

## 5.1. Rapport du Président sur le gouvernement d'Entreprise et le contrôle interne

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte notamment de la composition du Conseil d'Administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des limitations aux pouvoirs du Directeur Général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Les éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs sont exposés dans la partie 5.2 « Rémunération et avantages » du document de référence.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui de l'Audit interne, du Secrétariat du Conseil d'Administration et de la Direction Juridique. Son élaboration a également fait l'objet de réunions avec les responsables des différentes Directions du Groupe.

Il 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 lors de sa réunion du 20 février 2014.

### 5.1.1. 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, dont la dernière révision est intervenue en juin 2013, peut être consulté sur le site Internet du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)).

L'article L. 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, du Code AFEP-MEDEF et de la Recommandation n° 2013-15 de l'AMF relative à la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer », 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 le Code 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 du Conseil d'Administration. Ce dernier, ayant exercé les fonctions de Directeur Général de la société du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, ne peut être qualifié d'indépendant au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.
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 d'Audit, des Risques et du Développement Durable étant composé de cinq membres, les administrateurs indépendants représentent 60 % de ses membres (contre au moins 66 % selon le Code 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 de Gouvernance, Nominations et Rémunérations étant composé de quatre membres, les administrateurs indépendants représentent la moitié de ses membres (contre la majorité selon le Code 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.
Évaluation des travaux du Conseil et de ses Comités	Mesure de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations	Pas de mesure de la contribution effective de chaque administrateur lors de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil et de ses Comités	Le Conseil d'Administration procède chaque année, avec l'aide d'un consultant externe, à une évaluation afin de revoir sa composition, son organisation et son fonctionnement. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a considéré qu'une mesure de la contribution effective de chaque administrateur ne serait pas compatible avec le caractère collégial du Conseil d'Administration. Chaque administrateur participe activement aux travaux du Conseil par des interventions régulières et nombreuses. Le taux d'assiduité des membres du Conseil et des comités est très élevé.

## 5.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

### 5.1.2.1. ADMINISTRATEURS ET ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration comprend entre 3 et 18 membres. Au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration de Gecina est composé des 13 membres suivants :

- M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration ;
- M. Philippe Donnet, administrateur indépendant ;
- M. Vicente Fons ;
- M. Rafael Gonzalez de la Cueva, administrateur indépendant ;
- M. Sixto Jimenez ;
- Société Metrovacesa, représentée par M. Carlos Garcia ;
- M. Jacques-Yves Nicol, administrateur indépendant ;
- M. Eduardo Paraja ;
- Société Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp, administrateur indépendant ;

- Mme Inès Reinmann Toper, administrateur indépendant ;
- 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.

La Direction Générale a été assurée par Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général, jusqu'au 3 juin 2013, et à compter de cette date, par Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général, à la suite de la décision du Conseil d'Administration du 17 avril 2013 de dissocier ces deux fonctions avec effet à compter du 3 juin 2013. Des informations complémentaires sont exposées au paragraphe 5.1.3.

Au cours de l'exercice 2013 et jusqu'à la date de publication du présent document, les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Conseil d'Administration :

Nom de l'administrateur	Renouvellement	Nomination	Départ	Commentaires
M. Rafael Gonzalez de la Cueva, administrateur indépendant	X			Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 18 avril 2013 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
M. Antonio Trueba	X			Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 18 avril 2013 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
M. Nicolas Diaz			X	Démission actée par le Conseil d'Administration du 18 avril 2013 tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour.
M. Eduardo Paraja		X		Cooptation par le Conseil d'Administration du 18 avril 2013 en remplacement de Monsieur Nicolas Diaz, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Nicolas Diaz, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Cooptation soumise à la ratification de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
M. Philippe Donnet, administrateur indépendant			X	Démission actée par le Conseil d'Administration du 20 février 2014.
Mme Sylvia Fonseca, administrateur indépendant		X		Cooptation par le Conseil d'Administration du 20 février 2014 en remplacement de Monsieur Philippe Donnet, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Philippe Donnet, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cooptation soumise à l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. La cooptation de Mme Sylvia Fonseca porte le pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration à 30 %.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 18 avril 2013 tenue à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a pris acte du remplacement de Monsieur Eduardo Paraja par Monsieur Carlos Garcia en tant que représentant permanent de Metrovacesa.

Il est enfin précisé que le nombre de salariés de la société et de ses filiales étant inférieur aux seuils fixés par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés. En revanche, conformément à l'article L. 2323-62 du Code du travail, des membres du Comité d'Entreprise assistent, avec voix consultative, aux réunions du Conseil d'Administration.

#### POLITIQUE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La nomination de Madame Sylvia Fonseca en remplacement de Monsieur Philippe Donnet, démissionnaire, s'inscrit dans la poursuite de l'objectif de la société d'établir une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de son Conseil d'Administration. À la suite de cette nomination, la proportion

de femmes au sein du Conseil d'Administration atteint 30 %. La société poursuivra cet objectif 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

Le Conseil d'Administration examine chaque année, sur proposition du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF, à savoir :

- (i) ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- (ii) ne pas être dirigeant 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 dirigeant 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 commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;

(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 a conclu de son examen que 5 de ses membres sur 13 peuvent être qualifiés d'administrateurs indépendants. 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 du Conseil d'Administration. Ce dernier, ayant exercé les fonctions de Directeur Général de la société du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, ne peut être qualifié d'indépendant au regard des critères rappelés ci-dessus.

#### 5.1.2.2. LISTE DES MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SON PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 DÉCEMBRE 2013

Le tableau ci-après décrit les mandats des membres du Conseil d'Administration, de son Président ainsi que ceux du Directeur Général de la société au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, les administrateurs indépendants sont les suivants : Messieurs Jacques-Yves Nicol, Philippe Donnet, Rafael Gonzalez de la Cueva, Madame Inès Reinmann Toper et la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp.

Il est précisé qu'aucun administrateur de la société n'est client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement significatif de la société. À ce sujet, le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations a examiné les relations d'affaires éventuelles pouvant exister entre la société ou son Groupe et ses administrateurs. Le Conseil d'Administration, sur rapport du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a conclu qu'aucune relation d'affaires significative n'existait entre la société et ses administrateurs. Le principal critère ayant conduit à cette appréciation est la part non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires existantes par rapport aux chiffres d'affaires respectifs de la société et des administrateurs concernés.

#### ACTIONS DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS

Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 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 par les personnes qui ont des liens étroits avec les administrateurs visées par la réglementation applicable.

Sont exposées au paragraphe 6.3.4 les opérations réalisées par les dirigeants, les hauts responsables ou par les personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur les titres de la société.

## Président du Conseil d'Administration



**M. Bernard Michel**

65 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 10/05/2010

Échéance du mandat : AGO 2014

Président du Comité Stratégique  
Nombre d'actions détenues : 40  
Domicilié : 14-16, rue des Capucines –  
75002 Paris

Censeur de SOPRA Group <sup>(1)</sup>  
Président de la Fondation d'entre-  
prise Gecina  
Membre du Conseil de Surveillance  
de la société UNOFI SAS  
Président du Conseil de  
Surveillance de FINOGEST SA  
Président de BM Conseil SAS

## Directeur Général



**M. Philippe Depoux**

52 ans, nationalité française

Première nomination : CA du 17/04/2013

à effet du 03/06/2013

Mandat illimité

Nombre d'actions détenues : 0  
Domicilié : 14-16, rue des Capucines –  
75002 Paris

Président du Club de l'Immobilier  
Administrateur de :  
● IEIF  
● Architecture et Maîtrise d'Ouvrage  
(AMO)  
● ONG Première Urgence – Aide  
Médicale Internationale  
Mandataire social de la plupart  
des filiales de Gecina

## Administrateurs



**M. Philippe Donnet**

53 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 10/05/2010

Échéance du mandat : AGO 2016

Administrateur indépendant  
Nombre d'actions détenues : 40  
Domicilié : La Garonnière –  
45240 La Ferté Saint Aubin

Administrateur délégué de Generali  
Italia  
Président de :  
● Alleanza Assicurazioni  
● Genertel Life  
● Genagricola  
Membre du Conseil de Surveillance  
de Vivendi <sup>(1)</sup>



**M. Vicente Fons**

59 ans, nationalité espagnole

Première nomination : AG du 22/04/2008

Échéance du mandat : AGO 2015

Membre du Comité de Gouvernance,  
Nominations et Rémunérations  
Nombre d'actions détenues : 400  
Domicilié : Calle Colon, 23 – 3a –  
46004 Valencia (Espagne)

Président du Conseil de :  
● Peñíscola Resort, S.L.  
● Nuespri, S.L.  
Administrateur de :  
● Planea Gestión de suelo, S.L.  
● Bami Newco SA  
● Abdos S.L.  
● Gritti Internacional

(1) société cotée

**Administrateurs**



**M. Rafael Gonzalez de la Cueva**

48 ans, nationalité espagnole

Première nomination : AG du 24/05/2011

Échéance du mandat : AGO 2017

Administrateur indépendant  
 Membre du Comité de Gouvernance,  
 Nominations et Rémunérations  
 Nombre d'actions détenues : 40  
 Domicilié : Calle Ana de Austria, 34, Portal  
 0-2C – 28050 Madrid (Espagne)

Président – fondateur de Nuevos  
 Espacios de Arquitectura y  
 Urbanismo, S.L.



