

GOUVERNANCE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne . 181

13.1. Conditions d'organisation et de préparation des travaux du Conseil d'Administration	182
13.2. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	188
13.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique....	188
13.4. Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	188

Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

En application de la loi de Sécurité financière du 1^{er} août 2003, modifiée par la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie, le Président du Conseil d'Administration rend compte chaque année aux actionnaires, dans un rapport joint à celui du Conseil d'Administration, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. La loi du 3 juillet 2008 a ajouté la description sur les procédures de gestion des risques, la mention de la référence à un code de gouvernement d'entreprise, les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Établi dans ce cadre, le présent rapport traite donc de chacun des points visés par la loi.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui de l'Audit interne, de la Direction Juridique et du Secrétariat du Conseil. Les responsables des différentes Directions du Groupe ont également contribué à son élaboration.

Il a, de plus, été présenté au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations pour ce qui concerne ses éléments relatifs au gouvernement d'entreprise, à la composition et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil. Il a également fait l'objet d'une présentation au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable pour ce qui concerne ses éléments relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, avant son approbation par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 23 février 2011, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

13.1. Conditions d'organisation et de préparation des travaux du Conseil d'Administration

Les règles de gouvernance définies par le Conseil d'Administration de Gecina s'inscrivent dans le cadre des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF des sociétés cotées, dont la compilation a été réalisée au mois de décembre 2008.

Référence à un code de gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions de la loi du 3 juillet 2008, transposant la Directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 18 décembre 2008, a décidé que Gecina se référerait au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué publié par Gecina le 24 décembre 2008. Ce Code peut être consulté sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

Dans ce cadre, le Conseil a réfléchi sur la refonte de l'ensemble des documents sociétaires, tels que les statuts, les Règlements intérieurs du Conseil d'Administration et de ses comités, les délégations de pouvoirs, afin de rendre cohérents l'ensemble des textes internes, et a étudié différentes mesures à prendre afin

d'assurer un meilleur fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités, notamment par une information préalable, le contenu des dossiers de présentation, la qualité et l'orientation des débats, les conflits d'intérêts, la rédaction des procès-verbaux, la confidentialité, le nombres d'administrateurs indépendants au Conseil, la présidence des Comités par des administrateurs indépendants. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a notamment pris les décisions suivantes :

- modification successive des Règlements intérieurs du Conseil d'Administration et des différents Comités par décision notamment du 7 avril 2009 et du 4 novembre 2010 ;
- intervention d'un cabinet externe indépendant, afin de réaliser un audit et de formuler des recommandations sur la gouvernance du Groupe, en vue d'aligner les règles et pratiques de Gecina avec le Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF ;
- modification de la composition des Comités spécialisés par décision du 16 novembre 2009.

Il est à noter que le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations ne comporte que 2 administrateurs indépendants sur 5.

13.1.1. Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil

Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration comprend entre 3 et 18 membres. Au 31 décembre 2010, le Conseil d'Administration de Gecina est composé de 18 membres.

Son Règlement intérieur a été élaboré par le Conseil du 5 juin 2002. La dernière mise à jour est intervenue le 4 novembre 2010 afin de préciser et compléter les modalités de fonctionnement du Conseil.

Annexée à ce Règlement et en faisant partie intégrante, une Charte de l'administrateur précise, conformément aux principes de bonne gouvernance, les devoirs et les obligations de chaque administrateur. Une autre annexe est constituée de la Charte du Représentant du Comité d'Entreprise au Conseil d'Administration.

Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil se réunit au moins quatre fois par an, et chaque fois que nécessaire, sur convocation du Président du Conseil d'Administration. 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 peut aussi demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. La voix du Président de la séance n'est pas prépondérante.

Une présentation de l'activité du Conseil d'Administration figure au paragraphe 13.1.3 ci-après.

Participation des administrateurs aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence et de télécommunication

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

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

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

Actions détenues

Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire de 40 actions de 7,50 euros de nominal en application du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'administrateur déclare à Gecina, dans le délai de cinq jours de Bourse, les opérations sur les titres de la société ou sur toute autre valeur émise par celle-ci, qu'il a effectuées directement ou

par personne interposée, pour son propre compte ou pour un tiers en vertu d'un mandat ne s'exerçant pas dans le cadre du service de gestion pour compte de tiers. Sont également concernées les opérations effectuées sur les comptes de l'administrateur par son conjoint non séparé ou toute personne disposant d'un mandat.

