

5.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE

Le présent rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, a été préparé avec l'appui de l'Audit interne, de la Direction Juridique et du Secrétariat du Conseil. Son élaboration a également fait l'objet de réunions avec les responsables des différentes Directions du Groupe.

Ce rapport a été présenté au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations pour les aspects relatifs au gouvernement d'entreprise, à la composition et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi qu'au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable pour les aspects relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, préalablement à son approbation par le Conseil d'Administration le 21 février 2013.

5.2.1. RÉFÉRENCE AU CODE AFEP-MEDEF

Gecina se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (Code AFEP-MEDEF), conformément à la décision de son Conseil d'Administration du 18 décembre 2008.

Cette décision a fait l'objet d'un communiqué publié par Gecina le 24 décembre 2008. Ce Code peut être consulté sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

L'article 225-37 du Code de Commerce stipule que *“Lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport prévu au présent article précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été”*. En application de cet article, le tableau ci-dessous identifie les dispositions du Code AFEP-MEDEF avec lesquelles Gecina n'est pas en parfaite conformité et expose les raisons de cette situation.

Sujets	Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Situation de Gecina	Justifications
Part des administrateurs indépendants au Conseil d'Administration	Moitié d'administrateurs indépendants dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle	5 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 13	Le Conseil d'administration étant composé de treize membres, les administrateurs indépendants représentent 38% de ses membres (contre 50 % selon la recommandation AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'implication directe des principaux actionnaires au Conseil d'Administration : en effet, trois actionnaires détenant près de 60 % du capital social sont représentés par sept administrateurs au Conseil d'Administration et parmi les six autres administrateurs, cinq sont indépendants, le sixième étant le Président-Directeur Général.
Part des administrateurs indépendants au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable	Au moins deux tiers d'administrateurs indépendants	3 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 5	Le Comité étant composé de cinq membres, les administrateurs indépendants représentent 60 % de ses membres (contre au moins 66 % selon la recommandation AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Par ailleurs, le Comité est présidé par un administrateur indépendant qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix.
Part des administrateurs indépendants au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations	Majorité d'administrateurs indépendants	2 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 4	Le Comité étant composé de quatre membres, les administrateurs indépendants représentent la moitié de ses membres (contre la majorité selon la recommandation AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Par ailleurs, le Comité est présidé par un administrateur indépendant qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix.

5.2.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration comprend entre trois et 18 membres. Au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration de Gecina est composé des 13 membres suivants :

- M. Bernard Michel, Président-Directeur Général ;
- M. Nicolas Diaz ;
- M. Philippe Donnet ;
- M. Vicente Fons ;
- M. Rafael Gonzalez de la Cueva ;
- M. Sixto Jimenez ;
- Société Metrovacesa, représentée par Eduardo Paraja ;
- M. Jacques-Yves Nicol ;
- Société Predica, représentée par Jean-Jacques Duchamp ;
- Mme Inès Reinmann ;
- Mme Helena Rivero ;
- Mme Victoria Soler ;
- M. Antonio Trueba.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée Générale Ordinaire peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans.

Le Conseil d'Administration du 27 mars 2012 a pris acte de la démission de Monsieur Joaquín Rivero de son mandat d'administrateur avec effet au 26 mars 2012.

Lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 17 avril 2012, les mandats de quatre administrateurs sont arrivés à leur terme : Messieurs Jean-Jacques Dayries et Philippe Donnet, Madame Victoria Soler et la société Metrovacesa.

Cette Assemblée a procédé au renouvellement des mandats d'administrateur de Monsieur Philippe Donnet, de Madame Victoria Soler et de la société Metrovacesa pour une durée de quatre années. Elle a également procédé à la nomination de Madame Inès Reinmann en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, en remplacement de Monsieur Jean-Jacques Dayries.

La nomination de Madame Inès Reinmann s'inscrit dans la volonté de la société d'établir une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration. À la suite de cette nomination, la proportion de femmes au sein du Conseil d'Administration atteint plus de 20 %. La société poursuivra cette politique au cours des années à venir afin de renforcer cette proportion, et ce conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et de la loi.

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Concernant la qualification d'administrateur indépendant, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a adopté, le 12 décembre 2006, l'intégralité des critères d'indépendance énoncés dans le document de recommandation relatif au gouvernement d'entreprise diffusé par le MEDEF et l'AFEP en octobre 2003 et figurant désormais dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en avril 2010.

Les principes d'indépendance des administrateurs sont donc les suivants :

- (i) ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- (ii) ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche ou autre avec un mandataire social ;
- (v) ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- (vi) ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans ;
- (vii) s'agissant d'administrateurs représentant des actionnaires importants de la société, ils sont considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil sur rapport du Comité de Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant, en tenant compte de la composition du capital et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels.

En application des critères précités, le Conseil d'Administration compte cinq administrateurs qualifiés d'indépendants sur 13. Compte tenu de la répartition du capital de la société et de l'implication directe des principaux actionnaires au Conseil d'Administration, trois actionnaires détenant près de 60 % du capital social sont représentés par sept administrateurs au Conseil d'Administration et parmi les six autres administrateurs, cinq sont indépendants, le sixième étant le Président-Directeur Général.

Au 31 décembre 2012, les administrateurs indépendants sont les suivants : Messieurs Jacques-Yves Nicol, Philippe Donnet, Rafael Gonzalez de la Cueva, Madame Inès Reinmann et la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp.

ACTIONS DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS

Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire de 40 actions en application du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie adressée à Gecina, dans le délai de cinq jours de Bourse, les opérations sur les titres de la société ou sur toute autre valeur émise par celle-ci, qu'il a effectuées directement ou par personne interposée, pour son propre compte ou pour un tiers en vertu d'un mandat ne s'exerçant pas dans le cadre du service de gestion pour compte de tiers. Sont également concernées les opérations effectuées sur les comptes de l'administrateur par son conjoint non séparé ou toute personne disposant d'un mandat.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 a arrêté les règles de répartition des jetons de présence dans le cadre d'une enveloppe globale telle que fixée par l'Assemblée Générale et a décidé qu'ils seraient attribués à chaque administrateur de la manière suivante :

- rémunération fixe annuelle de 25 000 euros par administrateur ;
- rémunération variable de 5 000 euros par présence à une réunion du Conseil d'Administration (2 500 euros en cas de participation par visioconférence, télécommunication) ;
- rémunération fixe annuelle de 25 000 euros pour chacun des Présidents des Comités du Conseil d'Administration, à l'exception du Président du Comité Stratégique, non rémunéré ;
- rémunération variable de 4 000 euros par présence à une réunion d'un Comité (2 000 euros en cas de participation par visioconférence, télécommunication) ;

- en cas de tenue exceptionnelle d'un Comité (i) pendant une interruption de séance d'un Conseil d'Administration, (ii) ou immédiatement avant, (iii) ou immédiatement après, seule la réunion du Conseil d'Administration donne lieu à rémunération ;
- en cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'Administration le même jour, notamment le jour de l'Assemblée Générale Annuelle, les participations à ces réunions d'un administrateur ne comptent que pour une ;
- écrêtement, en fin d'année, des montants et abattements le cas échéant afin de ne pas dépasser l'enveloppe globale autorisée par l'Assemblée Générale et s'assurer le cas échéant d'un équilibre entre le nombre des réunions de chacun des Comités.

Ces règles de répartition sont demeurées applicables en 2011 et 2012.

Pour connaître le montant des jetons de présence perçus par chaque administrateur en 2011 et 2012, se reporter au paragraphe 5.1.2.1.

5.2.3. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration sont régies par les statuts de la société ainsi que par le règlement intérieur du Conseil d'Administration. Ce règlement intérieur a été adopté par le Conseil d'Administration le 5 juin 2002. Sa dernière mise à jour est intervenue le 14 décembre 2011, afin de l'adapter aux deux modes possibles de gouvernance, à savoir dissociation ou cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Sont annexées à ce règlement : une charte de l'administrateur et une charte du représentant du Comité d'Entreprise au Conseil d'Administration. Ces deux chartes, qui font partie intégrante du règlement intérieur, ont été modifiées par décision du Conseil d'Administration du 23 février 2011 afin de prendre en compte la recommandation de l'AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 en ce qui concerne les périodes de "fenêtres négatives".

Les règlements intérieurs du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable, ainsi que du Comité Stratégique sont également annexés à ce règlement.

MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, mise en place par le Conseil d'Administration du 5 mai 2009, est demeurée le mode de gouvernance de la société jusqu'au 4 octobre 2011. À cette date, le Conseil d'Administration, ayant mis fin aux fonctions de Directeur Général de Monsieur Christophe Clamageran, a procédé au regroupement des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et a procédé à la nomination de Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration, aux fonctions de Directeur Général. La cessation des fonctions de Monsieur Christophe Clamageran étant intervenue avec un effet immédiat, l'attribution des fonctions de Directeur Général à Monsieur Bernard Michel a permis d'assurer la continuité et la stabilité de la direction de la société.

Au cours de l'exercice 2012, la société a poursuivi sa réflexion sur l'évolution de sa gouvernance, notamment en vue d'un retour à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations a été dans ce cadre chargé de mettre en place le plan de succession de la Direction Générale et d'engager une procédure de recrutement d'un Directeur Général.

