

## 9.1. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, nous devons vous présenter nos observations sur le rapport du Directoire, dont lecture vient de vous être donnée, ainsi que sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Le Conseil de surveillance a été régulièrement tenu informé par le Directoire de l'activité du Groupe et a procédé aux vérifications et contrôles nécessaires.

Le Conseil de surveillance s'est appuyé, dans le cadre de sa mission, sur les comités spécialisés – Comité des investissements, Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations et Comité du développement durable.

Le Conseil de surveillance n'a pas de remarque particulière à formuler sur le rapport du Directoire et les résultats de l'exercice 2011 et vous invite, par conséquent, à approuver les comptes ainsi que les résolutions proposées.

Le Conseil de surveillance exprime ses remerciements au Directoire et à l'ensemble du personnel pour le travail et les efforts réalisés en 2011.

Le Conseil de surveillance

## 9.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### CONSEIL DE SURVEILLANCE DU 3 FÉVRIER 2012 PORTANT SUR L'EXERCICE 2011

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 3 février 2012 au titre de l'exercice 2011, et qui comprend les informations relatives :

- à la composition et à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein 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<sup>(1)</sup> ;
- 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.

Le Code de gouvernement d'entreprise auquel il est fait volontairement référence pour l'élaboration du présent rapport est le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008 et modifié en avril 2010 par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (Medef).

Il est rappelé que la Société a la forme d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis le 21 juillet 1998. Cette forme sociale permet une séparation entre la direction de la Société et le contrôle de cette direction par le Conseil de surveillance<sup>(2)</sup>.

#### I Composition et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes – 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<sup>(3)</sup>, 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 contre-valeur 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

(1) Le groupe Klépierre s'entend comme l'ensemble des filiales du Groupe en France et à l'étranger y compris les sociétés du groupe Steen & Strøm, sous réserve des spécificités d'organisation décrites ci-après.

(2) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 3).

(3) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 4).

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.

Chaque membre du Conseil de surveillance est tenu d'être propriétaire d'au moins soixante actions pendant la durée de son mandat.

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

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil de surveillance était composé de neuf membres : Messieurs Michel Clair (Président), Vivien Lévy-Garboua (Vice-Président), Jérôme Bédier, Bertrand de Feydeau, Dominique Hoenn, Bertrand Jacquillat, Bertrand Letamendia, Philippe Thel et Madame Dominique Aubemon. Le pourcentage de femmes est de 11 %<sup>(1)</sup>. Les renouvellements de mandats approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 7 avril 2011 n'ont pas modifié la parité hommes-femmes au sein du Conseil de surveillance.

Les informations relatives aux parcours professionnels des membres du Conseil de surveillance et la liste de leurs mandats et fonctions sont mentionnées à la section Gouvernement d'entreprise du document de référence 2011.

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. Conformément à la définition du Code AFEP-Medef, 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<sup>(2)</sup>.

### **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 tous moyens 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 onze fois au cours de l'exercice 2011, avec une assiduité de 96,97 %<sup>(3)</sup>.

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

- les comptes annuels et les comptes consolidés 2010, le rapport de gestion afférent ;
- le rapport trimestriel d'activité du Directoire ;
- les comptes sociaux et consolidés semestriels ;
- le rapport du Président du Conseil de surveillance ;
- le renouvellement de membres du Conseil de surveillance ;
- le renouvellement du Président du Conseil de surveillance ;
- la composition des comités ;
- le fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- la mise en œuvre d'une évaluation formalisée du Conseil de surveillance ;
- la mise en place d'un plan de stock-options ;
- les investissements et les cessions en France et à l'étranger ;
- la stratégie de détention des actifs ;
- les opérations de financement ;
- l'autorisation annuelle consentie au Directoire pour délivrer des cautions, avals et garanties ;
- les conventions réglementées.

Le Conseil de surveillance a procédé au mois de février 2011 à un examen de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. Il a procédé à une revue des principaux travaux du Conseil et de ses comités spécialisés et en a conclu que ces travaux démontrent sa pleine capacité à répondre aux attentes des actionnaires.

Une évaluation formalisée a été mise en œuvre fin 2011<sup>(4)</sup>. Cette évaluation a été réalisée sur la base d'un questionnaire portant sur l'organisation, les conditions de fonctionnement et les principaux domaines d'activités du Conseil ainsi que sur la composition et les travaux des comités.

