objectifs annuels de cash-flow net courant pour 70 % et de résultat net avant impôt pour 30 %. Cette masse globale est répartie entre les Membres du Comité de Direction pour partie (70 %) au prorata de la rémunération fixe de chaque Membre et pour partie (30 %) en fonction de la réalisation des objectifs personnels de chacun ;
- des avantages en nature qui consistent chez Klépierre en la mise à disposition de chacun des Membres du Comité de Direction d'un véhicule de fonction, dont une partie du coût correspondant à l'usage personnel est mise à la charge du bénéficiaire et soumise à fiscalité et charges sociales ;
- la nomination de Monsieur Laurent Morel en qualité de Président du Directoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 en raison de la démission de Monsieur Michel Clair de son mandat de Membre dudit Directoire ;
- la limitation du nombre des Membres du Directoire à deux à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 en raison de la démission de Monsieur Claude Lobjoie de son mandat de Membre dudit Directoire ;
- la cooptation de Monsieur Michel Clair en qualité de Membre et Président du Conseil de surveillance à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 ;
- les modalités de rémunération du Président du Conseil de surveillance à compter du 1<sup>er</sup> mai 2009.

Le Comité a par ailleurs estimé que dans le contexte d'extrême volatilité du cours de l'action il n'était pas opportun de procéder en 2008 à une attribution de stock-options aux collaborateurs du Groupe et aux Membres du Directoire.

## Le Comité de Développement Durable

Ce Comité est composé au minimum de deux Membres et au maximum de quatre Membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses Membres.

Au cours de l'exercice 2008, il était composé de Messieurs Jérôme Bédier (Président du Comité de Développement Durable), Bertrand de Feydeau et Vivien Lévy-Garboua.

Ce Comité, qui se réunit au moins deux fois par an, a été créé par délibérations du Conseil de surveillance du 4 avril 2008, et a pour mission :

- d'inventorier les principales catégories de risques auxquelles est exposée l'activité de Klépierre ;
- de suivre le programme d'actions arrêté pour y faire face ;
- et d'examiner la contribution du groupe Klépierre au développement durable.

Il s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2008, avec une assiduité de 100 %. Ses principaux travaux ont porté sur :

- le développement sur le long terme de l'entreprise examiné au travers de quatre axes de travail majeurs : la dimension sociale, les questions environnementales, l'éthique et la déontologie, les évolutions stratégiques ;
- la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

## II. LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

*Le Contrôle interne est l'organisation des processus, des procédures et des contrôles encadrée par le Directoire et relayée par l'ensemble de l'entreprise, ayant pour finalité d'assurer la maîtrise globale des risques et de donner une assurance raisonnable que les objectifs stratégiques sont bien atteints.*

Le groupe Klépierre a recherché à identifier les risques majeurs liés à son activité. Ce recensement couvre à la fois la fiabilité des informations comptables et financières (risque de taux, de liquidité, de change, de contrepartie) et les risques opérationnels (risques liés à la sécurité des personnes et des biens, suivi des incidents opérationnels, couverture assurance des actifs...).

Le dispositif de Contrôle interne conçu pour répondre aux différents objectifs décrits ne donne cependant pas la certitude que les objectifs fixés seront atteints, et ce, en raison des limites inhérentes à toute procédure.

### L'organisation mise en place s'appuie notamment sur :

- la qualité du fonctionnement interne du groupe Klépierre ;
  - la fiabilité de l'information externe et interne ;
  - l'adaptation des politiques internes et leur mise en conformité aux lois et règlements.
- Ce dispositif de Contrôle interne est bâti sur les grands principes suivants :
- l'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue au dispositif de Contrôle interne. Chaque collaborateur, à son niveau, doit procéder à un contrôle efficace des activités qui sont placées sous sa responsabilité ;
  - les fonctions de contrôle doivent être indépendantes des opérations ;
  - l'ensemble des activités et du périmètre du groupe Klépierre est

# rapport de gestion rapport du Président du Conseil de surveillance



couvert, à l'exception du groupe Steen & Strøm qui conserve son autonomie organisationnelle et dans lequel la fonction opérationnelle et stratégique est sous la responsabilité de son Conseil d'administration.