Limitations de pouvoir

Le Directeur Général ou le Président-Directeur Général, selon le cas, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, sans limitation de pouvoir autres que celles prévues par la loi et par l'article 4.1.2 du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010, se référant aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et au rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, a mis en place des règles de limitation des pouvoirs du Directeur Général ou du Président-Directeur Général, selon le cas. Afin d'assurer la continuité, le Conseil d'Administration a décidé de reconduire à l'identique ces limitations de pouvoirs lors de sa séance du 4 octobre 2011. Ces limitations de pouvoirs sont reproduites à l'article 4.1.2. du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

En vertu de l'article 4.1.2. du règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général ne peut consentir aucun aval, caution ou garantie en faveur de tiers sans l'autorisation préalable expresse du Conseil. Il doit également, notamment, obtenir l'autorisation du Conseil d'Administration pour toute décision significative au-delà de certains seuils sortant du cadre du budget annuel et du business plan stratégique approuvés ou ayant trait à leur modification ou susceptible d'impliquer un conflit d'intérêt entre un membre du Conseil d'Administration et la société ou entraînant une modification de la gouvernance ou du capital social.

Délégations en matière de cautions, avals et garanties – Art. L. 225-35 du Code de commerce

Le 22 février 2012, le Conseil d'Administration a renouvelé l'autorisation donnée au Président-Directeur Général, avec faculté de subdélégation, de consentir, au nom de Gecina, des cautions, avals et garanties, pour la durée des engagements garantis, (i) dans la limite

d'un montant de 1,65 milliard d'euros pour le compte de ses filiales, dont Gecimed, (ii) de 50 millions d'euros pour le compte de tiers, et (iii) sans limitation de montant pour les garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières, et à poursuivre les cautions, avals et garanties précédemment délivrés.

Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2012 se sont élevés à 16,6 millions d'euros.

MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a pour mission de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre, notamment à travers le contrôle de la gestion. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il est tenu régulièrement informé de l'évolution de l'activité du Groupe et de son patrimoine ainsi que de sa situation financière et de sa trésorerie. Il lui est rendu compte des engagements significatifs pris par le Groupe.

Dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires, le Conseil d'Administration décide de toute opération entraînant une modification du capital social ou la création d'actions nouvelles de la société et plus généralement délibère sur les sujets relevant de sa compétence légale ou réglementaire. Est également soumise à l'approbation préalable du Conseil d'Administration toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société, y compris les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne.

À titre de mesure d'ordre interne, le Conseil d'Administration examine et approuve préalablement à leur mise en œuvre les actes, opérations et engagements entrant dans le cadre des limitations de pouvoirs du Directeur Général, définis et prévus à l'article 4.1.2. de son règlement intérieur (cf. le paragraphe "Limitations de pouvoirs" ci-dessus).

Le Conseil d'Administration revoit la politique de communication financière de la société et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Conformément à l'article L. 225-37-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, le Conseil d'Administration délibère annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la société, en présence ou non du Président-Directeur Général, après en avoir informé ce dernier.

Les administrateurs peuvent organiser des réunions de travail sur des sujets spécifiques afin de préparer le cas échéant les réunions du Conseil d'Administration y compris hors la présence du Président-Directeur Général. Dans ce dernier cas, celui-ci doit en avoir été informé au préalable.

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration se réunit au moins quatre fois par an, et chaque fois que nécessaire, sur convocation du Président-Directeur Général. Les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil à tout moment. Le Directeur Général, en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, peut aussi demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions

sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. La voix du Président de la séance n'est pas prépondérante.

L'article 14 des statuts et l'article 6 du règlement intérieur permettent aux administrateurs de se réunir et de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi.

Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, à savoir l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe. Il est toutefois nécessaire qu'au moins le quart des administrateurs soit présent physiquement au même endroit.

Les restrictions susvisées n'empêcheront pas les administrateurs exclus du calcul du quorum et de la majorité de participer à la réunion et de donner leur avis à titre consultatif.

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'assurer la qualité des travaux du Conseil d'Administration et de l'aider dans l'exercice de ses responsabilités, trois Comités spécialisés, regroupant des représentants des principaux actionnaires et des administrateurs indépendants, ont été mis en place par le Conseil d'Administration : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

Le règlement intérieur de chacun des Comités précise leur mode de fonctionnement et leurs missions.

Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est composé de six administrateurs : Monsieur Bernard Michel, Madame Victoria Soler, Madame Helena Rivero, Monsieur Sixto Jimenez, la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp et la société Metrovacesa, représentée par Monsieur Eduardo Paraja. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général.

Monsieur Joaquín Rivero a cessé d'être membre de ce Comité à compter du 26 mars 2012. Le 17 avril 2012, le Conseil d'Administration a nommé Madame Helena Rivero en qualité de membre de ce Comité.

Le Conseil d'Administration du 30 janvier 2013 a procédé au remplacement de M. Nicolas Diaz par M. Sixto Jimenez.

Les membres du Comité Stratégique sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions et peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres.

Le Comité donne des avis et recommandations au Conseil d'Administration sur la définition de la stratégie de la société qui lui est proposée par le Président-Directeur Général, sur sa mise en œuvre, sur les grands projets, sur les investissements et sur leur impact sur les comptes. Il veille au maintien des grands équilibres financiers.

Ses missions sont, en particulier, les suivantes :

- il examine les projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières (budget, structure de financement, prévisions de cash flow notamment) ;
- il éclaire le Conseil par ses analyses des orientations stratégiques qui lui sont soumises par la Direction Générale, sur les réalisations et l'évolution des opérations significatives en cours ;

- il examine les informations sur les tendances des marchés, la revue de la concurrence et les perspectives à moyen et à long terme qui en découlent ;
- il examine les projets de développement de la société à long terme notamment en matière de croissance externe, en particulier, les opérations d'acquisition ou de cession de filiales, de participations, d'actifs immobiliers ou d'autres actifs importants, en matière d'investissement et de désinvestissement ainsi que les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.

Plus généralement, il donne un avis sur tout sujet entrant dans le cadre de son objet dont il sera saisi ou dont il jugera utile de se saisir.

Il s'est réuni à 7 reprises en 2012, avec un taux de participation de 92,68 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment fait le point sur l'atteinte du budget 2012 et a procédé à l'étude du budget 2013. Il s'est prononcé sur des projets d'acquisitions et de cessions d'actifs, ainsi que sur la restructuration des filiales du Groupe, notamment par voie de fusions-absorption, apport d'actif ou de transmission universelle du patrimoine.

Il a par ailleurs étudié la politique de financement et de couverture, la politique de distribution de dividende, l'évolution du cours de Bourse ainsi que la stratégie de désengagement du Groupe du marché espagnol. Il a également été appelé à examiner la situation de l'actionnariat de la société.

Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable

Le fonctionnement et les missions de ce Comité sont conformes à l'Ordonnance du 8 décembre 2008, transposant la Directive communautaire du 17 mai 2006, au Code AFEP-MEDEF, aux travaux de l'IFA et de l'IFACI, et s'inspirent, plus spécifiquement, des travaux de l'EPRA.

Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable est composé de cinq administrateurs, dont trois administrateurs indépendants : Monsieur Jacques-Yves Nicol, Madame Inès Reinmann, Madame Helena Rivero, Monsieur Sixto Jimenez et la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp. Il est présidé par Monsieur Jacques-Yves Nicol, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. Ce Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Messieurs Joaquín Rivero et Jean-Jacques Dayries ont cessé d'être membre de ce Comité respectivement à compter des 26 mars 2012 et 17 avril 2012. Le 17 avril 2012, le Conseil d'Administration a nommé Mesdames Inès Reinmann et Helena Rivero en qualité de membres de ce Comité.

Le Comité étant composé de cinq membres, les administrateurs indépendants représentent 60 % de ses membres (contre 66 % selon la recommandation AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Elle est également justifiée par la voix prépondérante attribuée en cas de partage de voix au président du comité, qui est administrateur indépendant.

La majorité des membres du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable présentées de manière plus détaillée au paragraphe 5.1.5. Le Conseil fixe la durée de leurs fonctions, étant précisé qu'un membre ne peut être en fonction au sein de ce Comité plus de six années consécutives, sauf interruption d'une durée d'au moins deux années consécutives.

Le Comité donne des avis et recommandations au Conseil sur :

- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- l'examen des comptes sociaux et consolidés et de l'information financière ;
- l'examen du budget et des business plans ;
- le processus de nomination des Commissaires aux Comptes, l'examen de leurs honoraires, le suivi de leur indépendance et l'exécution de leur mission de contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- le processus de désignation des experts en évaluation et l'exécution de leur mission ;
- la politique financière et les plans de financement ;
- les synthèses de maîtrise des risques et de contrôle interne et leur efficacité ;
- le fonctionnement et les missions de l'Audit interne ;
- la gestion de la qualité et la stratégie de développement durable.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission, et ce, aux frais de la société dans le cadre de son budget.

En 2012, le règlement intérieur de ce Comité a été notamment complété de l'information relative aux opérations d'acquisition ou de cession qui nécessitent l'examen par ce Comité de leur traitement comptable et financier.

Il s'est réuni à 11 reprises en 2012, avec un taux de participation de 96,30 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les résultats des expertises des immeubles au 31 décembre 2011 et au 30 juin 2012, les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2011 et les comptes consolidés au 30 juin 2012, l'information financière au 31 mars et au 30 septembre 2012, la situation des financements et des couvertures. Il a étudié le rapport annuel, le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne ainsi que le rapport sur le développement durable, les risques liés au développement durable, revu les rapports d'audit interne et examiné l'évolution de certains risques opérationnels, financiers et juridiques. Il a procédé à l'étude de la situation des principaux actifs de la société. Il a également examiné la situation de la société au vu des engagements et garanties pris en Espagne ainsi que des billets à ordre qui auraient été émis par la société en faveur d'une société espagnole dénommée Arlette Dome SL. À cette occasion, il a donné une opinion favorable aux actions judiciaires engagées par la société en Espagne afin de protéger l'intérêt de la société et de l'ensemble de ses actionnaires. Au cours de ces réunions, une présentation par l'Audit interne sur la revue des engagements hors bilan a également été effectuée.