Le support d'évaluation comportait trente-neuf questions assorties d'une échelle de notation. Les membres du Conseil de surveillance ont été invités à formuler leurs propositions d'amélioration sur chacun des thèmes abordés. Les membres du Conseil ont exprimé une appréciation favorable sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil et des comités. Les principaux souhaits d'amélioration ont porté sur le temps consacré à la stratégie du Groupe et sur un renforcement de l'examen des rémunérations.

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<sup>(5)</sup>. 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 au chapitre « Gouvernance » du présent document de référence.

(1) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 6).

(2) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (points 7 et 8).

(3) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 10).

(4) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 9).

(5) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 13).

Ces comités sont :

### **Le Comité des investissements**

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

Au cours de l'exercice 2011, le Comité des investissements était composé de Messieurs Bertrand de Feydeau (Président du comité des investissements), Jérôme Bédier, Michel Clair, Dominique Hoenn, Philippe Thel et de Madame Dominique Aubemon. Deux membres sur six (soit 33,33 %) sont considérés comme indépendants : Messieurs Bertrand de Feydeau et Jérôme Bédier.

Ce comité 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 2011, avec une assiduité de 96,30 %<sup>(1)</sup>.

Les travaux ont porté sur quinze opérations d'investissement ou de désinvestissement. Neuf de ces opérations sont réalisées ou engagées et trois sont en cours d'étude ou de négociation. Trois de ces opérations ne se sont pas conclues.

Les dossiers les plus significatifs ont porté sur :

- la cession du centre commercial de Melun-Boisséan (France) ;
- l'acquisition du centre commercial de Roques-sur-Garonne (France) ;
- l'opération de développement de Kristianstad (Suède).

### **Le Comité d'audit<sup>(2)</sup>**

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 2011, il était composé de Messieurs Bertrand Jacquillat (Président du Comité d'Audit), Dominique Hoenn, Bertrand Letamendia et Vivien Lévy-Garboua. Deux membres sur quatre (soit 50 %) sont considérés comme indépendants : Messieurs Bertrand Jacquillat et Bertrand Letamendia<sup>(3)</sup>.

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 de Contrôle interne et de gestion des risques et le budget d'honoraires des Commissaires aux comptes.

Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2011, avec une assiduité de 81,25 %<sup>(4)</sup>. Ses principaux travaux ont porté sur :

- l'élaboration de l'information financière :
  - informations sur les comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels,
  - principaux faits de l'année ou du semestre ;

- le suivi des covenants bancaires ;

- le suivi des expertises et de la méthodologie des experts ;

- l'évolution des normes IFRS et leurs impacts dans les comptes de Klépierre ;

- les budgets 2011 et 2012 des Commissaires aux comptes ainsi que la déclaration d'indépendance de ces derniers ;

- le dispositif de Contrôle interne :

- compte-rendu des activités 2011 du Contrôle périodique et de la fonction Éthique et Déontologie et validation de son plan d'actions 2012,
- Contrôle permanent : actualisation de la cartographie des risques et définition des chantiers prioritaires.

### **Le Comité des nominations et des rémunérations<sup>(5)</sup>**

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 2011, ce Comité était composé de Messieurs Bertrand Letamendia (Président du Comité des nominations et des rémunérations), Bertrand de Feydeau, Dominique Hoenn et Vivien Lévy-Garboua. Deux membres sur quatre (soit 50 %) sont considérés comme indépendants : Bertrand Letamendia et Bertrand de Feydeau<sup>(6)</sup>.

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 quatre fois au cours de l'exercice 2011, avec une assiduité de 93,75 %<sup>(7)</sup>. Ses principaux travaux ont porté sur :

- les modalités de détermination de la rémunération variable 2011 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 qui dépend pour chaque membre du Directoire et chaque membre du Comité de direction d'objectifs personnels fixés pour les membres du Directoire par le Conseil de surveillance et pour les membres du Comité de direction par le Directoire,
- 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 ;

- l'examen des mandats des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance ;

- l'approbation du régime applicable au plan de stock-options 2011 et la fixation du nombre d'options attribuées globalement et du montant des attributions individuelles aux membres du Comité de direction ;

- la suspension du contrat de travail de Monsieur Laurent Morel au profit d'une rémunération en qualité de Président du Directoire fixée par le Conseil de surveillance.