Rémunération des administrateurs

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 a arrêté de nouvelles règles de répartition des jetons de présence dans le cadre d'une enveloppe globale de 1 750 000 euros et a décidé qu'ils seraient attribués à chaque administrateur de la manière suivante :

- rémunération fixe annuelle de 25 000 euros par administrateur ;
- rémunération variable de 5 000 euros par présence à une réunion du Conseil d'Administration s'ajoutant à la rémunération fixe annuelle ;
- rémunération fixe annuelle de 25 000 euros pour chacun des Présidents des Comités du Conseil d'Administration, à l'exception du Président du Comité Stratégique ;
- rémunération variable de 4 000 euros par présence à une réunion d'un Comité, s'ajoutant, pour les Présidents de chacun des Comités, à la rémunération fixe annuelle ;
- en cas de tenue d'un Comité pendant une interruption de séance d'un Conseil d'Administration, seule la réunion du Conseil d'Administration donne lieu à rémunération ;
- écrêtement, en fin d'année, des montants et abattements le cas échéant afin de ne pas dépasser l'enveloppe globale et s'assurer d'un équilibre entre le nombre des réunions de chacun des Comités.

Composition du Conseil

Au 31 décembre 2010, la composition du Conseil d'Administration était la suivante :

- M. Bernard Michel (Président) ;
- M. Arcadi Calzada ;
- M. Aldo Cardoso ;
- M. Jean-Jacques Dayries ;
- M. Nicolas Diaz ;
- M. Philippe Donnet ;
- M. Vicente Fons ;
- M. Philippe Geslin ;
- M. José Gracia ;
- M. Sixto Jimenez ;
- Metrovacesa, représentée par M. Eduardo Paraja ;
- M. Pierre-Marie Meynadier ;
- M. Jacques-Yves Nicol ;
- Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp ;
- M^{me} Helena Rivero ;
- M. Joaquín Rivero ;
- M^{me} Victoria Soler ;
- M. Antonio Trueba.

En 2010, la composition du Conseil d'Administration a été modifiée par le Conseil du 8 février 2010 qui a procédé à la cooptation, en qualité d'administrateurs, de Madame Helena Rivero et de Messieurs Jacques-Yves Nicol et Philippe Donnet, et par le Conseil du 16 février 2010 qui a coopté Monsieur Bernard Michel (précédemment représentant permanent de Predica) en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Jean-Jacques Duchamp (précédemment administrateur) désigné comme représentant permanent de Predica, et a désigné Monsieur Bernard Michel en qualité de Président du Conseil en remplacement de Monsieur Joaquín Rivero.

Administrateurs indépendants

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

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

- “(i) ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- (ii) ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- (v) ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- (vi) ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze 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 de ces recommandations, le Conseil d'Administration regroupe 7 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 18, le critère du tiers posé par le code de gouvernement d'entreprise susvisé se trouvant donc respecté.

Les administrateurs indépendants sont les suivants : Messieurs Aldo Cardoso, Jean-Jacques Dayries, Philippe Donnet, Philippe Geslin, Pierre-Marie Meynadier, Jacques-Yves Nicol et Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp.

Missions du Conseil

Le Conseil 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 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 toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise, y compris les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne.

À titre de mesure d'ordre interne, le Conseil 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 et décrits au paragraphe 13.1.7 ci-après.

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

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.

13.1.2. Organisation des travaux préparatoires aux réunions du Conseil

Afin d'améliorer la qualité des travaux du Conseil d'Administration de Gecina et l'aider dans l'exercice de ses responsabilités, trois Comités spécialisés, regroupant des représentants des principaux actionnaires et des administrateurs indépendants, ont été constitués : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations. Ils se sont substitués à ceux qui existaient antérieurement et résultent de la prise en compte, par le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009, des recommandations formulées par le cabinet de conseil indépendant qui avait été chargé de réaliser un audit et de formuler des recommandations sur la gouvernance du Groupe.

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

Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est composé de cinq membres du Conseil d'Administration : Monsieur Bernard Michel, Président, Madame Victoria Soler et Messieurs Joaquín Rivero, Eduardo Paraja, Nicolas Diaz.

Sa composition a été modifiée à la suite de la démission de Monsieur Rivero le 16 février 2010 de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration. Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations a recommandé de le remplacer par Monsieur Bernard Michel, Président non exécutif de la société. Le Conseil d'Administration du 2 mars 2010 a entériné ce remplacement.

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

Le Comité donne des avis et recommandations au Conseil sur la définition de la stratégie de la société qui lui est proposée par le Directeur Général, sur sa mise en œuvre, sur les grands projets, sur les investissements et sur leur impact sur les comptes.

Il veille au maintien des grands équilibres financiers.

Ses missions sont, en particulier, les suivantes :

- il examine les projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières (budget, structure de financement, prévisions de cash flow notamment) ;
- il éclaire le Conseil par ses analyses des orientations stratégiques qui lui sont soumises par la Direction Générale, sur les réalisations et l'évolution des opérations significatives en cours ;
- il examine les informations sur les tendances des marchés, la revue de la concurrence et les perspectives à moyen et à long terme qui en découlent ;
- il examine les projets de développement de la société à long terme notamment en matière de croissance externe, en particulier, les opérations d'acquisition ou de cession de filiales, de participations, d'actifs immobiliers ou d'autres actifs importants, en matière d'investissement et de désinvestissement ainsi que les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.