Le Comité a par ailleurs procédé à l'audition de la Direction Financière et des Commissaires aux Comptes et revu le budget des Commissaires aux comptes. Ces derniers participent de façon systématique aux travaux du Comité relatifs notamment aux différentes présentations des comptes. Le Comité dispose également d'un délai minimum de deux jours avant l'examen des comptes par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations est composé de quatre administrateurs, dont deux administrateurs indépendants : Monsieur Philippe Donnet, Madame Victoria Soler, Monsieur Antonio Trueba et Monsieur Rafael Gonzalez de la Cueva. Il est présidé par Monsieur Philippe Donnet, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix.

Le Conseil d'Administration du 22 février 2012 a procédé au remplacement de Monsieur Nicolas Diaz par Monsieur Antonio Trueba. Le Comité est composé d'une moitié d'administrateurs indépendants (contre la majorité selon la recommandation AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Elle est également justifiée par la voix prépondérante attribuée en cas de partage de voix au président du Comité, qui est administrateur indépendant.

Les membres du Comité sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions et peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres.

Ce Comité a un rôle d'information, de formation et de conseil :

- il revoit le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités et lui fait des propositions d'amélioration de la gouvernance. Il conduit la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil. Il supervise le mode d'évaluation du Conseil ;
- il réfléchit à la composition des instances dirigeantes de la société. Il établit un plan de succession des mandataires sociaux et des administrateurs ;
- il fait des propositions au Conseil sur tous les aspects de la rémunération des dirigeants.

Le Comité peut convier à ses réunions les dirigeants et cadres de la société et de ses filiales, les Commissaires aux Comptes et plus généralement tout interlocuteur qui pourrait l'assister à réaliser son objet.

Il s'est réuni 13 fois en 2012, avec un taux de participation de 98,08 %.

Au cours de ces réunions, les travaux du Comité ont porté sur différentes questions en matière de gouvernance, nominations et rémunérations.

Le Comité a notamment examiné la partie variable au titre de l'exercice 2011 de l'ancien Directeur Général, la rémunération du Président-Directeur Général et les critères de performance de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2012, la mise en place des plans d'attribution d'actions de performance 2012 et l'ajustement de l'enveloppe globale annuelle des jetons de présence 2012. Le Comité a également, sur mandats du Conseil d'Administration, examiné des candidatures au poste d'administrateur en remplacement de Monsieur Jean-Jacques Dayries dont le mandat arrivait à échéance, le remplacement éventuel de Monsieur Joaquín Rivero, ainsi que la mise en œuvre du plan de succession de la Direction Générale.

Il a par ailleurs supervisé les travaux d'évaluation du Conseil d'Administration et a formulé un avis sur les administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants. Il a en outre pris connaissance de la politique de ressources humaines de la société et veillé à sa politique en matière d'égalité professionnelle hommes/femmes.

Au cours de l'exercice 2012, le Président-Directeur Général a été convié à certaines réunions du Comité dont l'ordre du jour portait notamment sur la nomination d'administrateur et sur le plan de succession de la société.

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE

Le Conseil d'Administration s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2012, avec un taux de participation de 94,12 %.

Il est régulièrement tenu informé de l'évolution de l'activité du Groupe, de son patrimoine ainsi que de sa situation financière et de sa trésorerie. À ce titre, un point sur l'activité du Groupe (prévision atterrissage, gestion locative, cessions et investissements, financement, frais de structure) est présenté par la Direction Générale lors de chaque

réunion du Conseil d'Administration. Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'Administration a examiné les comptes annuels et les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2011 ainsi que les comptes consolidés au 30 juin 2012 et l'information financière aux 31 mars et 30 septembre 2012, établi les documents de gestion prévisionnelle, les communiqués de presse et les documents de référence annuel et semestriel. Il a également suivi la réalisation du budget de l'exercice 2012 et établi le budget pour l'exercice 2013. Il s'est également prononcé sur différentes opérations d'investissement ou de cession, sur la politique de financement et de restructuration des couvertures ainsi que sur la restructuration des filiales du Groupe, notamment par voie de fusion-absorption, apport d'actifs ou de transmission universelle du patrimoine.

Il a poursuivi sa réflexion sur le désengagement du Groupe du marché espagnol. Il s'est par ailleurs saisi des questions relatives aux engagements et garanties pris en Espagne et aux billets à ordre qui auraient été émis par la société en faveur d'une société espagnole dénommée Arlette Dome SL. Il a dans ce cadre soutenu les actions judiciaires engagées par la société en Espagne afin de protéger l'intérêt de la société et de l'ensemble de ses actionnaires.

En 2012, le Conseil d'Administration s'est réuni en séminaire stratégique organisé en dehors du siège social, au cours duquel les administrateurs ont débattu, en présence des membres du comité exécutif, des orientations stratégiques de la société. Les administrateurs qui le souhaitaient ont par ailleurs bénéficié d'une formation financière.

En matière de gouvernance, le Conseil d'Administration a débattu de sa composition. Il a notamment pris la décision de ne pas coopter de nouvel administrateur en remplacement de Monsieur Joaquín Rivero, démissionnaire, et a proposé à l'Assemblée Générale la nomination d'une administratrice en remplacement de Monsieur Jean-Jacques Dayries dont le mandat arrivait à échéance, notamment afin de renforcer la présence des femmes au sein du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a par ailleurs poursuivi sa réflexion sur l'évolution de la gouvernance de la société, notamment en vue d'un retour à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il a dans ce cadre chargé le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations de mettre en place le plan de succession de la Direction Générale et d'engager une procédure de recrutement d'un Directeur Général.

S'agissant des questions de rémunérations, il s'est prononcé sur la partie variable de l'ancien Directeur Général et du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2011 et sur l'ensemble des éléments de rémunérations du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2012. Il a également approuvé les plans d'attribution d'actions de performance 2012.

Il a pris par ailleurs connaissance du rapport de situation comparée 2011 tel qu'il lui avait été présenté par le Directeur des Ressources Humaines et a pris acte de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Il a en outre suivi et analysé l'évolution de la procédure judiciaire en Espagne à la suite de l'ouverture par le tribunal de commerce de Madrid d'une procédure de dépôt de bilan à la demande des sociétés Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et Mag Import S.L., détenant respectivement 15,6 % et 15,3 % du capital de la société.

Le Conseil d'Administration a enfin constaté l'augmentation de capital résultant des souscriptions par les adhérents du plan d'épargne Groupe et du plan d'actions de performance. Il a également renouvelé l'autorisation donnée au Président-Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société.

ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les règles d'évaluation du Conseil sont définies dans son règlement intérieur :

- débat une fois par an sur son mode de fonctionnement et celui de ses Comités ;
- débat éventuel une fois par an, en dehors des mandataires sociaux et sous la présidence du Président du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, sur la qualité du management, ses relations avec le Conseil et les recommandations qu'il souhaite faire au management ;
- évaluation tous les trois ans de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. Cette évaluation a notamment pour objectif de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues par le Conseil d'Administration.

Lors du Conseil d'Administration du 22 février 2012, il est ressorti de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour

l'exercice en 2011, menée avec l'assistance du cabinet Spencer Stuart, que les administrateurs sont très satisfaits, à la fois du fonctionnement de la gouvernance dans son ensemble, qui est jugée meilleure qu'auparavant, du rôle du Président-Directeur Général et du fonctionnement du Secrétariat du Conseil.

Des souhaits d'amélioration ont également été exprimés par certains administrateurs concernant : la poursuite de la réduction de la taille du Conseil, l'augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants et de la proportion de femmes, la réception plus en amont de la documentation du Conseil et des Comités, l'intégration d'un executive summary sur les sujets clés dans chaque document distribué aux membres du Conseil et des Comités, l'obtention de comptes rendus plus détaillés des Comités et l'organisation annuelle d'un séminaire stratégique du Conseil.

Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2012 a lancé la procédure d'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour l'exercice 2012.

5.2.4. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les rémunérations détaillées des mandataires sociaux sont présentées dans la Note 3.5.8.6. aux comptes consolidés ainsi qu'au paragraphe 5.1.2. de ce chapitre (et au chapitre 5 pour ce qui concerne les tableaux détaillés des paiements en actions). Elles sont arrêtées par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

La société a comptabilisé une provision de 780 milliers d'euros correspondant à la part variable calculée à 120 % de la rémunération fixe à verser au dirigeant.

Monsieur Bernard Michel ne bénéficie pas d'un contrat de travail au sein du Groupe.

CONDITIONS DU DÉPART DU DIRECTEUR GÉNÉRAL INTERVENU EN 2011

La transaction signée entre la société et Monsieur Christophe Clamageran, consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société le 4 octobre 2011, a poursuivi ses effets en 2012 sur les points suivants :

- la conservation par Monsieur Christophe Clamageran du bénéfice des stock-options qui lui ont été octroyées lors des Conseils d'Administration du 22 mars 2010 et du 9 décembre 2010 ainsi que des actions de performance qui lui ont été attribuées lors du Conseil d'Administration du 9 décembre 2010, Monsieur Christophe Clamageran étant dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans gouvernant ces attributions, les autres modalités des règlements desdits plans restant inchangées ; et
- la mise en œuvre d'une clause de non-concurrence rémunérée 30 000 euros bruts par mois pendant une période de 6 mois à compter du 4 octobre 2011.