(1) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 10).

(2) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 14).

(3) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 14) : la composition du Comité d'audit n'est pas en tout point conforme au Code qui recommande que la part des membres indépendants soit au moins de deux tiers. La dérogation à ces recommandations se justifie au regard de la composition du capital de la Société et de l'expertise des travaux de ce comité.

(4) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 10).

(5) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 15).

(6) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (points 15 et 16) : la composition du Comité des nominations et des rémunérations n'est pas en tout point conforme au Code qui recommande que la part des membres indépendants soit majoritaire. La dérogation à ces recommandations se justifie au regard de la composition du capital de la Société.

(7) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 10).

## Le Comité du 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 2011, il était composé de Messieurs Jérôme Bédier (Président du Comité du développement durable), Michel Clair, Vivien Lévy-Garboua et Philippe Thel. Un membre sur quatre (soit 25 %) est considéré comme indépendant : Monsieur Jérôme Bédier.

Ce Comité, qui se réunit au moins deux fois par an, 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 quatre fois au cours de l'exercice 2011, avec une assiduité de 81,25 %<sup>(1)</sup>. Ses principaux travaux ont porté sur :
- la finalisation du projet philanthropique du Groupe (avec la création d'un comité Klécoeur/Ségénial qui s'est réuni trois fois en 2011 pour analyser, sélectionner et suivre des projets des collaborateurs) ;
  - la mise en place d'un protocole de reporting extra-financier constitué d'indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux conformes aux attentes de l'EPRA et du GRI ;
  - l'étude du déploiement de la mesure de l'énergie par usage sur le patrimoine.

## II Le dispositif de Contrôle interne et de gestion des risques

Pour l'élaboration de ce présent rapport, nous nous sommes appuyés sur les principes généraux décrits dans le cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de Contrôle interne publié en juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers.

### I) Définition et objectifs

**Le Contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions encadré par le Directoire et relayé par l'ensemble de l'entreprise, ayant pour finalité d'assurer la maîtrise globale des activités et des risques et de donner une assurance raisonnable que les objectifs stratégiques sont bien atteints.**

Le dispositif de Contrôle interne de Klépierre vise à assurer :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- l'optimisation des opérations et le bon fonctionnement des processus internes du Groupe ;
- la fiabilité de l'information financière.

**Le système repose sur les trois grands principes suivants :**

- participation et responsabilisation de l'ensemble du personnel : l'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue au dispositif de Contrôle interne. Chaque collaborateur, à son niveau, doit exercer un contrôle efficace des activités qui sont placées sous sa responsabilité ;
- exhaustivité du périmètre couvert par le dispositif : le dispositif doit s'appliquer à toutes les entités (opérationnelles ou juridiques) du groupe Klépierre. La filiale Steen & Strøm dispose de sa propre organisation sous la

responsabilité de la Direction Générale de cette société qui rapporte à un Conseil d'administration où sont représentés les deux actionnaires, Klépierre et ABP. Cette organisation de Contrôle interne est structurée autour de l'institution d'un risk manager en charge de l'identification, l'analyse et la gestion des risques opérationnels, commerciaux et éthiques ;

- séparation des tâches : les fonctions de contrôle doivent être indépendantes des fonctions d'exécution.

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 toutes procédures, mais il a pour ambition de fortement y contribuer.

### II) Cinq composantes du dispositif de Contrôle interne

#### a) Organisation et environnement

**Le dispositif de Contrôle interne de Klépierre distingue le Contrôle permanent du Contrôle périodique<sup>(2)</sup>, qui sont indépendants mais complémentaires l'un de l'autre :**

**Le dispositif de Contrôle permanent** est assuré par l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Il relève directement des métiers, des fonctions et des filiales.

Les responsables des métiers, fonctions et filiales ont pour objectif d'assurer le dispositif de Contrôle interne du Groupe, dont les missions sont :

- assurer la coordination et la mise en œuvre des choix méthodologiques faits au niveau du Groupe, auprès des équipes ;
- concevoir et adapter régulièrement le reporting du dispositif en indiquant les indicateurs les plus pertinents pour obtenir la meilleure visibilité sur leur dispositif de Contrôle permanent ;
- assurer la transmission régulière de ce reporting à leur hiérarchie et signaler les problèmes et incohérences afin de permettre les décisions utiles quant à l'adaptation du dispositif.