## Le dispositif de Contrôle interne se scinde en deux composantes, le Contrôle permanent et le Contrôle périodique

Le Contrôle permanent est assuré par l'ensemble des collaborateurs du Groupe. En fonction du principe de séparation des fonctions et des niveaux de délégations mis en place dans le Groupe, le Responsable de la coordination du Contrôle permanent rapporte au Secrétaire Général du Groupe et a pour missions de :

- coordonner les actions d'actualisation, par les Responsables concernés, des procédures et des processus de contrôle ;
- suivre la clôture des recommandations émises par le Contrôle périodique ;
- assurer l'élaboration et la transmission du reporting aux organes sociaux du Groupe ;
- coordonner les actions du Plan de Continuité de l'Activité, c'est-à-dire de l'ensemble des mesures destinées à maintenir les services essentiels de l'entreprise et à assurer la reprise de l'activité sur un site de repli, le cas échéant, en cas de sinistre majeur.

Les Responsables des activités, fonctions et filiales sont les correspondants du Contrôle permanent et ont pour missions :

- d'assurer la coordination et la mise en œuvre des choix méthodologiques faits au niveau du Groupe, auprès des équipes ;
  - de concevoir et d'adapter régulièrement le reporting du dispositif en indiquant les indicateurs les plus pertinents pour donner aux Responsables la meilleure visibilité possible sur leur dispositif de Contrôle permanent ;
  - d'assurer la transmission régulière de ce reporting à leur hiérarchie puis au Responsable de la coordination du Contrôle permanent.
- Le Contrôle permanent est une démarche reposant sur la mise en œuvre en continu, avec un ensemble de moyens adéquats, de six éléments, qui sont :
- **l'identification et l'évaluation des risques** : elles nécessitent une analyse et mesure des risques, régulièrement mises à jour, qui prennent en compte contrôles et procédures.
- Klépierre a mis en place un outil désigné par le terme « Matrice

des Risques ». Il permet d'établir une cartographie de l'exposition aux risques du Groupe, selon la nature des risques opérationnels regroupés par activités et fonctions ;

- **les procédures** : elles visent à encadrer les activités et fonctions en précisant l'organisation et les processus de contrôle. Accessibles par l'intranet du groupe, elles font l'objet de communication et de formation par la hiérarchie. Elles sont mises à jour à chaque fois que nécessaire (évolution des contraintes réglementaires, évolutions de l'activité, réorganisations...) et au moins revisitées tous les dix-huit mois sous l'impulsion de la coordination du Contrôle permanent mais sous la responsabilité de la hiérarchie concernée ;

Le groupe Klépierre met en œuvre en continu la révision de l'ensemble des procédures déjà rédigées, l'actualisation du besoin de procédures et la rédaction de nouvelles procédures. Ces procédures sont encadrées par une procédure des procédures qui vient encadrer la politique retenue par le Groupe. À ce jour, le taux de couverture des risques est de 82 % en France et de 48 % sur l'ensemble du dispositif.

- **le croisement de la matrice des risques** avec le recensement des procédures permet au groupe Klépierre d'avoir une connaissance des risques traités. Cette démarche a concerné, dans un premier temps, les entités en France, et a été étendue, au cours de l'année, aux filiales étrangères ;
- **les contrôles** : le rythme, l'intensité et l'organisation des contrôles sont déterminés en fonction du niveau de risque. Les contrôles sont formalisés dans des procédures. Les plus importants donnent lieu à un suivi de mise en œuvre et d'efficacité.

Ainsi ont été définis des Points de Surveillance Fondamentaux (PSF). Ce sont des moyens d'assurer les contrôles de deuxième niveau dans les domaines d'activité essentiels du Groupe par les Responsables qui en font un des éléments de leur management et de surveillance des risques.

Ils suivent une méthodologie et une fréquence prédéfinies par les Responsables pour chaque activité choisie présentant un risque majeur.