Cette transaction prévoyait par ailleurs que la partie variable de la rémunération de Monsieur Christophe Clamageran au titre de l'exercice 2011, déterminée *pro rata temporis* sur les seuls critères quantitatifs de performance, serait publiée lors de la constatation par le Conseil d'Administration de la réalisation de ces critères de performance.

Le Conseil d'Administration du 22 février 2012, après avoir examiné ces critères quantitatifs de performance et sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a fixé cette rémunération à 65 % de la rémunération fixe de Monsieur Christophe Clamageran du 1^{er} janvier au 4 octobre 2011 inclus, soit 246 249,58 euros.

INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2011 a fixé les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Président-Directeur Général de Monsieur Bernard Michel. Ces dernières peuvent se résumer de la façon suivante :

1. Dans l'hypothèse où il serait décidé une modification du mode de gouvernance de la société en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général et qu'il serait procédé concomitamment à la nomination de Monsieur Bernard Michel en qualité de Président du Conseil d'Administration et ce, à des conditions financières identiques à celles qui prévalaient préalablement à sa nomination en qualité de Président-Directeur Général, aucune indemnité de départ ne serait due.
2. En cas de cessation de l'ensemble des fonctions de Président et de Directeur Général, à la suite d'un départ contraint et lié à un changement de contrôle, Monsieur Bernard Michel bénéficierait d'une indemnité dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :
 - ancienneté inférieure à six mois : 100 % de la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du mandat de Président-Directeur Général. Le montant sera calculé *pro rata temporis*. Compte tenu du contexte, le versement de cette indemnité ne sera pas soumis à la réalisation de conditions de performance ; il est précisé que cette disposition est devenue caduque le 4 avril 2012, l'ancienneté du Président Directeur Général ayant atteint six mois à cette date ;

- ancienneté entre six mois et un an : 100 % de la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du mandat de Président-Directeur Général. Le montant sera calculé *pro rata temporis*. Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance (voir ci-après) ; il est précisé que cette disposition est devenue caduque le 4 octobre 2012, l'ancienneté du Président-Directeur Général ayant atteint un an à cette date ;
- ancienneté entre un an et la fin du mandat : une fois la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du mandat de Président-Directeur Général, au titre de l'année civile précédente.

Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance (voir ci-après).

Conditions de performances :

L'indemnité ne sera versée que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est supérieur à la moyenne des deux précédents résultats récurrents (N-1 et N-2) précédant la cessation des fonctions. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte les évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées.

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent année N hors variation de valeur > moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	100 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 4 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	80 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 8 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	50 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 12 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	Aucune indemnité de départ

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance, étant précisé que le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice.

5.2.5. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

La société Gecina s'appuie, tant pour le présent descriptif que pour la mise en œuvre de ses dispositifs, sur les principes généraux proposés dans le "Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne", mis à jour en juillet 2010 par le groupe de place établi sous l'égide de l'AMF. Il est rappelé que ces dispositifs, comme tous systèmes de contrôle interne ou de gestion des risques, ne peuvent cependant fournir une garantie absolue d'atteinte des objectifs de la société.

5.2.5.1. DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques en vigueur chez Gecina est décrit au paragraphe 6 du chapitre 1 "Risques". Il a pour objectif de :

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

Les systèmes d'identification, d'analyse et de gestion des risques sont mis en œuvre par la fonction "Risques Immeubles" pour ce qui est des risques liés à la sécurité et à l'environnement des immeubles, et par l'Audit interne pour ce qui concerne les risques généraux. Le traitement des risques relève de la responsabilité des différentes Directions du Groupe, en fonction de la nature des risques. La gestion des risques sera renforcée en 2013 par la mise en place d'une fonction "Risques & Conformité" au sein de la Direction de l'Audit interne.

Les travaux de gestion des risques font l'objet d'un suivi par le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

5.2.5.2. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne en vigueur chez Gecina a pour objet :

- de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, conformément aux lois et règlements applicables, et aux règles internes de l'entreprise ;
- de veiller à la sauvegarde des actifs, et, plus généralement, de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise ;
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

Organisation et Direction de la société

Direction de la société

En date du 4 octobre 2011 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Bernard Michel en tant que Président-Directeur Général. Des limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général ont en outre été définies par ce même Conseil. Ces limitations sont mentionnées au paragraphe 5.2.3.

Organisation de la société

L'organisation de Gecina, remaniée début 2011 en lien avec l'évolution de la stratégie, demeure articulée autour des principes suivants :

- une organisation par pôles d'activités opérationnels : un pôle démographique regroupant au sein d'une même Direction les activités résidentiel, résidentiel étudiant et santé, et un pôle économique regroupant au sein de la Direction de l'Immobilier d'Entreprise les activités Immobilier d'Entreprise, Hôtels et Logistique (activité cédée durant le troisième trimestre 2012). Ces Directions opérationnelles sont autonomes et intègrent les fonctions d'arbitrage, de développement, de gestion locative et de commercialisation ; il importe par ailleurs de noter que les fonctions d'asset-management seront renforcées en 2013 et qu'une mission de coordination sera par conséquent menée sous l'autorité du Président-Directeur Général ;
- un principe de transversalité appliqué à certaines fonctions clés intégrées aux Directions opérationnelles : les fonctions Architecture et Construction et Marketing Qualité Communication assurent ainsi un rôle transversal au service de chacune des lignes d'activités ;
- une fonction Développement et Performances Durables, rattachée au Secrétariat Général, dédiée à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'actions relatif au développement durable, objectif essentiel pour l'entreprise, et dont le périmètre sera étendu à compter de 2013 à l'ensemble de la politique RSE de Gecina.

L'organisation opérationnelle des activités résidentielles et d'immobilier d'entreprise de Gecina est par ailleurs fondée sur la constitution d'entités patrimoniales regroupant les immeubles par secteurs géographiques, organisées en centres de profit, qui recouvrent l'ensemble des fonctions nécessaires à la gestion des immeubles (relations avec la clientèle, gestion administrative, technique et comptable). Cette organisation intégrée, structurée autour de l'immeuble, permet de resserrer les responsabilités et de favoriser la réactivité aux événements.

Pour l'activité "immobilier d'entreprise", l'activité de gestion locative et technique "bureaux" est rattachée à la structure dédiée Gecina Management.

S'agissant des fonctions Corporate, ces dernières seront pour leur part renforcées en 2013, avec le rattachement au Président-Directeur Général des fonctions de Communication Corporate et de Juridique Corporate.

Le Secrétariat Général intègre, outre la fonction "Développement et Performances Durables" précitée, les fonctions Ressources Humaines, Juridique, Systèmes d'Information et Communication Interne, ainsi que la Fondation Gecina. La Direction Financière est pour sa part organisée sur le mode classique propre à cette structure. Une fonction centrale Etudes & Veille sera en outre mise en place en 2013 au sein de la Direction Financière afin de mieux centraliser et homogénéiser l'analyse des marchés et des données macro-économiques, et de répondre aux besoins des différentes directions de la société.

Structure de Direction

La structure de direction du groupe Gecina est constituée par :

- un Comité Exécutif, qui réunit autour du Président-Directeur Général les responsables des quatre principales Directions. Le Comité Exécutif fixe les objectifs, pilote les projets stratégiques, décide des priorités et des moyens nécessaires et s'assure de la mise en œuvre des décisions prises. Ce Comité se réunit deux fois par mois ;
- un Comité de Direction, qui reprend la composition du Comité Exécutif tout en l'étendant aux représentants de fonctions clés de l'entreprise. Le Comité de Direction met en œuvre l'ensemble des projets du Groupe, conduit l'activité et assure le pilotage des principaux indicateurs. Il se réunit également sur une base bimensuelle.

Les Comités Exécutifs et de Direction du Groupe sont relayés par des Comités spéciaux dont l'objet est d'être informés, d'exprimer un avis et de suivre les opérations relevant de leurs domaines de compétence. Parmi ces derniers, le Comité d'Investissements et d'Arbitrages se réunit afin d'examiner les projets d'acquisitions ou de cessions en cours présentés par les Directions opérationnelles.

Enfin, la communication entre la Direction et l'ensemble du Groupe est notamment assurée par un Comité Management, qui se réunit régulièrement et constitue une instance d'information et de partage, ainsi que par une réunion ou convention annuelle réunissant l'ensemble des salariés et des gardiens.

Organisation du Groupe

Le Groupe est constitué de la société mère et des filiales incluses dans le périmètre de consolidation. La gestion du Groupe est organisée de manière centralisée auprès d'équipes et services communs qui appliquent les mêmes méthodes et procédures pour l'ensemble des sociétés.

Définition des responsabilités et des pouvoirs

Les responsabilités accordées aux collaborateurs sont formalisées au travers de descriptions d'emplois et de délégations de pouvoirs, trouvant leur prolongement dans les procédures de gestion du Groupe. Des organigrammes détaillés sont par ailleurs en libre accès au travers des outils de communication interne.