Le dispositif de Contrôle permanent fait appel à de nombreux intervenants. Cette multiplicité d'acteurs rend nécessaire une coordination étroite de leurs actions et des méthodes employées. Au niveau du groupe Klépierre, il existe une fonction de coordination du Contrôle permanent sous l'autorité du Directeur de la Direction des Comptabilités, du Contrôle de Gestion et du Système d'Information.

**Le dispositif de Contrôle périodique** est exercé par l'audit interne du groupe Klépierre. L'audit est une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la mission consiste à apporter une valeur ajoutée et à 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.

**L'environnement du Contrôle interne** comprend aussi :

- la description de la gouvernance du Groupe et des organisations des métiers et des fonctions qui fournit le cadre général permettant d'atteindre les objectifs du Groupe ainsi que la structure hiérarchique et fonctionnelle ;
- l'existence d'un référentiel d'instructions formalisant et diffusant les règles internes et procédures à appliquer, ainsi que les contrôles à exercer. Ces procédures constituent le référentiel de base du Contrôle interne. Il appartient aux responsables des entités du Groupe d'élaborer ou mettre à jour ce référentiel ;

(1) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 10).

(2) Chez Steen & Strøm, le rôle du risk manager relève essentiellement du Contrôle permanent. La fonction d'audit périodique est très largement externalisée.

- le principe de la délégation constitue le système de fonctionnement fondamental. Il s'exprime au travers de relais, responsables d'une mise en œuvre cohérente des politiques du Groupe ;
- la séparation des fonctions : elle se matérialise principalement entre les équipes qui sont à l'origine des opérations et celles qui les mettent en œuvre. La structure du Groupe doit maintenir et assurer une distinction nette entre celui qui opère et celui qui valide ;
- la politique éthique visant la conformité aux lois et réglementations qui met en avant les comportements éthiques via la mise en œuvre des règles de conduite des collaborateurs, notamment sur la confidentialité des informations, la déontologie des relations avec des tiers, la charte du développement durable\* et l'utilisation des moyens informatiques.

#### b) Diffusion en interne d'informations pertinentes

Les responsabilités, l'indépendance et le rôle du Contrôle permanent et Contrôle périodique au sein du Groupe sont fixées respectivement par la charte du Contrôle permanent et la charte de l'audit interne, signées conjointement par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance.

Les chartes, les règles internes et les procédures, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités, sont communiquées et publiées via un site intranet dédié à la documentation permettant une meilleure visibilité et une facilité d'accès par l'ensemble des collaborateurs.

Elles sont mises à jour chaque fois que nécessaire (évolution des contraintes réglementaires, évolutions de l'activité, réorganisations...) et revisitées au moins tous les 18 mois sous la responsabilité de la hiérarchie concernée elle-même assistée par le coordinateur du Contrôle permanent.

Le Groupe 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.

#### c) Gestion des risques

Le groupe Klépierre veille à anticiper et gérer les risques majeurs susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et de compromettre la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Ces risques sont identifiés dans le paragraphe « Facteurs de risque » du présent document de référence. Ce recensement couvre à la fois les risques stratégiques et les risques opérationnels.

Le recensement des risques est réalisé via l'établissement d'une cartographie des risques qui permet de démontrer l'exposition aux risques du Groupe et le niveau de chaque risque. Par ailleurs, s'inscrivant dans les démarches préconisées dans le cadre de référence 2010 de l'AMF, la cartographie des risques du Groupe a été actualisée en 2011 en adoptant une démarche rigoureuse et pérenne permettant :

- d'identifier et d'apprécier les risques en déclinant au niveau opérationnel les attentes du Comité de direction en matière de risque ;
- de réconcilier cette analyse avec une approche par processus ;
- d'apprécier à la fois les risques et le dispositif de Contrôle interne.

L'identification et l'évaluation des risques servent de référence pour la détermination des procédures et des contrôles, qui à leur tour influent sur le niveau de risque résiduel. Les procédures cadrent l'activité, de façon plus précise là où les risques ont été identifiés et prévoient un contrôle de leur application. Suite à l'actualisation de la cartographie des risques du Groupe et dans un contexte de la mise en place d'un ERP (Enterprise Resource Planning), les chantiers prioritaires ont été définis portant notamment sur la refonte des procédures et contrôles.