À ce jour, le groupe Klépierre dispose de 23 PSF et le processus d'actualisation est continu.

L'un de ces PSF porte sur le suivi du risque majeur du Groupe, le risque sur les personnes et les biens (suivi des visites techniques annuelles des centres commerciaux et des audits de structure et d'étanchéité).

Le Contrôle périodique procède à des contrôles afin de s'assurer que les PSF sont correctement exercés, tant qualitativement que quantitativement.

- **Le reporting** : chaque trimestre, les PSF sont présentés au Comité de direction du Groupe. Ce reporting est complété, chaque semestre, par la présentation au Comité de coordination du Contrôle interne du recensement des procédures, du taux de couverture des risques opérationnels, du suivi du plan d'action de l'année.
- **Le pilotage** : le Comité de coordination du Contrôle interne, créé en mars 2007, a notamment pour objectif de définir, sur la base des reportings qui lui sont présentés, les évolutions souhaitées du dispositif et la validation des plans d'action. Ce Comité, auquel participe le Comité de direction en tant que Membre de droit, est présidé par le Président du Directoire.
- **Le Contrôle périodique**, exercé par l'audit interne du groupe Klépierre, est une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la mission est d'apporter une valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide le Directoire à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des procédés de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Les responsabilités, l'indépendance et le rôle de l'audit interne sont fixés par une charte d'audit interne signée conjointement par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance.

#### **Le dispositif de Contrôle interne repose sur les trois niveaux de contrôle suivants :**

- **Au niveau du Contrôle permanent** : le premier niveau est exercé par chaque collaborateur sur les opérations qu'il traite, par référence aux procédures en vigueur, le deuxième niveau est exercé par la hiérarchie du métier ou de la fonction.

Deux collaborateurs au sein du service Contrôle interne comptable France et étranger de la Direction des Comptabilités et du Contrôle de Gestion sont plus spécifiquement chargés :

- de veiller à la mise en place du dispositif de Contrôle interne comptable et suivre le correct fonctionnement de l'environnement de Contrôle interne comptable au sein du Groupe, notamment par la procédure de certification interne décrite ci-après ;
- d'élaborer, valider et centraliser l'ensemble des procédures applicables au sein de la Direction ;
- de définir les contrôles de premier et deuxième niveaux appropriés dans le cadre du processus de clôture des comptes sociaux et consolidés du Groupe ;
- de valider la correcte mise en œuvre par les filiales du référentiel Groupe relatif à la préparation des états financiers consolidés ;
- de réaliser le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par les auditeurs externes et auditeurs internes.

Spécifiquement identifiée, la Direction Éthique et Déontologie s'assure du respect des normes éthiques et professionnelles et de la lutte anti-blanchiment.

L'ensemble du dispositif de Contrôle interne rend compte au Directoire et au Comité d'audit de l'exercice de leurs missions.

- **Au niveau du Contrôle périodique** : un troisième niveau de contrôle est exercé par l'audit interne du groupe Klépierre.

Ainsi un plan annuel d'audit élaboré conjointement par le Directeur de l'Audit interne et le Directoire est soumis à l'approbation du Comité d'audit. Ce plan est fondé sur une approche préventive des risques afin de définir les priorités d'audit cohérentes avec les objectifs du Groupe. Des missions flashes peuvent cependant être conduites sur une problématique particulière.

Parallèlement, des audits sont conduits en France sur le respect de l'application de la réglementation et des procédures internes dans le cadre de la gestion des galeries commerciales selon une périodicité triennale, à partir de référentiels types portant sur les thèmes suivants :

- sécurité des biens et des personnes dans le cadre notamment de la réglementation applicable aux établissements recevant du public ;
- administration immobilière ;
- gestion locative ;
- animation du groupement des commerçants.

L'audit interne a accès directement au Directoire et rend compte au Comité d'audit de ses travaux, qui font l'objet de rapports, de recommandations et de plans de mise en œuvre.

Les effectifs dédiés au Contrôle périodique sont de six collaborateurs.