Gestion des Ressources Humaines

Le recrutement des collaborateurs du Groupe est effectué en fonction de règles précises, comprenant notamment une validation du profil de poste, la passation de différents tests et entretiens, ainsi que, en fonction des cas, la vérification des références des candidats. Les décisions prises font l'objet d'une consultation collégiale. Les postes à pourvoir sont mis en ligne sur le site internet de l'entreprise ainsi que sur divers sites de recrutement. Toutefois, selon les profils de postes, le Groupe fait appel en tant que de besoin à des cabinets extérieurs reconnus.

Les collaborateurs sont évalués au cours d'entretiens annuels centralisés par la Direction des Ressources Humaines et utilisés en support de la gestion des carrières et de la mobilité interne. Les actions de formation, demandées lors de ces entretiens sont prises en compte dans le cadre du plan de formation annuel, subdivisé en besoins collectifs et individuels.

Cette année, dans la continuité des engagements pris par le Groupe, signataire de la Charte de diversité, la Direction des Ressources Humaines a mis en place plusieurs formations ayant pour objectif d'apporter à l'encadrement les connaissances légales, réglementaires ou managériales nécessaires dans les relations humaines et dans la gestion des hommes et femmes de l'entreprise. Il convient à cet effet d'en citer les principales : "Cursus management et attitudes managériales", "Droit social et représentants du personnel", "Agir pour la diversité et prévenir les discriminations".

Enfin, au sein des processus de gestion de la Direction des Ressources Humaines, une attention particulière est portée à la mise en œuvre et au suivi des accords "Senior", "Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", "Égalité Homme/Femme", tout comme au respect de la charte de la diversité signée par la société.

Systèmes d'information

Les systèmes d'information du Groupe s'articulent principalement autour des applications de gestion immobilière et de transactions, reliées aux applications fonctionnelles, ces dernières ayant notamment été enrichies cette année d'un outil de gestion de la dette. Les applications métiers sont développées en fonction des besoins des utilisateurs et adaptées à chaque ligne d'activité. Ces outils, ainsi que leur architecture, font l'objet d'une documentation précise.

La protection des systèmes est assurée par un ensemble d'outils et de procédures, comprenant en particulier des règles de gestion des habilitations, des applications de sécurité logique et des procédures formalisées de sauvegarde régulière des données. Les supports des sauvegardes sont doublés et conservés chez des prestataires spécialisés. Les équipements informatiques sont regroupés dans un local protégé dont l'accès est sécurisé. Leur continuité d'exploitation est notamment assurée au moyen de la virtualisation de près de 80 % des serveurs. La reprise d'activité est assurée au moyen de plans de secours formalisés. Un contrat de "back-up" auprès d'un prestataire externe permet par ailleurs d'assurer la poursuite de l'activité de la société en cas d'indisponibilité des systèmes d'information suite à un sinistre majeur. Le fonctionnement de ce contrat est testé annuellement avec la participation des utilisateurs.

Procédures de gestion

Les procédures de gestion du Groupe s'inspirent des bonnes pratiques et permettent de renforcer la sécurité des opérations en positionnant les contrôles nécessaires. Elles sont accessibles au travers des outils informatiques de communication interne.

La coordination et l'accompagnement nécessaires à l'évolution du référentiel de procédures sont assurés par l'Audit interne.

Charte d'éthique

Les règlements et procédures internes ont été complétés en 2012 par la diffusion de la charte d'éthique du Groupe. Cette dernière a été distribuée à l'ensemble des collaborateurs qui ont tous été invités à des sessions d'information animées par la Direction Générale sur l'éthique et la déontologie au sein de l'entreprise et comprenant la remise d'un guide pratique.

En cas d'interrogation face à une opération ou de doute sur une situation particulière, les collaborateurs peuvent en rendre directement compte au responsable de la conformité qui jugera de la suite à donner au problème signalé.

Indicateurs RSE et Qualité

Gecina s'est dotée d'outils de mesure de la performance RSE et de la Qualité au travers de tableaux de bord d'indicateurs internationaux. Ces tableaux, qui sont évolutifs, ont été en grande partie élaborés à partir d'un socle de référentiels (*Global Reporting Initiative, Carbon Disclosure Project, European Platform of Regulatory Authorities...*) en s'appuyant sur la stratégie et les objectifs RSE du Groupe et à l'issue d'un processus de recensement auprès de l'ensemble des Directions. Les indicateurs permettent de suivre dans le temps la performance des processus retenus et participent à la maîtrise des risques opérationnels et environnementaux. Ils sont régulièrement présentés par les fonctions responsables aux membres du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

Modalités de diffusion interne des informations pertinentes

Les processus de communication interne d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés s'appuient en premier lieu sur les applications de production "métiers" et "finance". Ces dernières mettent à disposition de leurs utilisateurs les états de suivi et les modules de consultation nécessaires à l'exercice de leur activité. À un second niveau, l'informatique décisionnelle, qui s'appuie sur les entrepôts de données et les outils d'analyse du Groupe, permet l'élaboration des divers tableaux de bord et états de contrôle budgétaire nécessaires au pilotage des activités.

Les outils collaboratifs (intranet, messagerie électronique, Internet...) assurent enfin un accès et un partage rapide des informations. L'outil intranet sert notamment au partage des organigrammes et procédures

du Groupe, de la documentation, des archives, ainsi que des informations pertinentes relatives aux immeubles. Des espaces réseau partagés permettent également la diffusion de modèles ou d'états de contrôle, notamment au sein des Directions opérationnelles. Un accès sécurisé à partir de postes distants (nomadisme), soit au réseau, soit à des applications développées en technologie "web", est en place pour les fonctions qui le nécessitent.

Gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne de Gecina s'appuie sur le dispositif de gestion des risques afin d'identifier les principaux risques à maîtriser et dont le traitement nécessite la mise en place de contrôles. Le dispositif de gestion des risques est rappelé au paragraphe 5.2.5.1. et décrit au paragraphe 6 du chapitre 1 "Risques".

Activités de contrôle

Les procédures de contrôle interne, ayant pour objet la maîtrise des risques associés aux opérations de la société, sont décrites ici au travers de quatre processus majeurs : la valorisation du patrimoine, la gestion locative, l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et les fonctions transverses.

Valorisation du patrimoine

Principaux risques visés dans ce processus : les risques associés à l'autorisation et au suivi des investissements, désinvestissements et travaux, ainsi que les risques liés à l'entretien et à la sécurité des immeubles.

Investissements

La maîtrise des risques associés à l'autorisation des investissements (portefeuilles d'actifs et projets de développement) est assurée par un processus d'acquisition reposant sur leur étude technique, juridique et financière. Ce processus est mené par les Directions opérationnelles pour chaque ligne d'activité, avec le soutien des fonctions supports (Direction Juridique et Direction Financière, notamment). Il intègre également l'assistance de conseils extérieurs (avocats, notaires, fiscalistes, auditeurs...) et d'experts immobiliers.

L'ensemble des projets d'investissements proposés par les Directions opérationnelles est validé par le Comité d'Investissements et d'Arbitrages, notamment composé du Président-Directeur Général, des Directeurs opérationnels et de certains Directeurs fonctionnels. Ce Comité se réunit en tant que de besoin et à chaque étape significative du processus. La constitution des dossiers d'investissements présentés au Comité fait par ailleurs l'objet de règles et de paramètres précis et formalisés. Enfin, compte tenu des limitations de pouvoirs du Président-Directeur Général définies par le Conseil d'Administration de Gecina, les projets d'investissements doivent également faire l'objet d'un accord préalable du Conseil, sur avis du Comité Stratégique, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 300 M€, ou concernent des projets de développement immobilier spéculatif supérieurs à 30 M€ (opérations de promotion non commercialisées au démarrage), pour les investissements s'inscrivant dans le cadre du budget annuel et du business plan stratégique du Groupe approuvés ;
- supérieurs à 100 M€, ou concernent des projets de développement immobilier spéculatif (sans limitation de montant), pour les investissements s'inscrivant hors du cadre du budget annuel et du business plan stratégique du Groupe approuvés ;

Dans le cadre de la stratégie d'investissement du Groupe, spécifiquement pour le secteur de la santé, la réduction des risques est optimisée au travers d'une politique de diversification des preneurs, des secteurs d'activité, des produits et des situations géographiques.

Les actes liés aux acquisitions sont enfin sécurisés par l'intervention des juristes internes, des notaires et/ou des avocats.

Désinvestissements

Un plan de cession par Direction opérationnelle est approuvé annuellement par le Conseil d'Administration de Gecina, sur avis du Comité Stratégique. Ce plan, préparé par les Directions opérationnelles pour chaque ligne d'activité, porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. Les budgets d'arbitrage ainsi définis sont revus par le Contrôle de gestion. Le plan de cession, ainsi que tout projet de cession hors-plan, est soumis à l'approbation du Comité d'Investissements et d'Arbitrages. De la même manière que pour les investissements et compte tenu des limitations de pouvoirs du Président-Directeur Général définies par le Conseil d'Administration de Gecina, les projets de cession doivent également faire l'objet d'un accord préalable du Conseil d'Administration de Gecina, sur avis du Comité Stratégique, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 50 M€ pour les cessions incluses dans le plan de cession annuel approuvé ;
- ou concernent (sans limitation de montant) une cession se situant en dehors du plan de cession annuel approuvé ;

La mise en œuvre des opérations de cession d'actifs est pilotée par les Directions opérationnelles, qui recourent aux fonctions supports, ainsi qu'à des intervenants extérieurs (commercialisateurs, avocats, fiscalistes, notaires, géomètres, experts...).