**M. Sixto Jimenez**

63 ans, nationalité espagnole

Première nomination : AG du 15/06/2009

Échéance du mandat : AGO 2015

Membre du Comité Stratégique  
 et du Comité d'Audit, des Risques  
 et du Développement Durable  
 Nombre d'actions détenues : 60  
 Domicilié : P.E. Metrovacesa, Via Norte –  
 Quintanavides 13 – 28050 Madrid (Espagne)

Administrateur de :

- Argenol SA
- Interesa SA
- Olivos Naturales SA
- Fundación para el estudio del  
 Derecho Histórico de Vasconia  
 (FHEDAV)

Président du Conseil  
 d'Administration de :

- Tuttipasta SA
- Riberebro SA



**Metrovacesa,  
 représentée par M. Carlos García**

57 ans, nationalité espagnole

Première nomination : AG du 23/05/2006

Echéance du mandat : AGO 2016

Membre du Comité Stratégique  
 Nbre d'actions détenues : 16 809 610  
 Domicilié : P.E. Metrovacesa, Via Norte –  
 Quintanavides 13 – 28050 Madrid (Espagne)

Directeur Général, Administrateur  
 Délégué de Metrovacesa



**M. Jacques-Yves Nicol**

63 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 10/05/2010

Échéance du mandat : AGO 2014

Administrateur indépendant  
 Président du Comité d'Audit, des Risques  
 et du Développement Durable  
 Nombre d'actions détenues : 40  
 Domicilié : 7, rue Brunel – 75017 Paris

(1) société cotée

---

## Administrateurs

---



**M. Eduardo Paraja**

52 ans, nationalité espagnole

Première nomination : CA du 18/04/2013

Échéance du mandat : AGO 2014

Nombre d'actions détenues : 100

Domicilié : Avenida Papa Negro 119-A,  
3°F – 28043 Madrid (Espagne)

Administrateur de :

- Prosegur <sup>(1)</sup>
- ACR
- Evoltium
- Unica Real Estate



**Predica, représentée par  
M. Jean-Jacques Duchamp**

59 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 20/12/2002

Échéance du mandat : AGO 2015

Administrateur indépendant

Membre du Comité Stratégique  
et du Comité d'Audit, des Risques  
et du Développement Durable

Nombre d'actions détenues : 5 347 824

Domicilié : 16-18, Bd de Vaugirard –  
75015 Paris

Directeur Général Adjoint de Crédit  
Agricole Assurances (membre du  
Comité Exécutif)

Administrateur de :

- SANEF (Autoroutes du Nord  
et de l'Est de la France)
- Société Foncière Lyonnaise <sup>(1)</sup>
- Korian <sup>(1)</sup>
- CA-IMMO
- CRP-AM
- Dolcea Vie
- SPIRICA
- Lifeside Patrimoine
- CA Vita
- PACIFICA

Membre du bureau de la commis-  
sion économique et financière FFSA



**Mme Inès Reinmann Toper**

56 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 17/04/2012

Échéance du mandat : AGO 2016

Administrateur indépendant

Présidente du Comité de Gouvernance,  
Nominations et Rémunérations

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

Nombre d'actions détenues : 40

Domiciliée : 57, Bd du Commandant-  
Charcot – 92200 Neuilly-sur-Seine

Présidente d'Acxior Immo

Associée d'Acxior Corporate  
Finance

Administrateur de :

- Cofinimmo <sup>(1)</sup>
  - Acxior Corporate Finance
- Censeur de l'OPCI Lapillus
- Membre de :
- Club de l'Immobilier Île-de-France
  - Cercle des Femmes de l'Immo-  
bilier

Copilote du groupe Financements  
Innovants – Plan Bâtiment Grenelle 2

Fellow of the Royal Institution of  
Chartered Surveyors

---

(1) société cotée

## Administrateurs



**Mme Helena Rivero**

43 ans, nationalité espagnole

Première nomination : AG du 10/05/2010

Échéance du mandat : AGO 2014

Membre du Comité Stratégique et du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable

Nombre d'actions détenues : 40

Domiciliée : Calle Orquidea 34 Casa 4 – 28109 Madrid (Espagne)

Présidente de Bodegas Tradición

Administrateur de :

- Bami Newco SA
- Marina Puerto de Santa Maria, Puerto Sherry



**Mme Victoria Soler**

54 ans, nationalité espagnole

Première nomination : AG du 23/05/2006

Échéance du mandat : AGO 2016

Membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions détenues : 400

Domiciliée : Plaza Ayuntamiento 27, 6a – 46002 Valencia (Espagne)

Administrateur de :

- Mag Import S.L.
- Bami Newco SA
- Gritti Internacional S.L.



**M. Antonio Trueba**

71 ans, nationalité espagnole

Première nomination : AG du 10/05/2010

Échéance du mandat : AGO 2017

Membre du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations

Nombre d'actions détenues : 1 560

Domicilié : Calle Moscatelar 1-N Edificio Edisa – 28043 Madrid (Espagne)

Président de :

- Solaris 2006
- World Trade Center Madrid
- World Trade Center Sevilla
- Fundación Más Familia
- EFYASA

Vice Chairman du Conseil International de la World Trade Centers Association et Vice Chairman du Comité Exécutif de WTCA

Président du Centre International de Médecine Appliquée de l'université de Navarra

Administrateur de SAREB

(1) société cotée

### 5.1.2.3. RÉCAPITULATIF DES MANDATS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des sociétés au sein desquelles les membres du Conseil d'Administration, son Président et le Directeur Général de la société ont été membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment au cours des cinq dernières années :

<b>Prénom et nom</b>	<b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus (autres que ceux exercés au sein du Groupe)</b>
M. Bernard Michel	Directeur Général de Gecina Directeur Général de Crédit Agricole Assurances Directeur Général de Predica Président de : GIE informatique Silca, OPCI Pasteur, AEPRIM SAS Président du Conseil d'Administration de : Crédit Agricole Immobilier, Unimo Président du Conseil de Surveillance de France Capital SAD Président de CA Grands Crus SAS Vice-Président de Pacifica Vice-Président du Conseil de Surveillance de CP Or Devise Vice-Président d'Emporiki Life Insurance Administrateur de : Amundi Immobilier SA, Cholet Dupond SA, Crédit Agricole Reinsurance SA (Luxembourg), Crédit Agricole Risk Insurance SA (Luxembourg), Crédit Agricole Leasing SA, Litho Promotion, OPCI Pasteur Patrimoine, Attica GIE, Sopra Group <sup>(1)</sup> Représentant permanent de Crédit Agricole SA <sup>(1)</sup> , membre du Conseil de Surveillance de Systèmes Technologiques d'Échange et de Traitement (STET) Membre du Conseil de Surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA <sup>(1)</sup> , membre du MEDEF Administrateur de : Predica, Pacifica, CAAGIS SAS Président du Conseil de Surveillance de la SAS Systèmes technologiques d'échange et de traitement (STET), représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Crédit Agricole Creditor Insurance Représentant permanent de Predica : membre du Conseil de Surveillance de CAPE SA, administrateur de la Médicale de France SA, censeur de Siparex <sup>(1)</sup> Membre du bureau de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) Vice-Président de : la Fédération Française des Sociétés d'Assurance Mutuelle (FFSAM), Groupement Français de Bancassureurs Président de la Commission de Gestion Provisoire de Caisse Régionale de la Corse Administrateur de la société Holding La Sécurité Nouvelle S.A. Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina
M. Philippe Depoux	Président de : Generali France Immobilier SA Immocio (Immobilière Commerciale des Indes Orientales) Locaparis Generali Résidentiel SAS 100 CE Président – Directeur Général, Directeur Général Délégué, Administrateur de Segprim Directeur Général de GEII Rivoli Holding SAS Directeur Général Délégué de Société Foncière Lyonnaise Représentant permanent de Generali France Assurances : Au Conseil de Surveillance de Foncière des Murs Au Conseil d'Administration d'Expert Finance Au Conseil d'Administration de l'Association pour la location du Moncey – Beee Top Représentant permanent de Generali Vie : Au Conseil de Surveillance de Foncière Développement Logements Au Conseil de Surveillance de Foncière des Régions Au Conseil d'Administration d'Eurosic Au Conseil de Surveillance de la SCPI Generali Habitat Représentant permanent de Generali IARD au Conseil d'Administration de Silic Administrateur de : ULI (Urban Land Institute) Generali Bureaux OFI GR1 OFI GB1 Gérant de : SCI Malesherbes SCI Daumesnil SCI 15 Scribe SCI Saint-Ouen C1 Responsable en France et à l'étranger de Generali Real Estate SPA (GRESPA) – succursale en France