Dans le cas particulier de Klépierre, son Directoire ou son Conseil de surveillance peuvent faire appel, notamment pour un contrôle de son organisation et de ses procédures, à l'inspection générale du groupe BNP Paribas, entité consolidante du groupe Klépierre.

Le Comité d'audit est tenu informé au moins annuellement de l'ensemble du dispositif de Contrôle interne du Groupe, de ses évolutions et des conclusions des travaux menés par les différents intervenants du dispositif.

#### **Gestion financière**

La gestion des risques financiers, et plus particulièrement la structure financière du Groupe, ses besoins de financement et la gestion du risque de taux, est réalisée par le service Financements et Trésorerie qui rapporte directement au Directeur Financier et au Directoire.

Le Conseil de surveillance valide en fin d'année le plan de financement prévisionnel de l'année suivante, qui définit les grandes orientations en termes de calibrage et de choix des ressources ainsi que de couverture du risque de taux. En cours d'année, les principales décisions en matière d'opérations financières sont présentées individuellement à l'approbation au Conseil de surveillance, auquel est exposé un bilan de ces opérations une fois réalisées.

Le service Financements et Trésorerie est également à l'origine des procédures internes qui définissent la répartition des rôles des différents intervenants du Groupe dans la gestion de la trésorerie ainsi que dans la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions propres de Klépierre.

# rapport de gestion rapport du Président du Conseil de surveillance



## Élaboration de l'information financière

La clarté de l'information financière et la pertinence des méthodes comptables font l'objet de la surveillance exercée par le Comité d'audit dont les missions ont été rappelées précédemment, en liaison avec les commissaires aux comptes. L'élaboration des comptes sociaux et consolidés est assurée par la Direction des Comptabilités et du Contrôle de Gestion sous la responsabilité du Directeur Financier.

### Contrôles comptables – entités françaises

Les travaux comptables des sociétés françaises sont centralisés au siège de Klépierre sur un système informatique commun. Les Directions Opérationnelles sont en charge de la facturation des loyers et charges ainsi que de leur recouvrement en réalisant un ensemble de contrôles adéquats à leurs propres métiers définis dans les procédures spécifiques. Les principales transactions intégrées dans un système de gestion unique sont interfacées de manière automatique dans le système de la comptabilité. Ce dernier dispose d'axes d'analyse, notamment par immeuble et par secteur, qui permettent de réaliser un contrôle budgétaire précis.

Des procédures de formalisation des dossiers de travail et de justification des comptes permettent de s'assurer de la réalité et de l'exhaustivité des opérations comptables ainsi que de tracer la piste d'audit.

Un contrôle de deuxième niveau est réalisé, matérialisé par un certificat de contrôle comptable, validant l'existence, l'exhaustivité et l'évaluation des données.

### Contrôles comptables – entités étrangères

Les contrôles comptables des entités étrangères sont sous la responsabilité des équipes locales de chaque pays et avec le support de la Direction des Comptabilités du Groupe. Cette dernière a pour objectif d'harmoniser l'environnement de Contrôle interne comptable au sein du Groupe et d'établir une qualité homogène des informations financières et comptables et dans le cadre de la consolidation du Groupe.

La Direction des Comptabilités anime, au moyen d'un outil intranet/Internet FACT (*Finance Accounting Control Tool*), un processus de certification interne des données produites trimestriellement par chaque entité comptable étrangère ainsi que les contrôles réalisés.

Le Responsable de chaque entité concernée certifie directement dans l'outil :

- la fiabilité et la conformité avec les normes comptables du Groupe, des données comptables transmises au service Consolidation ;
- le bon fonctionnement du système de Contrôle interne comptable permettant de garantir la qualité des données comptables.

En plus, un processus de revue des événements postérieurs à chaque arrêté semestriel est également intégré dans FACT, qui permet au Groupe d'être informé des événements significatifs survenus après la clôture ainsi que son impact financier dans les comptes consolidés.