La réalisation des transactions est ensuite sécurisée par les diligences spécifiques attachées à l'établissement des actes notariés ou des actes de cession de titres validés par des cabinets d'avocats le cas échéant.

Ventes par lots

Les cessions par lots d'actifs résidentiels sont pilotées par un département spécifique rattaché à la Direction de l'Immobilier Résidentiel. Au sein de cette Direction, sous l'autorité du Directeur des Ventes, des *asset managers* chargés de programmes coordonnent les intervenants internes et externes (notaires, géomètres, syndicats, commercialisateurs...).

La mise en œuvre des ventes par lots fait l'objet, pour chaque immeuble concerné, d'une procédure spécifique intégrant la constitution d'un dossier détaillé, tant sur le plan juridique que technique. Les lots sont commercialisés par les équipes de Locare, filiale de Gecina, ou le cas échéant par des commercialisateurs extérieurs. Cette commercialisation s'effectue dans le respect de la réglementation en vigueur, qui impose notamment la remise aux locataires de documents d'information exhaustifs, portant entre autres sur les conditions préférentielles et protections qui leur sont accordées, ainsi que sur l'état de l'immeuble. Allant au-delà de ces dispositions réglementaires, Gecina s'attache par ailleurs à élaborer des solutions appropriées à chaque locataire, notamment au travers de propositions de relogement.

Architecture & Construction

La fonction Architecture & Construction est intégrée à la Direction de l'Immobilier d'Entreprise. Elle intervient pour l'ensemble des lignes d'activités de la société. Cette fonction assure le suivi des opérations de développements en s'entourant d'experts externes (bureaux d'étude, bureaux de contrôle...) et le cas échéant de maîtrise d'ouvrage déléguée, et intervient en tant que conseil en amont des opérations d'investissement. Elle veille dans ce contexte à l'amélioration de la gestion des différents risques associés aux opérations de construction tels que l'obtention des autorisations administratives, le respect des normes réglementaires ou l'exécution des travaux.

Sécurité, entretien et amélioration du patrimoine

Pour l'ensemble du patrimoine, les Directions opérationnelles de Gecina participent activement à la sécurité et à la gestion des risques physiques

des immeubles : elles sont notamment associées aux évaluations réalisées sous la supervision de la Fonction Risques Immeubles, et prennent en charge ou supervisent au travers de leurs Directions techniques la mise en œuvre des actions de prévention ou de correction retenues suite aux évaluations.

En ce qui concerne l'immobilier d'entreprise et l'immobilier résidentiel, la mise sous contrôle des dépenses de travaux est pour sa part confortée par l'existence de programmes de travaux, établis pour chacun des immeubles par les Directions techniques compétentes. Un suivi budgétaire des engagements et des réalisations est par la suite réalisé. Une mesure de la rentabilité des travaux d'investissement entraînant une augmentation de la rentabilité en capital et/ou locative est également établie pour les engagements significatifs ou excédant des seuils prédéfinis.

Les risques associés à l'autorisation des travaux sont également couverts par les processus suivants :

- des règles d'agrément et de référencement des fournisseurs ;
- la sélection des fournisseurs est assurée par des consultations de devis pour les chantiers de moins de 45 000 euros HT et par une procédure d'appels d'offres aux règles strictement définies pour les chantiers de plus de 45 000 euros HT ;
- la validation des commandes et des factures de travaux est par ailleurs sécurisée au moyen de seuils d'autorisation déterminés en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs et enregistrés dans le système d'information ;
- pour le patrimoine résidentiel plus particulièrement, des bordereaux de prix définissent des prestations standards par catégorie d'immeubles, auxquels doivent se conformer les fournisseurs. Les appels d'offres, ainsi que certaines consultations, sont par ailleurs validés par un Comité d'engagement.

S'agissant du patrimoine logistique, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles sont assurées par des prestataires reconnus, sous l'autorité et le contrôle de la Direction opérationnelle de la logistique, des outils de reporting et des réunions de suivi périodiques mensuels ayant été mis en place à cet effet. Il est rappelé que la totalité du portefeuille logistique a été cédé au 2nd semestre 2012 à l'exception d'un actif situé à l'étranger.

En ce qui concerne les patrimoines santé et hôtels, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles restent placées sous la responsabilité de l'exploitant, qui se doit d'informer sur une base régulière la Direction opérationnelle de la santé. Cette dernière veille en particulier à la conformité des travaux envisagés et, le cas échéant, au respect des contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée.

Certains travaux de "capex" dans le secteur de l'immobilier d'entreprise, de la santé et d'hôtels peuvent être réglés par le bailleur en contrepartie de la renégociation des conditions locatives (durée des baux, conditions financières).

Gestion locative

Principaux risques visés dans ce processus : les risques associés à la fixation des loyers, la vacance et la solvabilité des locataires.

Fixation des loyers

Les risques de loyers inadaptés sont prévenus au travers du suivi permanent du marché et de contrôles de second niveau :

- pour le patrimoine résidentiel, les loyers des nouvelles locations sont établis à partir de la confrontation des loyers de marché et des données internes (caractéristiques des lots, travaux engagés...). Les loyers ainsi fixés font l'objet de contrôles de second et de troisième niveaux et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions hebdomadaires communes avec les équipes de Locare ;

- pour l'immobilier d'entreprise et la logistique, la fixation des loyers des locaux à commercialiser est également faite à partir des références de marché (prix constatés, statistiques publiées...) et, pour les surfaces les plus importantes, après une étude de marché spécifique faite en relation avec les commercialisateurs. Les loyers et les conditions de bail ainsi fixés font l'objet d'un contrôle hiérarchique systématique et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions communes avec les équipes commerciales ;
- pour l'ensemble du patrimoine en exploitation, les baux en renouvellement sont systématiquement suivis, les nouvelles conditions de loyers éventuellement proposées étant étudiées selon des modalités définies dans une procédure spécifique. Plus particulièrement, pour les locaux monovalents, certains commerces de taille significative ou surfaces de bureaux atypiques, les conditions de renouvellement sont arrêtées à l'appui d'une expertise réalisée par un expert extérieur reconnu. Le renouvellement des baux commerciaux fait également l'objet d'un comité de suivi régulier. Les révisions annuelles de loyers font pour leur part l'objet de procédures dédiées comprenant plusieurs niveaux de contrôles préalables.

Commercialisation (relocations)

Pour l'immobilier d'entreprise, la commercialisation est assurée par des équipes internes dédiées à cette activité. Ces équipes agissent en collaboration avec les principaux commercialisateurs externes et/ou conseils indépendants, désignés en fonction de leur présence et de leur niveau de performance sur les secteurs géographiques concernés. Pour l'immobilier résidentiel, la commercialisation est systématiquement confiée aux équipes de Locare avec, en fonction du type de lot, éventuelle subdélégation à un commercialisateur externe.

Pour le résidentiel étudiant, la commercialisation est faite par Campuséa aux moyens d'outils Internet dédiés. Les grilles de prix saisonniers sont fixées par le responsable des résidences étudiants. Un contrôle de second niveau est effectué par le Directeur Opérationnel.

Le suivi des actions commerciales engagées est effectué au cours des réunions communes aux équipes de gestion et de commercialisation des Directions Opérationnelles.

Un reporting par immeuble permet enfin d'assurer régulièrement le suivi des nouvelles locations, des délais de relocation et des locaux vacants.

Suivi de la vacance

Un état, qui fait l'objet d'une mise à jour périodique, recense tous les locaux vacants ou qui vont le devenir en raison des congés reçus, ou des intentions de départ exprimées par les locataires. Cet état permet de suivre l'évolution de la vacance et de mesurer le taux d'occupation de chaque immeuble et du patrimoine en exploitation.

Afin de minimiser les coûts financiers associés à la vacance, la programmation des travaux de remise en état, ou de rénovation, ainsi que la mise au point des actions commerciales nécessaires à la relocation, sont anticipées au plus près de l'annonce du congé, au travers de la réalisation de pré-états des lieux dans des limites de délais fixées pour chaque ligne d'activité.

L'ensemble de ces informations relatives à la gestion du patrimoine fait l'objet d'un prolongement automatique dans le système d'information utilisé en support d'action commerciale.

Sélection des clients

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel sont sélectionnés par un Comité journalier, composé de représentants du bailleur et

du commercialisateur. Ce Comité s'attache à une analyse complète du seul risque d'insolvabilité de chaque candidature présentée, garantissant dans le même temps le respect de la réglementation relative à la non-discrimination.

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel étudiant sont sélectionnés sur des critères strictement financiers par les équipes de Campuséa. À noter que lorsqu'un contrat d'allotement a été conclu avec des écoles, les étudiants de ces écoles sont prioritaires.

Les nouveaux locataires du patrimoine immobilier d'entreprise et du patrimoine logistique sont sélectionnés après une étude de solvabilité, réalisée avec l'assistance d'un conseil financier, et faisant l'objet de contrôles hiérarchiques.

Recouvrement

Pour l'ensemble du patrimoine en exploitation, les retards de règlement sont régulièrement suivis et donnent lieu à des relances systématiques conformément aux règles de procédures internes. Selon les cas, un suivi approfondi de la situation de certains locataires de l'immobilier d'entreprise peut être effectué avec l'aide d'un partenaire spécialisé dans l'information de solvabilité. Pour l'immobilier de santé, une veille permanente est effectuée sur les comptes d'exploitation des locataires afin d'anticiper et d'éviter tout risque de contrepartie.