(1) société cotée

M. Philippe Donnet	Administrateur de : Winvest Conseil International Wendel Japan KK Pastel et Associés KBC <sup>(1)</sup> Membre du Conseil de Surveillance de la Financière Miro
M. Jean-Jacques Duchamp, Représentant permanent de Predica	Administrateur de Foncière des Régions <sup>(1)</sup> Administrateur de BES VIDA
M. Vincente Fons	Président du Conseil de Promofei S.L. Vice-Président de Kalité Desarrollo S.A. Administrateur de : Emvi S.A. Exhibidores Unidos S.L. Casavera S.L.
M. Rafael Gonzalez de la Cueva	Administrateur de : Martinsa Fadesa RTM Desarrollos Urbanísticos y Sociales, S.A. Urbanizaciones y Promociones EDIMAR, S.L. Urbanizadora Fuente de San Luis, S.L. Residencial Golf Mar, S.L. Iberinvest, Sp.zo.o. (Polonaise) Desarrollo de Proyectos Martinsa-Grupo Norte Empresarios Integrados, S.A. Rundex, S.A. Comercio de Amarres, S.L. Eólica Martinsa Grupo Norte
M. Sixto Jimenez	Administrateur : Metrovacesa SA Nestoria Spain S.L. Innoliva S.A. Advanced Search S.L. Président de NGO Properú Membre de la Commission de modernisation de la région de Navarre Vice-Président de la Société des Études Basques en Navarre
M. Carlos Garcia Représentant permanent de Metrovacesa	Président du Conseil d'Administration de Medea <sup>(1)</sup> Représentant permanent de FCC Construcción, Administrateur de Cleon SA, Représentant permanent de Participaciones Teide, Administrateur de Teide Gestion del Sur SL, Représentant permanent de Participaciones Teide, Administrateur de Ablocade S.L., Managing Director de Baross Tér Ingatlanprojekt-fejlesztő Korlátolt Felelősségű Társaság (Hongroise) Managing Director de Omszki To Part Kft (Hongroise) Director Dignatario et membre de la « Junta Directiva » de MDM Teide SA
M. Jacques-Yves Nicol	Managing Director de Aberdeen Property Investors France Directeur Général de l'Association des Diplômés du Groupe ESSEC Membre du Conseil de Surveillance de l'ESSEC
M. Eduardo Paraja	Directeur Général de Metrovacesa Représentant permanent de Metrovacesa, Administrateur de Gecina
Mme Inès Reinmann Toper	Managing Director de Continental Europe de Segro Plc Administrateur de Segro Plc
Mme Helena Rivero	N/A
Mme Victoria Soler	Président de Bami Newco SA Président de Kalité Desarrollo Administrateur de Mercado de Construcciones S.A., Inmobiliaria Lasho S.A., Promofein S.L., Peñiscola Resort S.L., Metrovacesa, Ensanche Urbano SA, EMVI et Exhibidores Unidos.
M. Antonio Trueba	Administrateur de Grupo San José Membre de l'ONG CODESPA Administrateur de TINSA

(1) Société cotée.

#### 5.1.2.4. EXPERTISE ET EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SON PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Bernard Michel

Ancien élève de l'École nationale des impôts et inspecteur général des finances, il a commencé sa carrière à la Direction générale des impôts (1970-1983) puis a rejoint l'Inspection générale des finances pour assurer des missions d'audit et de contrôle (1983-1987). Il a intégré le groupe GAN en 1987 pour y exercer les fonctions de Directeur. Puis il a été nommé Directeur de la Gestion des Assurances-Vie (1990-1993), Président de Socapi (Compagnie d'assurances-vie du GAN et du CIC) (1992-1996), Directeur Général Adjoint et Directeur Général Délégué Assurances France (1993-1996). Il a été Président de la Banque Régionale de l'Ouest (CIC) de 1994 à 1996 et parallèlement Président de la caisse de retraite du groupe CIC. Entré à la CNCA (devenue Crédit Agricole S.A.) en 1996 comme Secrétaire Général et membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole S.A., il a été nommé Directeur Général Adjoint en 1998, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003. Il a notamment eu en charge le pôle Technologies, Logistique et Services bancaires et a été nommé Président de Crédit Agricole Immobilier. Depuis 2003, Bernard Michel a été successivement Directeur Adjoint Fonctionnement et Logistique puis Directeur Fonctionnement et Logistique de Crédit Agricole S.A. et Directeur du pôle Immobilier, Achats et Logistique et Vice-Président de Predica avant d'être nommé, en 2009, Directeur Général de Predica, Directeur du pôle Crédit Agricole Assurances. Il a assumé les fonctions de Directeur Général de Gecina du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013.

### Philippe Depoux

Philippe Depoux est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Rouen et titulaire d'un DESCAF, diplôme d'études supérieures commerciales, administratives et financières. Il a exercé les fonctions de Responsable des ventes et des acquisitions au sein de la direction immobilière du GAN de 1990 à 1999. Il fut Directeur des ventes, acquisitions et expertises de l'Immobilière Groupama (après le rachat du GAN par Groupama) jusqu'en 2001. Il a ensuite rejoint AXA Real Estate en tant que Directeur des ventes et des acquisitions en France et a été nommé en 2004 Global Head of Investments du Groupe. Il a ensuite exercé les fonctions de Directeur Général Adjoint puis Délégué de la Société Foncière Lyonnaise de 2005 à 2008. Enfin, il occupait le poste de Président de Generali France Immobilier depuis 2008, puis de Directeur Général de Generali Real Estate French Branch depuis 2012.

### Philippe Donnet

Philippe Donnet est diplômé de l'École polytechnique et membre agréé de l'Institut des Actuaire Français. En 1985, Philippe Donnet rejoint Axa en France. De 1997 à 1999, il assume les fonctions de Directeur Général adjoint d'Axa Conseil (France), avant de devenir administrateur délégué d'Axa Assicurazioni en Italie en 1999 puis

membre du Comité exécutif d'Axa en qualité de Directeur Général de la région Méditerranée, Amérique latine et Canada en 2001. En mars 2002, il est en outre nommé Président-Directeur Général d'Axa Re et Président d'Axa Corporate Solutions. En mars 2003, Philippe Donnet est nommé Directeur Général d'Axa Japon. En octobre 2006, il est nommé Président d'Axa Japon et Directeur Général de la région Asie-Pacifique. De 2007 à 2009, il est Directeur Général de Wendel pour l'Asie-Pacifique.

### Vicente Fons

Diplômé en Direction Générale par l'IESE, il exerce notamment des fonctions d'administrateur au sein de sociétés immobilières, d'urbanisme et touristiques.

### Rafael Gonzalez de la Cueva

Diplômé de l'ETSA Madrid, Rafael Gonzalez de la Cueva a commencé sa carrière comme architecte chez Ara Arquitectos. Il a ensuite été gérant de promotions pour Ferrovial Inmobiliaria avant de rejoindre Vallehermoso, où il a exercé différentes fonctions, dont Directeur de projets spéciaux, puis chez Nozar comme Directeur de promotions. En 2005, il a rejoint Martinsa comme Directeur d'investissements, puis de 2007 à 2010, Martinsa Fadesa comme Directeur stratégie, actifs et évaluations. Il est actuellement Président-fondateur d'Urbanea.

### Sixto Jimenez

Diplômé de l'université de Deusto (Économie et un MBA), Sixto Jimenez débute sa carrière chez Embutidos Mina en 1973, puis rejoint Bildu Lan S. Coop en 1978 comme Directeur Général. Il a ensuite été Directeur Général du Groupe Viscofan de 1983 à 1986, puis administrateur délégué du même Groupe de 1986 à 2000. Entre 1987 et 2000, il a aussi été administrateur délégué du groupe alimentaire Ian (filiale de Viscofan). Il a été membre du Conseil d'Administration de Caja Navarra de 2004 à 2007. Depuis 2007, il est Président du Conseil d'Administration de Tuttipasta, S.A. Il a été membre du Conseil d'Administration de Metrovacesa SA (administrateur indépendant) de 2009 à juillet 2013. Il est l'auteur du livre *Cuestión de confianza*.

### Carlos Garcia

Représentant permanent de Metrovacesa.

Diplômé de l'université Polytechnique de Madrid, Carlos Garcia a débuté sa carrière chez Huarte y Cia en 1982. Il a rejoint ensuite Fercaber SA où il a été nommé Directeur de la Construction en 1992. Il intègre en 1996 la société Bouygues Construcción España S.A.U. en qualité de Directeur Général, fonction qu'il a occupée jusqu'en 2000, avant de devenir administrateur du Groupe Bouygues en Espagne. En 2001 il a rejoint le groupe FCC Construcción où il est resté jusqu'en 2013 exerçant différentes fonctions dont Directeur du Développement et de la Gestion. Depuis avril 2013, il est Directeur Général – Administrateur Délégué de Metrovacesa.

## Jacques-Yves Nicol

Jacques-Yves Nicol, diplômé de l'ESSEC et d'un troisième cycle de sciences économiques, a été Directeur Général de l'Association des Diplômés du groupe ESSEC après avoir été Managing Director pour la France d'Aberdeen Property Investors et de Tishman Speyer Properties.

Il a également exercé des responsabilités d'abord à la Bank of America en France et à l'international, chez Bouygues notamment comme Directeur Financier et délégué général pour l'Espagne, puis dans le Groupe AXA comme Directeur Général d'Axa Immobilier puis responsable successivement de la supervision des activités d'assurance-vie en Asie-Pacifique et de la zone Europe du Sud/Moyen-Orient. Il est membre du Club des Présidents de Comité d'Audit de l'Institut Français des administrateurs.