## Processus de consolidation

La consolidation des comptes est effectuée par la Direction de la Consolidation sur la totalité du périmètre, sachant qu'une sous-consolidation sur le périmètre scandinave est réalisée à Oslo. L'élaboration des états financiers consolidés fait l'objet d'un processus précisé par des instructions et diffusé à l'ensemble des entités comptables consolidées, ce qui favorise l'homogénéisation des données comptables et financières et leur conformité avec les standards comptables du Groupe. Chaque entité du Groupe effectue un arrêté comptable sur une base trimestrielle et produit une liasse de consolidation aux normes Groupe dans les délais fixés. Chaque entité étrangère a un correspondant au sein de la Direction des Comptabilités qui rapporte au Directeur de la consolidation.

Les principaux Contrôles internes réalisés à chaque arrêté dans le processus de la consolidation des comptes sont :

- le contrôle des variations de périmètres de consolidation ;
- l'analyse et la justification de tous les retraitements de consolidation selon les normes IFRS ;
- l'analyse et la justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions.

Les engagements hors bilan sont centralisés dans l'outil de consolidation Magnitude par entité consolidée.

Klépierre s'appuie également sur les conseils externes, essentiellement pour les aspects fiscaux tant en France qu'à l'étranger. Dans

les principaux pays, les liasses fiscales sont revues annuellement par un cabinet spécialisé.

### Contrôles réalisés par le Contrôle de gestion

Le Contrôle de gestion recense, met en cohérence et valide trimestriellement les données comptables et de gestion, tant sur les actifs que sur les coûts de structure.

Le Contrôle de gestion contribue à la fiabilisation des états financiers. Il prépare et soumet au Comité de direction le budget annuel et les deux versions révisées de ce budget.

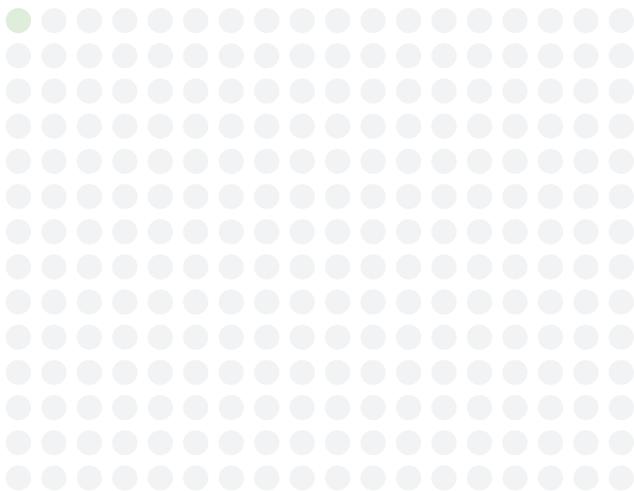
Lors des clôtures, le rapprochement entre la dernière version budgétaire et le réel donne lieu à une analyse des écarts et participe ainsi à la fiabilisation de l'élaboration de l'information financière.

Par ailleurs, une réconciliation globale est effectuée par le Contrôle de gestion Groupe afin d'assurer la cohérence du résultat comptable avec le résultat de gestion consolidé. Ces deux étapes de réconciliation contribuent au Contrôle interne, tant des informations comptables que des informations de gestion.

### Systèmes d'information utilisés

Les collectes des informations comptables et de Contrôle de gestion se font respectivement par l'intermédiaire d'un logiciel de consolidation, Magnitude, et d'un logiciel de Contrôle de gestion, Essbase d'Hypérion. Ces deux outils, interconnectés, sont administrés et actualisés par une équipe dédiée, rattachée à la Direction des Comptabilités et du Contrôle de Gestion. L'outil de consolidation est alimenté localement, dans les principaux pays, par des interfaces avec la comptabilité locale.

Toutes les données comptables et financières suivent les procédures informatiques qui s'appuient sur des sauvegardes quotidiennes, dont les supports sont conservés en dehors des sites opérationnels.