Le périmètre d'intervention du Contrôle périodique couvre l'ensemble des activités et des risques du Groupe dans toutes les entités, en incluant les activités

des filiales contrôlées de façon exclusive ou conjointe, ainsi que les activités externalisées selon les conditions contractuelles. Par ailleurs, l'identification d'un risque majeur justifie le pouvoir d'auto-saisine dont dispose le Contrôle périodique pour déclencher toute investigation jugée nécessaire.

#### d) Activités de contrôle répondant à ces risques

Le dispositif de Contrôle interne et de gestion des risques s'articule autour de trois niveaux de contrôles ; les deux premiers relèvent du dispositif de Contrôle permanent, le troisième du dispositif de Contrôle périodique :

##### *Le premier niveau – premier degré – Contrôle permanent*

Le premier niveau et premier degré de contrôle est exercé par chaque collaborateur sur les opérations qu'il traite, par référence aux procédures en vigueur. Le contrôle est assuré, de façon courante, à l'initiation d'une opération par les opérationnels eux-mêmes ou par les systèmes automatisés de traitement des opérations.

##### *Le premier niveau – second degré – Contrôle permanent*

Le premier niveau et second degré est exercé par la hiérarchie du métier ou de la fonction. Les contrôles doivent être réalisés soit dans le cadre de procédures opérationnelles, soit dans celui de procédures de contrôles autonomes.

Depuis 2011, une base de remontée d'incidents est déployée au niveau des centres commerciaux français. Alimentée au quotidien, elle permet de mieux suivre les risques liés à la sécurité des biens et des personnes dans les centres commerciaux. Par ailleurs, il existe un Comité des risques qui se réunit tous les trimestres, et qui a pour missions l'exploitation des incidents remontés et la veille réglementaire.

##### *Le deuxième niveau – Contrôle permanent*

Le deuxième niveau de contrôle a pour objectif de s'assurer que les contrôles de premier niveau soient correctement réalisés et respectés. Il est assuré par les fonctions distinctes et dédiées spécialement au Contrôle permanent. Ces fonctions existent dans les pays dont les patrimoines du groupe sont les plus significatifs.

##### *Coordination du Contrôle permanent Groupe*

La fonction Coordination du Contrôle permanent du Groupe a pour missions :

- d'animer l'élaboration et la mise en place des actions d'amélioration du Contrôle permanent dans les métiers, fonctions et filiales du groupe ;
- de coordonner les choix de méthodologies ou d'outils ;
- de diffuser les directives dans le domaine du Contrôle permanent et suivre l'évolution du dispositif dans les métiers, fonctions et filiales ;
- et en particulier, de 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.

Afin de mieux suivre la réalisation et l'efficacité des contrôles, les indicateurs clés ont été définis et mis en place avec une remontée régulière à la fonction Coordination.

##### *Contrôle interne comptable*

Une fonction dédiée au sein de la Direction des Comptabilités est en charge de vérifier le bon fonctionnement des contrôles comptables de premier niveau. Cf. partie suivante « Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable ».

##### *Fonction Éthique et Déontologie*

Spécifiquement identifiée, la Direction Éthique et Déontologie s'assure du respect des normes éthiques et professionnelles, de la prévention des

manquements d'initiés et contrôle les mesures prises pour lutter contre le blanchiment d'argent.

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

#### **Le troisième niveau – Contrôle périodique**

Le troisième niveau de contrôle est exercé par l'audit interne du Groupe.

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 auditeurs internes, hors Direction.

#### **e) Pilotage et surveillance du dispositif de Contrôle interne**

Sous le pilotage du Directoire, la mise en œuvre de la surveillance du dispositif est réalisée par les responsables d'activités et de fonctions avec l'appui de la coordination du Contrôle permanent.

Un Comité de coordination du Contrôle interne réunit, au moins deux fois par an, les acteurs du Contrôle permanent, du Contrôle périodique, les représentants des fonctions Éthique et Déontologie, Finances, Juridique, dont les travaux et les conclusions sont rapportés au Directoire, ainsi qu'au Comité d'audit de Klépierre.

La surveillance s'appuie également sur les remarques et recommandations formulées par les Commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision. Le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions correctives est centralisé à la fonction Coordination du Contrôle permanent et à la fonction Contrôle comptable.