## Eduardo Paraja

Diplômé en droit de l'université de Oviedo et du MBA de Madrid Business Scholl (Houston University), il commence sa carrière en 1991 au sein du groupe Cobra (secteur énergie) comme adjoint au Directeur Général puis comme Directeur Général de la filiale Intercop Iberica. En 1995, il intègre le groupe Prosegur comme Directeur Général de la filiale Protecса, puis comme Directeur Général de la filiale Umano ETT puis de Unica et enfin de Prosegur. De 2009 à 2013 il était Directeur Général de Metrovacesa.

## Jean-Jacques Duchamp

Représentant permanent de Predica.

Diplômé de l'AGRO-INAPG et de l'ENGRF. Après une carrière à l'étranger (Inde, Maroc, Colombie...) dans les travaux publics et l'hydraulique, puis le financement d'infrastructures avec la Banque Mondiale, Jean-Jacques Duchamp a rejoint le Groupe Crédit Agricole où il a occupé différentes fonctions au sein de l'Inspection Générale et de l'Audit auprès des Caisses Régionales de Crédit Agricole puis à l'international et sur les marchés de capitaux, avant de rejoindre la Direction des Finances du Groupe Crédit Agricole S.A. En 2001, il intègre la branche liée à l'Assurance de Personnes auprès de Predica où il prend la Direction du pôle « Finances et Entreprises » au sein du Comité Exécutif. En 2011, il devient Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole Assurances.

## Inès Reinmann Toper

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'université Paris II et d'un DESS de droit immobilier de l'université Paris I, Inès Reinmann Toper a effectué une grande partie de sa carrière, de 1989 à 2000, au sein de Coprim (groupe Société Générale), d'abord en qualité de Directeur du Développement, puis de Directeur Opérationnel et enfin de Directeur Commercial Immobilier d'Entreprise. De 2000 à 2004, elle a exercé les fonctions de Directeur Général de la société Tertial, puis entre 2004 et 2007, les fonctions de Directeur du Marché Tertiaire d'Icade, Présidente d'EMGP, Présidente de Tertial et administrateur d'Icade Foncière

des Pimonts. Entre 2007 et 2010, elle a occupé les fonctions de Managing Director Continental Europe de Segro Plc. Elle a également été administrateur de cette société. Depuis juin 2010, elle est Associée en charge du compartiment immobilier d'Axior Corporate Finance. Elle est par ailleurs Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors. Elle est également membre du Club de l'Immobilier Île-de-France, du Cercle des Femmes de l'Immobilier et Copilote de la Mission Plan Bâtiment Grenelle 2 Innovation et Développement Durable.

## Helena Rivero

Helena Rivero, avocate, diplômée de l'université Complutense de Madrid et spécialisée en droit anglo-saxon de l'université de Columbia (New York), est actuellement Présidente de Bodegas Tradición S.L.

## Victoria Soler

Titulaire d'une licence en droit de l'université de Valence, Victoria Soler est membre de l'illustre Collège des avocats de Valence.

Son activité professionnelle a débuté dans le secteur de la promotion et de la construction de logements. Son activité s'est ensuite étendue à d'autres secteurs, comme la construction et l'exploitation de cinémas, la construction de bureaux et d'hôtels ; elle a exercé des fonctions de conseil juridique auprès de divers grands groupes espagnols dont Sociedad Anónima Hispánica de Cine, Radio y Televisión SA, Filmofono SA et Inmobiliaria Cruz Cubierta SA.

## Antonio Trueba

Titulaire du doctorat de physique de l'université Complutense de Madrid et maître de recherche à l'École supérieure de chimie de Paris, Antonio Trueba est ensuite professeur à l'université Complutense de Madrid et professeur associé à l'université autonome de Madrid avant de poursuivre sa carrière dans le secteur immobilier, comme Directeur Général d'Inmobiliaria Granadaban et de l'immobilier d'Union Explosivos Rio Tinto et ensuite comme Président (de 1994 à 2006) d'Inmobiliaria Urbis. Il a été Chairman de la World Trade Centers Association et il est actuellement Vice-Chairman de la WTCA et Vice-Chairman du Comité Exécutif de la WTCA.

### 5.1.3 MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé, avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a décidé la nomination de Monsieur Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et la confirmation de Monsieur Bernard Michel dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration pour une durée qui ne pourra excéder celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Ce changement de modalité d'exercice de la Direction Générale est conforme à la volonté du Conseil d'Administration de revenir à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, qui avait été mise en place par le Conseil d'Administration du 5 mai 2009 et était 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, avait procédé au regroupement des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et nommé 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 permettait en effet d'assurer la continuité et la stabilité de la direction de la société.

La dissociation des fonctions telle que retenue par le Conseil d'Administration lui semble être le mode de gouvernance le mieux adapté à l'activité de la société, permettant de renforcer à la fois les fonctions stratégiques et de contrôle et les fonctions opérationnelles. Il doit par ailleurs renforcer la gouvernance et permettre un meilleur équilibre des pouvoirs entre d'une part, le Conseil d'Administration et d'autre part, le Directeur Général.

Dans le cadre du retour à la dissociation des fonctions, le Conseil d'Administration a décidé, à titre de mesure d'ordre interne et conformément aux dispositions de l'article 4.1.2. de son règlement intérieur, de fixer des limitations de pouvoirs au Directeur Général comparables à celles qui existaient auparavant (cf. ci-après).

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de confier au Président du Conseil d'Administration, en dehors des attributions générales prévues par la loi, des fonctions spécifiques afin de permettre un meilleur fonctionnement du Conseil d'Administration et d'assurer la continuité de la Direction Générale. À ce titre, le Président du Conseil d'Administration :

- préside et anime le Comité Stratégique ;
- participe à des réunions internes portant sur des sujets qui concernent la stratégie, la communication externe et financière ou la conformité, l'audit interne et les risques ;
- veille au respect des principes de responsabilité sociétale et environnementale ;
- participe aux relations avec les actionnaires et les investisseurs ;
- participe à la représentation de la société dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients et les pouvoirs publics, au plan national et international ainsi qu'à la communication externe et interne.

Il est précisé que l'exercice de ces fonctions est effectué en étroite coordination avec les actions menées dans ces domaines par la Direction Générale et ne permet pas au Président du Conseil d'Administration d'exercer les responsabilités exécutives du Directeur Général. Ces fonctions ont par ailleurs été retranscrites dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

## Limitations aux pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général ou le Président-Directeur Général, selon le cas, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, sans limitation de pouvoirs 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. Dans un objectif de continuité, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 17 avril 2013 au cours de laquelle il a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, de reconduire ces limitations de pouvoirs et réduire le seuil au-delà duquel certaines opérations d'investissement sortant du cadre du budget annuel et du business plan stratégique approuvés doivent être approuvés par le Conseil d'Administration. Ces limitations de pouvoirs sont reproduites à l'article 4.1.2. du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

En vertu de cet article, le Directeur Général ou le Président-Directeur Général, selon le cas, ne peut consentir aucun aval, caution ou garantie en faveur de tiers sans l'autorisation préalable expresse du Conseil d'Administration. 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 21 février 2013, 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.

Le 17 avril 2013, lors de la décision de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, le Conseil d'Administration a confirmé qu'à compter du 3 juin 2013, date de prise de fonction du nouveau Directeur Général, l'ensemble des pouvoirs et compétences préalablement délégués alors par le Conseil d'Administration au Président-Directeur Général, en particulier l'autorisation octroyée le 21 février 2013 précitée, de consentir,

au nom de la société, des cautions, avals et garanties, demeurerait en vigueur au profit du Directeur Général nouvellement désigné, et ont réitéré en tant que de besoin cette autorisation.

Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2013 se sont élevés à 577 millions d'euros.

### **5.1.4. 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. Ses dernières mises à jour sont intervenues afin notamment de préciser les missions confiées au Président du Conseil d'Administration ainsi que de tenir compte des dispositions nouvelles résultant de la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013, notamment concernant l'introduction d'un vote consultatif sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les règles relatives au nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs.

Sont annexés à ce règlement : la charte de l'administrateur, la charte du représentant du Comité d'Entreprise au Conseil d'Administration et 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. Les règlements de ces Comités ainsi que la charte de l'administrateur ont également été mis à jour par le Conseil d'Administration afin de tenir compte des dispositions nouvelles résultant de la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013.

Certaines parties du règlement intérieur du Conseil d'Administration sont reproduites dans le présent rapport.

#### **Missions du Conseil d'Administration**

Conformément à l'article 3 de son règlement intérieur, 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.

Le Conseil présente à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Lorsque l'Assemblée Générale Ordinaire émet un avis négatif, le Conseil, sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et publie immédiatement sur le site internet de la société un communiqué mentionnant les suites que le Conseil entend donner aux attentes exprimées par les actionnaires lors de l'Assemblée.

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 Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration, après en avoir fait la demande au Président du Conseil d'Administration et en avoir informé le Directeur Général.