Les impayés sont traités en relation avec le service contentieux constitué de collaborateurs spécialisés en la matière.

Relations avec la clientèle

Les Directions opérationnelles s'appuient sur une fonction chargée de la qualité et de la satisfaction des clients. Cette fonction est notamment responsable de la mise en place d'un "baromètre de satisfaction".

Pour l'immobilier résidentiel et étudiant, la fonction "Qualité" réalise ou supervise en continu, sur la quasi-intégralité du patrimoine en exploitation, des enquêtes sur la satisfaction des clients "entrants" et "sortants" ou "en place". Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions communiqués aux clients et régulièrement suivis et mis à jour.

Pour l'immobilier d'entreprise et de santé, la fonction "Qualité" réalise à leur demande des enquêtes spécifiques et a développé, au travers d'un club baptisé "Gecina Lab", une relation privilégiée avec les locataires grands comptes, notamment sur les aspects de développement durable.

Gecina participe au groupe de travail organisé au niveau de la profession sur l'immobilier d'entreprise, qui a pour mission la mise à jour de la grille de cotation CIBE (cotation des immeubles de bureau d'entreprise).

Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Le processus d'élaboration des états financiers repose pour l'essentiel sur :

- l'existence de procédures formalisées afférentes aux travaux de clôture et de consolidation des comptes qui s'appuient sur un calendrier d'arrêtés spécifique ;
- la mise à jour régulière du manuel des règles et méthodes comptables du Groupe en lien avec les évolutions réglementaires et l'activité des sociétés ;
- l'anticipation, la validation et la documentation des incidences comptables et financières de toute opération significative survenue au cours de l'exercice ;
- des revues analytiques permettant de valider les variations des principaux postes du bilan et du compte de résultat.

La Direction des Comptabilités Groupe réalise et contrôle l'ensemble des travaux comptables des sociétés du Groupe au moyen d'un système d'information unique. Cette centralisation permet un meilleur contrôle des traitements comptables et de consolidation, dans le respect des principes et normes définis au niveau consolidé.

La procédure et le planning d'arrêtés des comptes sont diffusés à l'ensemble des acteurs concernés et intègrent les tâches de centralisation, de rapprochement et d'analyse nécessaires à la sincérité des informations financières et comptables. Ce processus intègre une revue hiérarchique des travaux d'arrêtés de l'ensemble des sociétés du Groupe lors de chaque arrêté et fait l'objet d'une documentation spécifique. D'une manière générale, la fiabilité des informations comptables est assurée par une organisation reposant sur la séparation des fonctions et sur les contrôles et circuits d'informations exercés par les différentes structures du Groupe. La facturation et le recouvrement des loyers et charges sont assurés par les Directions opérationnelles, selon des procédures spécifiques intégrant un ensemble de contrôles détaillés. La prise en compte des principales transactions dans le système d'information comptable est automatisée.

Le suivi budgétaire établi à partir du plan de comptes du Groupe et les analyses comparatives qui sont également développées par le Contrôle de gestion assurent un contrôle complémentaire.

La fiabilité du processus de consolidation est notamment contrôlée au travers d'un rapprochement détaillé des soldes comptables issus des comptes sociaux avec ceux repris dans l'outil de consolidation et d'une justification documentée des retraitements de consolidation.

Enfin, s'agissant plus particulièrement de la fiabilité de l'évaluation du patrimoine dans le contexte de l'élaboration de l'information comptable et financière, celle-ci repose sur le processus bisannuel des expertises immobilières : la fonction Valorisations et Expertises a la responsabilité de coordonner et superviser la réalisation des expertises immobilières, effectuées deux fois par an au moins, dans le cadre des clôtures semestrielles, par des experts indépendants. Cette fonction est ainsi centralisée et dissociée de la responsabilité d'arbitrage des immeubles, du ressort des Directions opérationnelles, afin de garantir la fiabilité et l'objectivité des données relatives aux expertises immobilières.

Conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, ces expertises sont faites selon des méthodes reconnues et homogènes d'une année sur l'autre et d'un expert à l'autre.

Par ailleurs, les valorisations internes sont effectuées par chaque direction opérationnelle concernée sur la base des états locatifs actualisés des dernières locations effectuées et l'application d'un taux de rendement par actif tenant compte de l'évolution des marchés en question. Des recoupements sont effectués sur la base des valeurs métriques et des expertises de la période précédente. L'état locatif actualisé de chaque actif est mis à la disposition de l'expert en charge de l'expertise. La confrontation permet en particulier de s'assurer que l'expert a bien repris les données figurant sur l'état locatif actualisé et de transmettre si nécessaire les dernières informations.

Le processus des expertises immobilières semestrielles fait l'objet d'une procédure dédiée, définissant notamment les principes de sélection et de rotation des experts, et de fonctionnement des campagnes d'expertises. Elle prévoit une information régulière du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable sur le déroulement du processus des expertises immobilières. À l'issue de chaque campagne, ce dernier consacre une séance dédiée à la revue des expertises des immeubles et fait procéder, si nécessaire, à des contre-expertises sur certains immeubles.

Fonctions transverses

Au travers des fonctions concernées, seront plus particulièrement évoqués ici les risques de défaillance dans le traitement des données

informatiques, les risques de non-fiabilité des informations financières et comptables, ainsi que les risques juridiques, fiscaux et financiers.

Informatique

L'évolution des applications métiers est pilotée par la fonction informatique dans le respect des bonnes pratiques en matière de gestion de projets, comprenant notamment la formalisation des différentes étapes, la réalisation de tests, la validation par les utilisateurs et la réalisation de modes opératoires et de supports de formation.

La maintenance applicative est supportée par un processus de réunions périodiques avec les représentants de chaque Direction utilisatrice. Une application dédiée permet par ailleurs le recensement et le suivi partagé des demandes des utilisateurs.

La surveillance du bon fonctionnement des systèmes informatiques est pour sa part assurée par une équipe dédiée, agissant en fonction de procédures et de plannings précis. Dans ce contexte, une analyse du bon fonctionnement des systèmes est réalisée chaque semaine.

Un Comité Informatique se réunit tous les trimestres afin de suivre le déroulement des activités et projets liés à cette fonction et leur adéquation aux attentes et aux besoins des utilisateurs. La qualité de la fonction Informatique fait par ailleurs l'objet d'un suivi mensuel à l'aide d'indicateurs.

Les actions menées par la fonction Informatique au cours de l'exercice ont notamment porté sur la poursuite du renforcement de la pérennité des systèmes au travers de la migration des applications métiers vers un environnement "web".

Juridique

Les opérations d'acquisition et de cession sont réalisées en recourant à des études notariales soigneusement sélectionnées en fonction de leur fiabilité et de leur compétence, qui sont systématiquement encadrées par les juristes internes, assistés ou non d'avocats spécialisés.

Concernant les opérations de gestion locative, les baux des nouveaux locataires et les mandats de commercialisation sont tous rédigés sur la base de standards définis par la Direction Juridique en collaboration avec les services de gestion.

Les obligations de justifications annuelles liées aux cartes professionnelles (loi Hoguet) sont suivies par des juristes internes.

La Direction Juridique assure le suivi et la gestion de l'ensemble des contentieux du Groupe avec l'assistance d'avocats spécialisés.

La Direction Juridique et le Secrétariat du Conseil assurent également le suivi juridique des filiales du Groupe et de la société mère, avec la participation d'avocats spécialisés.

La Direction Juridique veille au respect de la réglementation applicable, notamment dans le suivi de la rédaction et la validation des divers contrats conclus au sein du Groupe, ainsi que par ses interventions sur des questions spécifiques auxquelles les sociétés du Groupe sont confrontées.

D'une manière générale, les risques juridiques sont suivis en interne avec recours, si cela est nécessaire, à des cabinets d'avocats d'affaires parmi les plus réputés.

Fiscalité

Le respect de la réglementation fiscale, et notamment des obligations résultant du régime SIIC, est supervisé par la Direction Financière qui procède à des revues périodiques et s'appuie selon les cas sur des conseils externes. La Direction Financière intervient également en soutien systématique dans la gestion des risques fiscaux liés aux opérations d'acquisitions/cessions d'actifs.

Gestion financière

Les risques financiers (liquidité, taux, solvabilité...) sont gérés par le Département Financement, Trésorerie et Business Plan qui suit en permanence l'évolution des marchés, les ratios financiers du Groupe, les projections de trésorerie et le plan prévisionnel de financement mis à jour de façon régulière.

La gestion du risque de taux s'effectue par recours à des instruments de couverture dans le cadre d'une politique visant à protéger la société des évolutions des marchés et à optimiser le coût de la dette. Le Département Financement, Trésorerie et Business Plan bénéficie dans ce domaine de l'appui d'un conseil externe. La politique de couverture du Groupe fait l'objet d'un cadre de gestion formalisé définissant notamment les limites de couvertures, les circuits de décision, les instruments autorisés et les modalités de reporting. Le cadre de gestion est présenté et validé trimestriellement au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédit disponibles et de la diversification des ressources et des prévisions mensuelles de trésorerie.

La sécurité des flux financiers est assurée quant à elle par la procédure d'organisation des signatures bancaires, mise en place par la Direction Générale et la Direction Juridique, qui confie à un nombre restreint d'intervenants, dans le respect de la séparation des fonctions et dans le cadre de limites précisément définies, les délégations nécessaires au fonctionnement des comptes bancaires.