## III. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Lors de sa séance du 19 décembre 2008, les Membres du Conseil de surveillance ont confirmé leur accord quant à l'adoption par la Société des règles de gouvernement d'entreprise issues du code AFEP/MEDEF (disponibles sur le site Internet : [www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

### Rémunération des Membres du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés

La rémunération des Membres du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés consiste en des jetons de présence.

L'enveloppe globale des jetons de présence allouée aux Membres du Conseil de surveillance s'élève pour l'exercice 2008 à 270 000 euros et est versée dans les conditions suivantes :

- 90 000 euros sont répartis entre les Membres du Conseil de surveillance concernés au titre du mandat de Président ou de Vice-Président du Conseil de surveillance, de Président du Comité d'audit, de Président du Comité des investissements, de Président du Comité des nominations et des rémunérations et de Président du Comité de Développement Durable, soit 15 000 euros à titre de part fixe ;
- 126 000 euros sont répartis entre les Membres du Conseil de surveillance au titre du mandat de Membre dudit Conseil, dont :
  - 72 000 euros répartis à parts égales entre les Membres du Conseil à titre de part fixe,
  - 54 000 euros répartis entre les Membres du Conseil à titre de part variable, en fonction de la présence effective des Membres aux séances du Conseil ;
- 54 000 euros sont répartis entre les Membres du Conseil concernés au titre du mandat de Membre d'un ou plusieurs Comités, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des Membres aux séances des Comités auxquels ils sont nommés.

### Règlements intérieurs du Conseil de surveillance et des Comités

Les règlements intérieurs du Conseil de surveillance et de chacun des comités s'inscrivent dans une démarche de transparence conformément aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Ces règlements intérieurs décrivent les missions et le fonctionnement du Conseil de surveillance et des différents comités.

# rapport de gestion rapport du Président du Conseil de surveillance



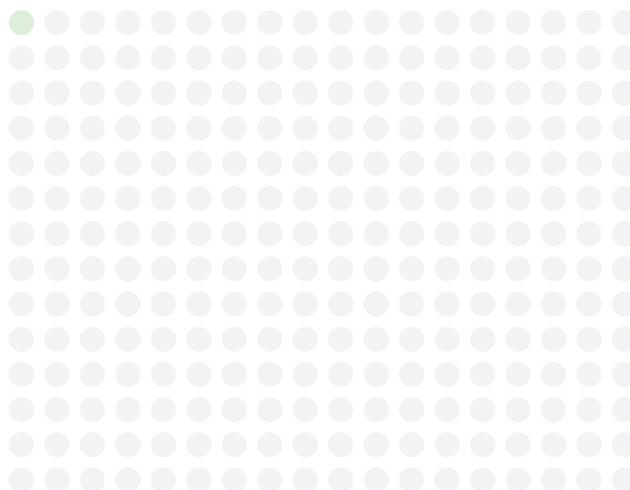
## **IV. MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES**

Les règles afférentes aux assemblées générales, et notamment celles relatives à la participation des actionnaires, sont décrites au titre V des statuts de la Société ainsi qu'à la section Capital et actionnariat du rapport financier 2008.

## **V. INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE**

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnées à la section Renseignements de caractère général concernant le capital du rapport financier 2008 (structure du capital/délégations de compétences et autorisations consenties au directoire par l'assemblée générale des actionnaires du 5 avril 2007) et en annexe des comptes consolidés - note 4.15 sous-paragraphe Covenants financiers liés aux financements et notation (accords conclus par la Société qui peuvent prendre fin en cas de changement de contrôle : emprunts obligataires, si le changement de contrôle entraîne une dégradation de la notation sous la catégorie « investment grade »).

**Michel CLAIR,**  
Président du Conseil de surveillance



# Rapport des commissaires aux comptes

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de la Société Klépierre pour ce qui concerne les procédures de Contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

## Exercice clos le 31 décembre 2008

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la Société Klépierre et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de Contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de Contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France. Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de Contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de

l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de Contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de Contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Fait à Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2009.

Les commissaires aux comptes

**Mazars**

Julien Marin-Pache

**Deloitte & Associés**

Pascal Colin

Laure Silvestre-Siaz