L'activité de l'année 2011 ainsi que le plan d'action 2012 ont fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

### **III) Acteurs de la gestion des risques et du Contrôle interne**

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de Contrôle interne sont :

#### **a) Directoire et Conseil de surveillance**

Le Directoire, sous la surveillance du Conseil de surveillance, est responsable du dispositif d'ensemble de Contrôle interne du Groupe. La mission du Directoire est de définir les principes généraux du dispositif du Contrôle interne, de concevoir et mettre en œuvre le système de Contrôle interne approprié ainsi que les rôles et responsabilités à cet égard, et de surveiller son bon fonctionnement afin de l'améliorer si besoin.

Dans le cas particulier de Klépierre, son Directoire ou son Conseil de surveillance peut 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.

#### **b) Comité d'audit**

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.

#### **c) Fonctions de Contrôle permanent**

Ces fonctions, distinctes de l'audit interne, assurent la diffusion et la mise à jour des procédures. Elles se chargent de coordonner avec les experts métiers les travaux décidés par le Comité de coordination du Contrôle interne.

#### **d) Audit interne**

L'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de Contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer.

Il contribue à sensibiliser et former l'encadrement au Contrôle interne mais n'est pas impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Ses analyses et constats permettent d'orienter les travaux de Contrôle permanent et d'identifier les axes d'amélioration et de renforcer des procédures.

#### **e) Directions fonctionnelles**

Les directions fonctionnelles définissent, chacune dans son domaine, les orientations et les procédures qu'elles communiquent aux pays et aux filiales.

#### **f) Personnel de la Société**

Les opérationnels et les responsables hiérarchiques sont les premiers responsables de la maîtrise de leurs risques et les premiers acteurs du Contrôle permanent. Ils exercent les contrôles de premier niveau.

#### **Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable**

##### **I) Définition et objectifs**

Le contrôle comptable ayant comme objectif de s'assurer de la couverture adéquate des risques comptables majeurs, il repose sur la connaissance des processus opérationnels et leur traduction dans les comptes ainsi que sur la définition des responsabilités des différentes personnes en charge des périmètres comptables et sur la sécurité des systèmes informatiques.

Le Contrôle interne comptable vise à assurer :

- la conformité des informations comptables et financières publiées à la réglementation comptable ;
- l'application des principes comptables et instructions définis par le Groupe par l'ensemble des filiales ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne contribuant au traitement de l'information comptable.

##### **II) Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière**

##### **L'organisation comptable**

La production des informations comptables et les contrôles qui visent à en assurer la fiabilité sont assurés en premier lieu par les directions financières des filiales qui transmettent les informations ainsi produites au Groupe et qui attestent, notamment concernant les filiales étrangères, de leur fiabilité selon la procédure de certification interne.

L'élaboration des comptes sociaux et consolidés est sous la responsabilité de la Direction des Comptabilités, du Contrôle de Gestion et du Système d'Information qui rapporte directement au Directoire.

Les contrôleurs de gestion, présents au siège et dans les filiales, renforcent le dispositif du Contrôle interne.

La cellule « Contrôle interne comptable France et étranger » rattachée directement au Directeur des Comptabilités, du Contrôle de Gestion et du Système d'Information est en charge :

- de mettre à jour des règles comptables tenant compte de l'évolution des réglementations comptables ;
- de définir les différents niveaux de contrôles comptables dans le cadre du processus de clôture des comptes ;
- de veiller au bon fonctionnement de l'environnement de Contrôle interne comptable au sein du Groupe, notamment par la procédure de certification interne décrite ci-après ;
- d'élaborer et de mettre à jour des procédures, des règles de validation et d'autorisation applicables à la Direction ;
- de réaliser le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par les auditeurs externes et les auditeurs internes.

#### La gestion des risques financiers

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 Département Financements et Communication Financière qui rapporte directement 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 Département Financements et Communication Financière 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 Klépiere.

Le traitement et la centralisation des flux de trésorerie ainsi que la couverture du risque de taux et de change sont assurés par le département Financements, qui effectue le recensement des engagements et permet leur comptabilisation.

#### L'organisation des systèmes informatiques

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, du Contrôle de Gestion et du Système d'Information. 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.

Les décisions concernant les choix de logiciels adaptés aux exigences comptables et financières sont prises par le Groupe. La politique du Groupe vise à standardiser les outils comptables afin d'améliorer l'homogénéité de la qualité des informations comptables. Par ailleurs, à compter de 2012, le déploiement d'un ERP s'étendra dorénavant à 65 % des entités du Groupe couvrant les territoires tels que la France, l'Europe centrale et l'Ibérie.