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 Directeur Général ou du Président. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

#### **Organisation et fréquence des réunions du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration se réunit au moins quatre fois par an, et chaque fois que nécessaire, sur convocation de son Président. 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. En cas de partage des voix, celle 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'empêchent 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.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni 12 fois et les différents Comités ont tenu 28 réunions au total, ce qui montre l'importance des travaux réalisés et des sujets traités. Le taux de participation moyen des administrateurs à ces réunions figure dans le tableau ci-dessous.

### ■ Tableau des participations

Types de réunions	Nombre de réunions	Taux de participation moyen
Conseil d'Administration	12	98,08 %
Comité Stratégique	9	98,15 %
Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable	8	100,00 %
Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations	11	95,45 %

### Activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice

Le Conseil d'Administration s'est réuni 12 fois au cours de l'exercice 2013, avec un taux de participation de 98,08 %.

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 2013, le Conseil d'Administration a établi les comptes annuels et les Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2012, les Comptes consolidés au 30 juin 2013, l'information financière aux 31 mars et 30 septembre 2013, les documents de gestion prévisionnelle, les communiqués de presse ainsi que les rapports financiers annuels et semestriels et le document de référence. Il a également suivi la réalisation du budget de l'exercice 2013 et établi le budget pour l'exercice 2014. Il s'est également prononcé sur différentes opérations d'investissement ou de cession et notamment sur le processus de cession du centre commercial Beaugrenelle.

En 2013, 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 et d'une évolution de l'organisation interne de la société.

En matière de gouvernance, le Conseil d'Administration a, après avoir mené une réflexion sur l'évolution de la gouvernance de la société, décidé le retour à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre et sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, il a nommé Monsieur Philippe Depoux en qualité de Directeur Général à compter du 3 juin 2013 et confirmé Monsieur Bernard Michel dans sa fonction de Président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a également demandé au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations d'engager un processus de recrutement d'une administratrice afin de prévoir le remplacement de Monsieur Philippe Donnet, ce dernier ayant fait part de son souhait de cesser son mandat d'administrateur de la société. Le Conseil d'Administration a confirmé à cette occasion son objectif de diversification de sa composition en termes de représentation équilibrée des hommes et des femmes ainsi que de renforcement de l'expérience internationale de ses membres. Il a par ailleurs décidé de modifier son règlement intérieur, celui des Comités et la charte de l'administrateur, afin de tenir compte des dispositions nouvelles résultant de la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013.

S'agissant des questions de rémunération, il s'est prononcé sur différents éléments de rémunération de Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'Administration, et de Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général. Il a également approuvé les plans d'attribution d'actions de performance 2013.

De la même manière que les exercices précédents, le Conseil d'Administration a pris connaissance du rapport de situation comparée 2012 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 créé un Comité ad hoc chargé de suivre le déroulement des dossiers/procédures judiciaires, de lui faire un rapport régulier et si nécessaire, de formuler des recommandations à son intention. Ainsi, avec l'aide de ce Comité ad hoc, le Conseil d'Administration a continué à suivre et à analyser l'évolution de l'ensemble des procédures judiciaires en Espagne. Il a notamment poursuivi l'étude de 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. Il a également été informé de la procédure de dépôt de bilan de la société Bami Newco, société dans laquelle le Groupe Gecina détient à travers sa filiale SIF Espagne 49 % du capital. Il a alors notamment demandé à la Direction Générale de mandater un cabinet d'avocats n'ayant pas de conflits d'intérêts potentiels avec les banques de Bami Newco afin de défendre les droits de la société dans le cadre de cette procédure.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs examiné la situation liée à l'annonce du groupe Metrovacesa de sa décision d'initier une réflexion stratégique concernant sa participation de 26,76 % (à fin août 2013) dans la société, laquelle pourrait éventuellement conduire à une cession de cette participation. Il a décidé à cet égard la création d'un Comité ad hoc chargé de suivre cette réflexion, et le cas échéant, de lui formuler des recommandations.

Le Conseil d'Administration a enfin constaté les augmentations de capital résultant des souscriptions par les adhérents du plan d'épargne Groupe et des plans d'actions de performance et d'options de souscription d'actions. Il a également renouvelé l'autorisation donnée au Président-Directeur Général et puis au Directeur Général nouvellement nommé de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société dans les limites rappelées ci-dessus.

### 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 de ces Comités précise leur mode de fonctionnement et leurs missions.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration a constitué deux Comités ad hoc afin de l'éclairer sur certains sujets et de concourir efficacement à la préparation de ses décisions :

- le Comité ad hoc chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires en cours, et
- le Comité ad hoc chargé du suivi de la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina.

Les Comités procèdent systématiquement à la restitution de leurs travaux au Conseil d'Administration sous forme de synthèse.

### Comité Stratégique

#### Composition

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.

Au 31 décembre 2013, le Comité 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 Carlos Garcia. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

Il est à noter que le Conseil d'Administration du 30 janvier 2013 a procédé au remplacement de Monsieur Nicolas Diaz par Monsieur Sixto Jimenez en tant que membre de ce Comité.

#### Missions

Le Comité Stratégique donne des avis et recommandations au Conseil d'Administration sur la définition de la stratégie de la société qui lui est proposée par la Direction Générale, 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.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission, et ce, aux frais de la société. Dans cette hypothèse, le Comité veille à l'objectivité dudit expert.

#### Travaux réalisés en 2013

Le Comité Stratégique s'est réuni 9 fois en 2013, avec un taux de participation de 98,15 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment veillé à la réalisation du budget 2013 et a procédé à l'étude du budget 2014. Il s'est prononcé sur des projets d'acquisitions et de cessions d'actifs présentés par la Direction Générale, après un examen approfondi de leurs conséquences économiques, financières et stratégiques. Il a par ailleurs poursuivi l'étude de la politique de financement et de couverture, la politique de distribution de dividende, ainsi que l'évolution du cours de Bourse. Il a également été appelé à examiner la situation de l'actionnariat de la société, notamment à la suite de l'annonce par Metrovacesa de sa décision d'initier une réflexion stratégique concernant sa participation de 26,76 % (à fin août 2013) dans Gecina.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité s'est également vu présenter par des experts externes des études sur les tendances de marché immobilier et de l'environnement économique.

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

Le fonctionnement et les missions de ce Comité sont conformes aux articles L. 823-19 et L. 823-20 du Code de commerce (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.

#### Composition

Les membres du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable sont désignés par le Conseil qui 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.

Au 31 décembre 2013, le Comité est composé de cinq administrateurs, dont trois administrateurs indépendants : Monsieur Jacques-Yves Nicol, Madame Inès Reinmann Toper, 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.

Le Comité étant composé de cinq membres, les administrateurs indépendants représentent 60 % de ses membres (contre 66 % selon le Code 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 5.1.2.4. Monsieur Jacques-Yves Nicol, Président du Comité, est membre du Club des Présidents de Comité d'Audit de l'Institut Français des Administrateurs.

#### Missions

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 RSE.

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. Dans cette hypothèse, il veille à l'objectivité, à la compétence et à l'indépendance dudit expert.

#### Travaux réalisés en 2013

Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable s'est réuni 8 fois en 2013, avec un taux de participation de 100 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les résultats des expertises du patrimoine au 31 décembre 2012 et au 30 juin 2013, les Comptes annuels et consolidés de l'exercice 2012 et les Comptes consolidés au 30 juin 2013, l'information financière au 31 mars et au 30 septembre 2013, la situation des financements et des couvertures. Il a examiné à ces occasions la clarté et la fiabilité des informations communiquées aux actionnaires et au marché par la revue des projets de communiqués de presse. Il a étudié le rapport annuel, le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne ainsi que le rapport RSE. Il a également procédé à une revue des risques localisés, législatifs, financiers ainsi que des risques liés au développement durable.

Il a par ailleurs poursuivi la revue des actifs, du programme d'assurances et des litiges/contentieux et des provisions liées. Il a revu le plan de charge et les rapports d'audit interne et le plan de financement, les couvertures et relations bancaires. Il a également examiné la situation de la société au vu des engagements et garanties pris en Espagne. Au cours de ces réunions, une présentation par l'Audit interne sur la revue des engagements hors bilan et sur la cartographie des risques a également été effectuée.

Le Comité a par ailleurs procédé à l'audit 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 d'un délai minimum de deux jours avant l'examen des comptes par le Conseil d'Administration.

Il est à noter que les séances du Comité ont été précédées de travaux préparatoires, notamment pour les sujets relatifs aux risques financiers, aux provisions et litiges, aux risques législatifs et au développement durable.

Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable procède systématiquement à la restitution de ses travaux au Conseil d'Administration sous forme de synthèse.

### **Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations**

#### **Composition**

Les membres du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations 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.

Au 31 décembre 2013, le Comité est composé de quatre administrateurs, dont deux administrateurs indépendants : Madame Inès Reinmann Toper, Monsieur Vicente Fons, Monsieur Rafael Gonzalez de la Cueva et Monsieur Antonio Trueba. Il est présidé par Madame Inès Reinmann Toper, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix.

Il est à noter que le Conseil d'Administration du 26 mars 2013 a procédé au remplacement de Madame Victoria Soler par Monsieur Vicente Fons et que le Conseil d'Administration du 22 octobre 2013 a procédé au remplacement de Monsieur Philippe Donnet par Madame Inès Reinmann Toper comme membre et Président du Comité.