Surveillance du dispositif

Gecina est dotée de trois structures exerçant des activités de surveillance du contrôle interne et des risques : la fonction Risques Immeubles, le Contrôle de gestion et l'Audit interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Architecture et Construction pour ce qui est de la fonction Risques Immeubles, à la Direction Financière pour ce qui est du Contrôle de gestion et au Président-Directeur Général s'agissant de l'Audit interne. Elles rendent compte de leurs activités au Président-Directeur Général, aux Comités spécialisés du Conseil, et notamment au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

La fonction Risques Immeubles

La fonction Risques Immeubles, composée de 3 personnes, est chargée, en soutien des Directions opérationnelles et fonctionnelles, d'identifier et de traiter les risques liés à la sécurité des actifs et des personnes, à la maîtrise des responsabilités, et au respect de l'environnement. Elle constitue une fonction experte responsable de l'animation, de la coordination et du contrôle de la gestion des risques aléatoires.

Cette fonction, chargée d'accompagner et d'encadrer, dans son domaine d'expertise, les différentes Directions du Groupe, est également amenée à réaliser des contrôles et faire des recommandations. Plus particulièrement, elle a la charge de procéder à des évaluations des risques sur les immeubles, d'assister les responsables opérationnels dans leurs opérations d'acquisitions/cessions ou de gestion, ainsi que de procéder à des actions de sensibilisation et de formation.

Un dispositif de veille 24h/24 et de gestion de crise susceptible d'être déclenché en cas de survenance d'un événement majeur est également en place. Il est constitué notamment d'une cellule de crise, d'une plateforme externalisée à la disposition des locataires et de règles d'astreinte.

Le contrôle de gestion

Au travers de ses activités budgétaires et de ses analyses, le contrôle de gestion Groupe contribue significativement à la surveillance et la maîtrise des risques, notamment pour ce qui concerne la valorisation

du patrimoine, la gestion locative et l'élaboration de l'information financière et comptable.

Afin d'assurer un meilleur suivi des opérations, le contrôle de gestion de Gecina est assuré à un double niveau : sur un plan opérationnel au niveau de chacune des Directions et à un niveau centralisé par la fonction du contrôle de gestion Groupe. Cette dernière s'appuie donc sur un réseau de contrôleurs de gestion en liaison directe et continue avec les Directions opérationnelles.

La fonction Contrôle de gestion Groupe est actuellement composée de dix personnes et est intégrée à la Direction Financière. Elle est plus particulièrement chargée de l'élaboration et du contrôle budgétaire, du suivi des indicateurs clés de l'activité, de l'analyse de la rentabilité des immeubles et de l'évaluation du patrimoine. Elle produit un reporting mensuel détaillé par ligne d'activité et réalise toute analyse budgétaire spécifique demandée par la Direction Générale.

Élaboration et contrôle budgétaire

Un budget prévisionnel est établi pour chaque immeuble comprenant les loyers, les travaux et les autres charges immobilières. Des hypothèses de taux de vacance, de taux de rotation, d'évolution des nouvelles locations et de délai de relocation sont retenues par immeuble, étant précisé que, pour le secteur immobilier d'entreprise, le budget est élaboré en examinant chaque bail de l'état locatif.

Le suivi budgétaire des immeubles est effectué mensuellement pour la partie loyers et travaux, et au trimestre pour les autres charges immobilières. Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont identifiés, analysés et justifiés en liaison avec les services opérationnels concernés.

En ce qui concerne les coûts de fonctionnement, les budgets sont élaborés sur des bases mensuelles. Les frais de personnel sont suivis mensuellement, et les autres frais font l'objet d'un suivi trimestriel.

La mise en place récente d'un nouvel axe de gestion renforçant l'affectation comptable et le suivi des dépenses a par ailleurs permis d'affiner l'analyse des comparatifs résultats/budget, et par extension la fiabilité des budgets futurs.

Suivi des indicateurs de gestion

Des indicateurs d'activité ont été mis en place pour chaque secteur afin de mesurer la performance de l'activité locative. Ces indicateurs portent principalement sur les congés annoncés, les sorties et lots en relocation et les nouvelles locations. Le contrôle de gestion, en liaison avec les Directions opérationnelles, analyse ainsi de manière récurrente la vacance, les prix et les délais de relocation, ainsi que les taux de rotation.

Analyse de la rentabilité des immeubles

La rentabilité des immeubles est évaluée en fonction des références de marché et des dernières expertises immobilières connues. Les immeubles sont classés par catégorie (par type d'actif et par zone géographique). Les immeubles présentant une rentabilité anormalement faible font l'objet d'un suivi particulier afin de participer à l'optimisation de leur résultat ou à la décision de leur évolution patrimoniale.

L'Audit interne

Le département d'Audit interne, composé de quatre personnes, exerce des missions d'audit, d'évaluation des risques généraux de l'entreprise, et d'accompagnement dans la formalisation du référentiel de procédures.

Les missions principales de l'Audit interne, ainsi que les responsabilités des Directions opérationnelles et fonctionnelles en matière de contrôle interne, sont définies dans la charte d'audit du Groupe.

Un programme annuel des missions d'audit est préparé par la Direction de l'Audit et validé par le Président-Directeur Général. Ce programme recouvre des audits thématiques, ainsi que le cycle continu de surveillance des activités de contrôle. Les rapports d'audit sont diffusés au Président-Directeur Général et aux membres des Directions concernées. Le plan d'Audit annuel et les rapports de missions sont également diffusés au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable. Les rapports d'audit font l'objet de recommandations avec les réponses des directions, ainsi que les plans d'action et délais associés. Enfin, l'Audit interne procède sur une base régulière au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

Au cours de l'année 2012, l'Audit interne a par ailleurs diffusé auprès des collaborateurs la charte d'éthique du Groupe. La gestion des

risques et le suivi de la conformité seront renforcés en 2013 par la mise en place d'une fonction Risques & Conformité au sein de la Direction de l'Audit interne. Cette mise en place s'accompagnera d'un renforcement des équipes de la Direction.

Engagements de garantie consentis en Espagne

Des engagements de garantie, précisés en notes 3.5.5.13. et 3.5.8.3. de l'annexe aux comptes consolidés, ont été pris en Espagne fin 2009 et début 2010. Malgré les dispositifs spécifiques mis en œuvre par la société dans le cadre du contrôle interne, l'existence de ces engagements de garantie n'a été portée à la connaissance de la société qu'au cours de l'exercice 2012. Gecina a d'ores et déjà mis en œuvre et continuera de mettre en œuvre les procédures nécessaires en vue de la protection de ses intérêts.

5.2.6. CONVENTIONS AUTORISÉES AU COURS DE L'EXERCICE

Le Conseil d'Administration du 22 février 2012 a autorisé la cession par Gecina à la SAS Labuire Aménagement, pour un prix symbolique de 1 euro, d'une parcelle de terrain de 272 m², située 78 avenue Félix-Faure, à Lyon 3^e.

Cette convention sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires appelée à approuver les comptes de l'exercice 2012.

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 avait autorisé l'émission par la société d'une garantie au profit de la banque Euro Hypo, pour un montant de 20,14 millions d'euros, garantie venant contre-garantir celle donnée par SIF Espagne le 24 juin 2009 et remplacer la lettre de confort signée le 29 avril 2009 par Gecina en couverture des engagements de sa filiale.

Le Conseil d'Administration du 4 octobre 2011 a autorisé la signature d'une transaction avec Monsieur Christophe Clamageran, consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société.

Cette transaction a poursuivi ses effets en 2012 sur les points suivants :

- la conservation par Monsieur Christophe Clamageran du bénéfice des stock-options qui lui ont été octroyées lors des Conseils d'Administration du 22 mars 2010 et du 9 décembre 2010 ainsi que des actions de performance qui lui ont été attribuées lors du Conseil d'Administration du 9 décembre 2010, Monsieur Christophe Clamageran étant dispensé par le Conseil d'Administration du

respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans gouvernant ces attributions, les autres modalités des règlements desdits plans restant inchangés; et

- la mise en œuvre d'une clause de non-concurrence rémunérée 30 000 euros bruts par mois pendant une période de six mois à compter du 4 octobre 2011.

Cette transaction prévoyait par ailleurs que la partie variable de la rémunération de Monsieur Christophe Clamageran au titre de l'exercice 2011, déterminée *pro rata temporis* sur les seuls critères quantitatifs de performance, serait versée lors de la constatation par le Conseil d'Administration de la réalisation de ces critères de performance.

Le Conseil d'Administration du 22 février 2012, après avoir examiné ces critères quantitatifs de performance et sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a fixé cette rémunération à 65 % de la rémunération fixe de Monsieur Christophe Clamageran du 1^{er} janvier au 4 octobre 2011 inclus, soit 246 249,58 euros.

Le Conseil d'Administration du 28 septembre 2011 a autorisé l'apport en nature par Gecina à GEC 8 d'une parcelle, évaluée à 1 369 500 euros, située 3-9 rue de Villafranca, à Paris 15^e. Cette opération n'a pas encore été réalisée.

Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2011 a fixé les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Président-Directeur Général de Monsieur Bernard Michel. Ces conditions sont détaillées au point 5.2.4. ("Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux") du présent rapport.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2012.

5.2.7. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 20 des statuts, dont les dispositions sont rappelées au paragraphe 9.2. du Document de référence, dans le chapitre relatif aux Informations juridiques.

5.2.8. INFORMATIONS CONCERNANT LA STRUCTURE DU CAPITAL ET ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Ils sont décrits au chapitre "Commentaires sur l'exercice" dans la partie 2.2. "Ressources financières".