#### Les outils de pilotage

Le système de reporting trimestriel du Contrôle de gestion permet de suivre l'évolution des principaux indicateurs clés de performance par pays et par actif et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs qui sont définis dans le budget annuel.

En outre, 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.

#### Le Comité d'audit

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.

#### *III) Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière*

##### *Les processus opérationnels d'alimentation des comptes*

Les travaux comptables des sociétés françaises sont réalisés au siège de Klépiere sur un système informatique unique. Les directions opérationnelles réalisent un ensemble de contrôles des données de gestion 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 permet de réaliser un contrôle budgétaire précis.

L'ensemble des processus de l'élaboration de l'information comptable font l'objet de programmes de contrôles comptables de différents niveaux, de règles de validation, d'autorisation ainsi que d'instructions relatives à la justification et la documentation des travaux comptables.

Les directions financières des filiales étrangères exercent pour leur part un contrôle sur les données produites et contribuent à la qualité des comptes établis par les entités comptables en procédant notamment, à leur niveau, aux réconciliations adéquates entre les données comptables et les données de gestion.

La Direction des Comptabilités anime un processus de certification interne des données produites trimestriellement par pays ainsi que des contrôles réalisés, dans lequel le responsable de chaque pays certifie :

- 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 ; des événements significatifs survenus après la clôture ainsi que son impact financier dans les comptes consolidés.

#### Processus de clôture des comptes et la consolidation

La consolidation des comptes est effectuée par la Direction de la Consolidation sur la totalité du périmètre.

L'élaboration des états financiers consolidés fait l'objet d'un processus précisé par des instructions et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à l'ensemble des directions financières de façon à assurer le respect des délais et la conformité avec les standards comptables du Groupe.

Les principaux contrôles comptables réalisés à chaque arrêté trimestriel dans le processus de la consolidation des comptes sont :

- le contrôle des variations de périmètres de consolidation ;
- la vérification du correct ajustement et l'élimination des transactions internes ;
- 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.

Klépiere s'appuie également sur des 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.

La communication financière (communiqué de presse, présentations thématiques...)

Le département Financements et Communication Financière au sein de la Direction Financière assume la gestion de la communication financière au regard des obligations des autorités du marché. Il est en charge de réaliser et rédiger les supports de communication financière publiés ayant pour objectif de présenter aux actionnaires, investisseurs institutionnels, analystes et agences de notation les différentes activités du Groupe, d'expliquer ses résultats et de détailler sa stratégie de développement.

L'équipe en charge de la communication financière assure une veille permanente sur les obligations en matière d'information financière. La diffusion des informations aux marchés financiers fait l'objet d'un calendrier précis et diffusé en interne. Avec l'appui de différents départements, l'équipe conçoit les présentations des résultats et des présentations thématiques. Elle vérifie en collaboration avec la Direction Juridique que les informations soient communiquées dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements.

### III Gouvernement d'entreprise

Il est rappelé que 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<sup>(1)</sup> :**

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 2011 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 du 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.

La part de jetons de présence versée individuellement à chaque membre du Conseil de surveillance en 2011 figure à la section Rémunérations et avantages des mandataires sociaux du document de référence 2011.

#### **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.

### **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 Renseignements de caractère général du document de référence 2011.

### **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 document de référence 2011 (structure du capital/déléguations de compétences et autorisations consenties au Directoire par les assemblées générales des actionnaires du 9 avril 2009, du 8 avril 2010 et du 7 avril 2011) et en annexe des comptes consolidés - Note 8.2. Risque de liquidité (accords conclus par la Société qui peuvent prendre fin en cas de changement de contrôle : emprunts obligataires, si le changement de contrôle porte la notation de la Société dans la catégorie « non-investment grade »).

Michel Clair,  
Président du Conseil de surveillance

(1) Code de gouvernement d'entreprise AFEP-Medef (point 18).

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

### 9.3. 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

Aux 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 2011.

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 et 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 et de gestion des risques 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.

### INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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.

### AUTRES INFORMATION

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 15 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

Mazars

Guillaume Potel

Julien Marin-Pache

Deloitte & Associés

Pascal Colin

Laure Silvestre-Siaz