Le Comité est composé d'une moitié d'administrateurs indépendants (contre la majorité selon le Code 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.

#### **Missions**

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.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission, et ce, aux frais de la société. Dans cette hypothèse, le Comité veille à l'objectivité dudit expert.

#### **Travaux réalisés en 2013**

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations s'est réuni 11 fois en 2013, avec un taux de participation de 95,45 %.

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

En matière de gouvernance et nominations, le Comité a, à la demande du Conseil d'Administration, poursuivi la mise en œuvre du plan de succession de la Direction Générale. Il a, à ce titre, examiné des candidatures et a recommandé au Conseil d'Administration la nomination de Monsieur Philippe Depoux en qualité de Directeur Général. Le Comité a également examiné des candidatures au poste d'administrateur en remplacement de Monsieur Philippe Donnet qui avait fait part de son intention de cesser son mandat d'administrateur de Gecina. À cette occasion, le Comité a prêté une attention particulière à la diversification de la composition du Conseil d'Administration en termes de représentation équilibrée des hommes et des femmes et de l'expérience internationale.

S'agissant des sujets de rémunérations, le Comité a notamment examiné la rémunération de Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'Administration, et de Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général, et l'application des conditions de performance, ainsi que la mise en place des plans d'attribution d'actions de performance 2013. Il a également revu les projets de communiqués relatifs aux éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux qui doivent, conformément au Code AFEP-MEDEF, être rendus publiques immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés.

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 2013, Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général jusqu'au 3 juin 2013 et Président du Conseil d'Administration à compter de cette date, a été convié à certaines réunions du Comité dont l'ordre du jour portait notamment sur le plan de succession de la société et sur la nomination d'administrateurs.

### **Comité ad hoc chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires en cours**

#### **Date de création et composition**

Le Comité a été créé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 26 mars 2013 et est composé de 4 administrateurs, dont deux administrateurs indépendants : Monsieur Sixto Jimenez, Monsieur Bernard Michel, Monsieur Jacques-Yves Nicol et Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

#### **Missions**

Le Comité est chargé de suivre le déroulement des dossiers/procédures judiciaires pouvant présenter un conflit d'intérêts avec certains actionnaires, de faire un rapport régulier au Conseil d'Administration de ses travaux et de formuler des recommandations au Conseil d'Administration.

Dans le cadre de ses missions, le Comité s'est réuni 6 fois en 2013. Il a notamment fait une analyse de différentes décisions de justice liées à des procédures judiciaires en Espagne telles que décrites dans le présent document de référence et a formulé des recommandations sur les positions adoptées par la société.

### **Comité ad hoc chargé du suivi de la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina**

#### **Date de création et composition**

Le Comité a été créé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 30 septembre 2013 et est composé du Président du Conseil d'Administration et des administrateurs indépendants n'étant pas en potentielle situation de conflits d'intérêts : Monsieur Bernard Michel, Madame Inès Reinmann Toper, Monsieur Philippe Donnet, Monsieur Rafael Gonzalez de la Cueva et Monsieur Jacques-Yves Nicol. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

#### **Missions**

Le Comité est chargé de suivre la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina, faire un rapport régulier au Conseil d'Administration de ses travaux et de formuler des recommandations au Conseil d'Administration.

Dans le cadre de ses missions, le Comité s'est réuni 2 fois en 2013. Il a notamment fait une analyse de l'évolution de la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina.

### **Évaluation des travaux du Conseil d'Administration**

Les règles d'évaluation du Conseil sont définies dans son règlement intérieur (Art. 7) :

- 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 17 avril 2013, il est ressorti de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour l'exercice en 2012, menée avec l'assistance du cabinet Spencer Stuart, que la majorité des administrateurs a estimé que la qualité de la gouvernance avait progressé et que la transparence s'était accrue. Des sujets de satisfaction ont été soulignés, tels que la pertinence des ordres du jour, les présentations faites par le Président du Conseil d'Administration et la conduite des réunions par ce dernier ainsi que la qualité de l'information en matière de stratégie, performance financière, fonctionnement interne, risques et de communication financière. Le fonctionnement des Comités ainsi que du Secrétariat du Conseil a également été salué par les administrateurs.

Des souhaits d'amélioration ont également été exprimés par certains administrateurs concernant : la poursuite de l'augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants et de la proportion de femmes, l'adoption d'une périodicité annuelle pour le séminaire stratégique du Conseil d'Administration, la réception plus en amont de la documentation du Conseil et des Comités, le renforcement du respect de la confidentialité des débats du Conseil ainsi qu'un traitement plus approfondi par le Conseil des principaux contentieux et litiges du Groupe.

Il est à noter qu'à la suite des souhaits d'amélioration exprimés lors de l'évaluation pour l'exercice 2011, certaines actions ont été entreprises, notamment 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 détaillés des Comités, l'interaction et la coordination entre les Présidents des Comités ainsi que l'organisation annuelle d'un séminaire stratégique du Conseil.

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2013 a lancé la procédure d'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour l'exercice 2013.

Il est précisé que, dans ce cadre, le Conseil d'Administration a considéré qu'une mesure de la contribution effective de chaque administrateur préconisée par le Code AFEP-MEDEF ne serait pas compatible avec le caractère collégial du Conseil d'Administration. Chaque administrateur participe activement aux travaux du Conseil par des interventions régulières et nombreuses. Le taux d'assiduité des membres du Conseil et des Comités est très élevé.

### **5.1.5. CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE**

En octobre 2012, la société Mag Import, S.L. (contrôlée par Madame Victoria Soler, membre du Conseil d'Administration de Gecina, et dans laquelle elle exerce un mandat social) a fait une demande d'ouverture de dépôt de bilan auprès du Tribunal de commerce de Madrid. Cette procédure a été acceptée par le Tribunal espagnol.

En exécution d'une ordonnance du Président du Tribunal de commerce de Paris du 23 avril 2013, Gecina a versé auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations les dividendes attachés aux actions Gecina détenues par la société Mag Import. Par un jugement rendu le 14 juin 2013, le Président du Tribunal de commerce de Paris a ordonné le maintien des dividendes attachés aux actions Gecina détenues par Mag Import auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations jusqu'à une éventuelle décision exécutoire en France. En juillet 2013, la société Mag Import et son Administrateur Judiciaire ont intenté une action en référé devant le Tribunal de Commerce de Paris en vue d'ordonner le transfert immédiat des dividendes bloqués auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations, sur un compte ouvert auprès du Tribunal de Commerce de Madrid. Le Tribunal de Commerce de Paris s'est déclaré incompétent au profit de la Cour d'Appel de Paris, par ailleurs saisie d'appels pendants à l'encontre du jugement précité du 14 juin 2013 notamment.

Par ailleurs, Bami Newco, société dans laquelle le Groupe Gecina détient à travers sa filiale SIF Espagne 49 % du capital, et dont Mesdames Victoria Soler et Helena Rivero ainsi que la société Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. (société appartenant au Groupe de Monsieur Joaquín Rivero) et Monsieur Vicente Fons sont administrateurs, a demandé en juin 2013 l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan devant les tribunaux espagnols. Cette procédure a été acceptée par le tribunal espagnol.

Dans le cadre du suivi des procédures judiciaires en cours, le Conseil d'Administration a décidé la création d'un Comité ad hoc du Conseil d'Administration, composé de Monsieur Bernard Michel, Président, de Messieurs Sixto Jimenez et Jacques-Yves Nicol, et de la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp.

À la connaissance de Gecina, sous réserve, le cas échéant, des informations mentionnées aux paragraphes précédents :

- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de Gecina, (i) il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des administrateurs a été sélectionné, (ii) il n'existe pas de restriction, autre que celles, le cas échéant, mentionnées au paragraphe 6.2.1, acceptée par les mandataires sociaux concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social, (iii) il n'existe pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration à Gecina ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre lien familial (i) entre les membres du Conseil d'Administration, (ii) entre les mandataires sociaux de la société et (iii) entre les personnes visées au (i) et au (ii), à l'exception des relations suivantes : Madame Victoria Soler est l'épouse de Monsieur Vicente Fons et Madame Helena Rivero est la fille de Monsieur Joaquín Rivero, impliqué dans différentes procédures judiciaires auxquelles Gecina est partie.

## 5.1.6. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 a fixé les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Directeur Général de Monsieur Philippe Depoux. Ces conditions peuvent se résumer de la façon suivante :

- En cas de cessation des fonctions de Directeur Général, à la suite d'un départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie, Monsieur Philippe Depoux bénéficiera d'une indemnité dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :

- **ancienneté inférieure à un an** : indemnité de départ de 6 mois maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) ;

- **ancienneté entre un an et deux ans** : indemnité de départ de 100 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente ;

- **ancienneté supérieure à deux ans** : indemnité de départ de 200 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente.

### Conditions de performance

Conditions de performance pour une ancienneté inférieure à 1 an

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent de l'exercice arrêté au dernier trimestre (T) précédant le départ est supérieur au résultat récurrent prévu dans le budget. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte les évolutions du périmètre patrimonial pendant la période concernée.

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur > budget de l'année	100 %
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 4 % du budget de l'année	80 %
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 8 % du budget de l'année	50 %
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 12 % du budget de l'année	Aucune indemnité de départ

Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à 1 an

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est supérieur à la moyenne des 2 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 conditions de performance, étant précisé que le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice. Dans l'hypothèse où la cessation des fonctions de Directeur Général de Monsieur Philippe Depoux interviendrait avant l'accomplissement de deux exercices, les conditions de performance ne pourraient être appréciées sur deux exercices au moins comme préconisé par le code

AFEP-MEDEF révisé en juin 2013. En tout état de cause, comme indiqué ci-dessus, le montant maximum de l'indemnité de départ dépend de l'ancienneté du Directeur Général.

### **Conventions et engagements approuvés 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 à première demande 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 (dans le cadre de la restructuration des financements de sa participation de 49 % dans Bami Newco SA) et venant remplacer la lettre de confort signée le 29 avril 2009 par Gecina en couverture des engagements de sa filiale. Le maintien de cette garantie a été confirmé le 4 janvier 2012 dans le cadre de la renégociation par Bami Newco SA de certains aspects de ses financements et couvertures. Au cours de l'exercice 2013, les garanties de SIF Espagne et de Gecina ont été appelées et Gecina a procédé à un paiement de 20,14 M€ le 14 novembre 2013 mettant ainsi fin à la garantie à première demande et déchargeant définitivement SIF Espagne de ses obligations.

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 2013 sur le point suivant :

- 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, 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.

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<sup>e</sup>. Le Conseil d'Administration du 30 septembre 2013 a décidé que cet apport en nature ne serait pas réalisé et que la parcelle ferait l'objet d'une cession à la société GEC 8 conclue à des conditions normales de marché et ne relevant donc pas des textes relatifs aux conventions réglementées. En conséquence, le contrat d'apport initialement envisagé ne sera pas conclu.

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 5.2.1 (« rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ») du

présent rapport. Cette convention a pris fin le 3 juin 2013 date à laquelle Monsieur Bernard Michel a été remplacé dans ses fonctions de Directeur Général par Monsieur Philippe Depoux. Ayant été confirmé dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, Monsieur Bernard Michel n'a bénéficié d'aucune indemnité à la suite de la cessation de ses fonctions de Directeur Général.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013.

### **5.1.7. 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 9.3. du document de référence, dans le chapitre relatif aux Informations juridiques.

### **5.1.8. 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 » et au paragraphe 6.3.3.

### **5.1.9. 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.

#### **5.1.9.1. 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 a été renforcée en 2013 par la mise en place d'une fonction « Risques & Conformité » au sein de la Direction de l'Audit interne. Cette nouvelle fonction a pour missions principales la mise en place et le suivi de la politique de gestion des risques et de la cartographie des risques, ainsi que le contrôle permanent et la supervision de la conformité dans l'entreprise.

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

Le paragraphe 6 du chapitre 1 « Risques » comprend par ailleurs un tableau de synthèse des principaux facteurs de risques généraux (opérationnels) et des dispositifs de maîtrise correspondants.

### 5.1.9.2. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne en vigueur chez Gecina comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'activités ayant 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.

Il est ainsi rappelé que le champ du contrôle interne ne se limite pas aux procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

#### Organisation et Direction de la société

##### Direction de la société

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé, avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a décidé la nomination de Monsieur Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et la confirmation de Monsieur Bernard Michel dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration pour une durée qui ne pourra excéder celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

La dissociation des fonctions telle que retenue par le Conseil d'Administration lui a semblé être le mode de gouvernance le mieux adapté à l'activité de la société, permettant de renforcer à la fois les fonctions stratégiques et de contrôle et les fonctions opérationnelles. Il doit par ailleurs renforcer la gouvernance et permettre un meilleur équilibre des pouvoirs entre d'une part, le Conseil d'Administration et d'autre part, le Directeur Général. Dans le cadre du retour à la dissociation des fonctions, le Conseil d'Administration a décidé, à titre de mesure d'ordre interne et conformément aux dispositions de l'article 4.1.2. du Règlement intérieur, de fixer des limitations de pouvoirs au Directeur Général comparables à celles qui existaient auparavant. Ces limitations sont mentionnées au paragraphe 5.1.3.

##### Organisation de la société

Sur 2013, l'organisation de Gecina, en lien avec l'évolution de la stratégie, est demeurée 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 et Hôtels (activité cédée à l'issue du premier semestre 2013). 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 qu'une mission de coordination a été menée en 2013 sous l'autorité du Directeur Général en vue de renforcer les fonctions d'asset-management ;
- un principe de transversalité appliqué à certaines fonctions clés intégrées aux Directions Opérationnelles : les fonctions Architecture et Construction et Marketing assurent ainsi un rôle transversal au service de chacune des lignes d'activités ;
- une Direction Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, rattachée au Secrétariat Général, dédiée à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'actions relatif à la politique RSE de Gecina en coordination avec les Directions Opérationnelles (mise en place, notamment, du projet PRIME : Patrimoine Responsable Innovation Management Environnemental).

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 ont été renforcées sur 2013, avec la mise en place de fonctions de

Communication Corporate et de Juridique Corporate Groupe rattachées à la Direction Générale.

Le Secrétariat Général intègre, outre la fonction « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » 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 Études Stratégiques, mise en place en 2013 au sein de la Direction Financière, a pour objectifs de mieux centraliser et homogénéiser l'analyse des marchés et des données macro-économiques, d'établir, à l'attention de la Direction Générale et des Directions Opérationnelles, des diagnostics ou des benchmarks sur les différents marchés du secteur immobilier, ou de réaliser des études sur des sujets spécifiques.

Enfin, le département « Communication financière » attaché à la Direction Financière gère, conformément aux obligations de l'Autorité des Marchés Financiers, la communication financière et extra-financière du Groupe.

Sur 2014, le Groupe évoluera d'une organisation par type de patrimoine à une organisation par métier, créatrice de valeur immobilière et favorisant la transversalité et la polyvalence. L'organisation cible s'articulera comme suit :

- une organisation par métier structurée autour de trois directions : une direction « Investissements et Arbitrages » regroupant le pilotage des processus de cessions et investissements ; une direction du « Patrimoine Immobilier » en charge de la gestion immobilière du patrimoine comprenant la gestion technique ainsi que la fonction Architecture et Construction, et une direction « Asset Management » qui aura pour mission d'élaborer des business plans par immeuble, de piloter la rotation du patrimoine et de gérer les grands comptes ;
- des directions transversales : « Finance », « Secrétariat Général », « Responsabilité Sociétale des Entreprises », ainsi qu'une direction « Marketing et Communication » nouvellement créée sur 2014 ;
- des « Fonctions Corporate » (Secrétariat du Conseil, Juridique Corporate, Audit Interne, Risques et Conformité).

### Structure de Direction

La structure de direction du groupe Gecina est constituée par :

- un Comité Exécutif, qui réunit autour du Directeur Général les responsables des 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 sur une base hebdomadaire ;
- 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 sur une base mensuelle.

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. Le Comité de pilotage RSE, qui se réunit sur une base mensuelle, a pour mission d'anticiper les axes sur lesquels Gecina doit structurer sa démarche, de définir les objectifs et plans d'actions associés, s'assurer du respect de la stratégie RSE et organiser des Comités thématiques. Le pilotage RSE évoluera en 2014 parallèlement à la nouvelle organisation (cf. Chap. 7.1.4.1).

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.

### 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. Les organigrammes et délégations de pouvoirs sont actualisés en fonction des évolutions de l'organisation du Groupe.

### 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 peuvent être prises en compte, soit dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF) ou en sus du plan de formation annuel.

Cette année, dans la continuité des engagements pris par le Groupe, signataire de la Charte de la diversité, la Direction a signé avec l'Agefiph une convention favorisant l'emploi des personnes handicapées. La Direction des Ressources Humaines relaie ses engagements en organisant 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 : « Cours management et attitudes managériales », « Agir pour la diversité et prévenir les discriminations », « Sensibilisation au handicap ». De plus tout nouveau collaborateur du Groupe participe à un séminaire d'intégration.

Dans un souci d'une meilleure prévention et gestion des risques psychosociaux, le CHSCT a fait procéder cette année à un audit externe sur ce thème. Un Comité ad hoc composé de membres du CHSCT, de la Direction et de collaborateurs opérationnels a été créé afin d'examiner et d'assurer la mise en œuvre et le suivi des recommandations de cet audit. Les premières mesures ont été prises au cours du dernier trimestre.

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 « Contrats de Génération », « 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

Le système d'information du Groupe est constitué d'un socle d'applications de gestion immobilière interfacées entre elles et vers des systèmes comptables, financiers, RH et décisionnels. Il intègre en outre différents moyens de communication numérique : messagerie, téléphonie par internet, intranet, réseau social d'entreprise. 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, et sont couverts par des moyens de maintenance corrective et évolutive.

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 auprès d'un prestataire spécialisé. Les équipements informatiques sont regroupés dans un local protégé dont l'accès est sécurisé.

Leur performance d'exploitation est notamment assurée au moyen de la virtualisation de près de 80 % des serveurs.

La reprise d'activité est assurée au moyen d'un plan de secours formalisé et testé annuellement avec la participation des utilisateurs. 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.

#### 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 (ratifiée par le Conseil d'Administration du 14 décembre 2011). La charte s'articule autour de huit enjeux :

- respect de la réglementation ;
- engagements du Groupe ;
- responsabilité vis-à-vis de l'environnement ;
- comportement au travail ;
- conduite éthique des affaires ;
- confidentialité ;
- déontologie boursière ;
- droit d'alerter.

Chaque salarié est invité à respecter et à faire respecter cette charte et à faire preuve en toutes circonstances d'un comportement intègre.

Un guide pratique a été distribué à l'ensemble des collaborateurs. En 2012, 75 % des salariés ont assisté aux quatre sessions d'information animées par la Direction Générale. De même, depuis 2013, tout nouveau collaborateur Gecina reçoit la charte éthique lors du séminaire d'intégration.

La charte a été rendue publique, via sa mise en ligne sur le site internet du Groupe.

En cas d'interrogation face à une opération ou de doute sur une situation particulière, les collaborateurs peuvent en rendre directement compte, par le biais d'une adresse de messagerie dédiée, au responsable de la conformité qui jugera de la suite à donner au problème signalé. L'ensemble du système d'alerte mis en place par le Groupe garantit au collaborateur la confidentialité.

#### Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme

Le Groupe a renforcé cette année son dispositif de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme au travers de la mise en place d'une nouvelle procédure et d'outils d'identification et de gestion de ces risques à l'attention des Directions

Opérationnelles. Le déploiement de cette nouvelle procédure sera poursuivi au cours de l'année 2014 par des actions de formation et de sensibilisation.

### Indicateurs RSE et Qualité

Gecina met en œuvre une ambitieuse politique RSE. Afin d'en mesurer la performance, elle s'est dotée d'outils de mesure de la performance RSE et de la qualité au travers de tableaux de bord d'indicateurs structurés en fonction des différents axes de la politique RSE. Ces tableaux évolutifs ont été en grande partie élaborés à partir d'un socle de référentiels internationaux (Global Reporting Initiative G4, Carbon Disclosure Project, European Platform of Regulatory Authorities...), de textes réglementaires (article 225 de la loi dite « Grenelle 2 » n° 2010-758 du 12 juillet 2010...) et de recommandations sectorielles (guide du reporting RSE France GBC). Ils s'appuient sur la stratégie et les objectifs RSE du Groupe et sont réalisés à l'issue d'un processus de recensement auprès de l'ensemble des Directions. Les indicateurs permettent de suivre dans le temps le pilotage des projets et la performance RSE du Groupe. Ils participent à la maîtrise des risques opérationnels et environnementaux et 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. Ils ont été enrichis en 2013 d'un système de blogs et d'un réseau social d'entreprise.

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 ainsi que des communautés intranet permettent également la diffusion de modèles ou d'états de contrôle entre les Directions.

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 5.1.9.1. 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 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 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 50 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 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, syndics, 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 2<sup>e</sup> 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. Pour rappel, le patrimoine d'hôtels a été cédé en intégralité à l'issue du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

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, de la réglementation relative à l'encadrement des loyers, et des données internes (caractéristiques des lots, travaux engagés...). Les loyers ainsi fixés font l'objet de contrôles de second et de troisième niveau et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions hebdomadaires communes avec les équipes de Locare ;
- pour l'immobilier d'entreprise, 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 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 la Direction Marketing en charge de la qualité et de la satisfaction clients.

Au niveau Groupe, la Direction Marketing a lancé une étude barométrique « Management de la relation Client ».

Ce baromètre doit définir les indicateurs de performance de la relation Client/Groupe et les facteurs clés de la qualité (enquêtes de satisfaction, reportings) afin d'élaborer les plans d'actions opérationnels. Il s'agit de construire ici une démarche itérative et participative s'inscrivant dans une démarche de progrès.

En continu, la Direction Marketing réalise pour l'immobilier résidentiel et étudiant des enquêtes de satisfaction sur les clients entrants et sortants. 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 Direction Marketing réalise ponctuellement des études prospectives pour mieux appréhender les évolutions du marché du point de vue de la demande.

En outre, au travers de Gecina Lab, club de réflexion sur les thématiques notamment de la RSE, piloté par la Direction de la Responsabilité Sociétale, Gecina a souhaité renforcer sa relation avec ses clients de l'immobilier d'entreprise et de la santé. Cette instance a pour but d'installer une relation étroite avec les clients-locataires en favorisant la connaissance, l'échange et le partage des bonnes pratiques, croisant points de vue d'experts et d'utilisateurs, et transposant les idées en actions concrètes pour agir durablement au cœur même des immeubles en visant l'amélioration des performances pour le locataire-utilisateur. 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 et 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'arrêté 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 en lien avec les variations de périmètre ;
- en outre, la Direction Financière procède chaque année à une présentation au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable des différents sujets d'attention de la clôture, en amont de la réunion d'examen des comptes annuels par le Comité.

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'arrêté 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'arrêté 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.

Les engagements hors-bilan sont suivis par entité consolidée, centralisés puis font l'objet d'une revue spécifique semestrielle par l'Audit interne.

Gecina s'appuie également sur des conseils externes, essentiellement pour les aspects fiscaux avec, notamment la revue des principales liasses fiscales du Groupe.

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. Il est à noter qu'une rotation des experts doit être effectuée au sein du panel à raison de 10 % du patrimoine en exploitation par année, ou sur plusieurs années en valeur cumulée (en nombre d'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 en permanence.

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.

L'exercice 2013 a permis l'informatisation de processus transversaux à l'entreprise (Gestion des dépenses de frais de structure, gestion locative de certains baux ou de commercialisation...) par le biais d'un portail 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 des contentieux opérationnels du Groupe et le suivi des filiales avec l'assistance d'avocats spécialisés.

Le Secrétariat du Conseil assure le suivi juridique 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 sur une base mensuelle.

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. Les objectifs de gestion sont présentés et validés annuellement au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable. Par ailleurs, un reporting des couvertures est quant à lui 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, de la diversification des ressources et des contreparties, ainsi que 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 à la Direction Générale s'agissant de l'Audit interne. Elles rendent compte de leurs activités à la Direction Générale, 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.

Il est à souligner la tenue six fois par an d'une réunion « Risques Immeubles » à laquelle participent les Directeurs techniques, des membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction.

En séance, les risques immeubles ainsi que leurs évolutions sont analysés.

Un dispositif de veille 24 h/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.

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 frais de structure, les frais de personnel sont suivis mensuellement, et les autres frais font l'objet d'un suivi trimestriel.

### Suivi des indicateurs de gestion

Des indicateurs d'activité existent 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, les Risques et la Conformité

La Direction de l'Audit interne, composée de cinq personnes, regroupe les fonctions suivantes séparées en équipes distinctes :

- la fonction « Audit interne » en charge de la réalisation du programme d'audit annuel et des missions d'audit ponctuelles demandées par la Direction Générale ou le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable ;
- la fonction « Risques et Conformité » mise en place en 2013 afin de renforcer la gestion des risques et le suivi de la conformité ;

La fonction « Risques et Conformité » a pour missions principales :

- la gestion des Risques via la mise en place et le suivi d'une politique de gestion des risques et de la cartographie des risques opérationnels ;
- le contrôle permanent à travers la vérification continue de l'application des principales activités du dispositif de contrôle interne ;
- la conformité via le suivi de la charte éthique et du dispositif d'alerte, le suivi du dispositif de « lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme » et la surveillance des dispositifs de veille réglementaire.

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.

Le plan de charge annuel de l'Audit Interne est préparé par la Direction de l'Audit et validé par la Direction Générale. Ce programme recouvre notamment des audits thématiques, ainsi que le cycle continu de surveillance des activités de contrôle. Les rapports d'audit sont diffusés au Président, au 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.

#### Engagements de garantie consentis en Espagne

Des engagements de garantie, précisés en notes 3.5.5.12. et 3.5.9.3. 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. Rémunération et avantages

### 5.2.1. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section décrit les éléments de rémunération et avantages octroyés aux dirigeants mandataires sociaux par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations. Pour déterminer ces éléments, le Conseil d'Administration a veillé à prendre en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure recommandés par le Code AFEP-MEDEF. Les informations présentées ci-après ont été établies avec le concours du Comité de Gouvernance, de Nominations et Rémunérations et tiennent compte, en vue de leur présentation, du Code AFEP-MEDEF et du guide d'élaboration du document de référence mis à jour par l'AMF le 17 décembre 2013.

#### ■ Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 1 recommandation AMF - Code AFEP-MEDEF)

En milliers d'euros	31/12/2012	31/12/2013
<b>Bernard Michel - Président du Conseil d'Administration</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)		325
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		N/A
<b>TOTAL</b>		<b>325</b>
<b>Bernard Michel - Président-Directeur Général <sup>(1)</sup></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 525	640
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 525</b>	<b>640</b>
<b>Philippe Depoux - Directeur Général <sup>(2)</sup></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)		470
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)		N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)		486
<b>TOTAL</b>		<b>956</b>

(1) Monsieur Bernard Michel a été Directeur Général du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013.

(2) Monsieur Philippe Depoux a été nommé Directeur Général à effet du 3 juin 2013.