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

Il s'est réuni à onze reprises en 2010, avec un taux de présence de 90,9 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment revu le budget de l'année 2010 en fonction des orientations stratégiques proposées. Il s'est également prononcé sur les cessions d'actifs, l'émission d'Ornane, la mise en place d'un programme EMTN, les projets d'arbitrage concernant les actifs logistiques, des projets d'investissements, les projets de répartition des branches d'activité de Gecina dans des filiales dédiées, le business plan et les orientations stratégiques.

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

Ce Comité est composé de Monsieur Jean-Jacques Dayries, Président, Messieurs Jean-Jacques Duchamp, représentant permanent de Predica, José Gracia, Sixto Jimenez, et Pierre-Marie Meynadier.

Il est composé d'au moins cinq membres du Conseil d'Administration qui n'exercent pas de fonctions de direction de la société, et de trois administrateurs indépendants, parmi lesquels son Président. Les membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du Comité, qui doit être l'un des administrateurs indépendants, doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Conseil fixe la durée de leurs fonctions, étant précisé qu'un membre ne peut être en fonction au sein de ce Comité plus de six années consécutives, sauf interruption d'une durée d'au moins deux années consécutives.

Le Comité donne des avis et recommandations au Conseil sur :

- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- le processus d'établissement des états financiers ;
- les Comptes sociaux et consolidés et l'information financière ;
- le budget et les business plans ;
- le processus de nomination des Commissaires aux Comptes 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 ;
- le processus d'identification et de suivi des risques ;
- le fonctionnement et les missions de l'Audit interne ;
- la gestion de la qualité et la stratégie de Développement Durable.

Il s'est réuni à onze reprises en 2010, avec un taux de présence de 94,5 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les valorisations externes du patrimoine, les Comptes annuels et consolidés de l'exercice 2009 et les Comptes consolidés au 30 juin 2010, l'information financière au 31 mars et au 30 septembre 2010, le budget pour 2011, le processus d'élaboration de l'information financière, l'affectation du résultat et le plan de financement, étudié le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne ainsi que l'information sur les risques du rapport financier, revu les travaux de l'Audit interne, la gestion des risques et les contentieux du Groupe ainsi que les

indicateurs de qualité et de Développement Durable, revu la politique financière et de couverture du Groupe ainsi que les projets d'émissions obligataires, a proposé le renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes titulaires et la nomination de nouveaux Commissaires aux Comptes suppléants, a pris connaissance des travaux effectués par des cabinets extérieurs sur différents dossiers, notamment le déroulement des opérations initiées dans le passé en Espagne.

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations est composé de la manière suivante : Monsieur Aldo Cardoso, Président, Madame Victoria Soler et Messieurs Philippe Donnet, Nicolas Diaz et Vicente Fons.

Suite à la nomination comme Président du Conseil d'Administration de Monsieur Bernard Michel, la présidence de ce Comité a été confiée à Monsieur Aldo Cardoso et le Conseil d'Administration a nommé Madame Victoria Soler et Monsieur Philippe Donnet.

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

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

Il revoit le fonctionnement du Conseil et des Comités du Conseil et 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.

Le Comité réfléchit à la composition des instances dirigeantes de la société. Il établit un plan de succession des mandataires sociaux et des administrateurs.

Le Comité fait des propositions au Conseil sur tous les aspects de la rémunération des dirigeants.

Il s'est réuni douze fois en 2010, avec un taux de présence de 89,8 %.

Au cours de ces réunions, il a notamment débattu de la question de l'indépendance des administrateurs, des délégations de pouvoirs du Directeur Général et des limitations de ses pouvoirs, des Règlements intérieurs du Conseil et des Comités, ainsi que de la Charte de l'administrateur et de celle du représentant du Comité d'entreprise au Conseil, des programmes d'attribution de stock-options et d'actions gratuites, des listes d'initiés, des jetons de présence, de la rémunération du Président du Conseil d'Administration, de la rémunération du Directeur Général et de son indemnité en cas de départ, et de l'évaluation des travaux du Conseil d'Administration.

13.1.3. Activité du Conseil au cours de l'exercice

Le Conseil s'est réuni douze fois au cours de l'exercice 2010, avec un taux de présence de 94,9 %. À chaque réunion ainsi qu'à l'occasion de l'examen des comptes, l'activité du Groupe (activité locative, cessions et financement, investissements notamment) est exposée.

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'Administration a notamment examiné les Comptes annuels et les Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2009 ainsi que les Comptes consolidés au 30 juin 2010 et l'information financière aux 31 mars et 30 septembre 2010, étudié les documents de gestion prévisionnelle et le budget pour les exercices 2010 et 2011. Il s'est prononcé sur différentes opérations d'investissement. Des opérations "de restructuration" lui ont également été soumises. Il a procédé à des cooptations au sein du Conseil d'Administration, a nommé de nouveaux membres des Comités et entendu les compte-rendus de leurs activités. Il a nommé un nouveau Président

du Conseil d'Administration. Il a refondu son Règlement intérieur ainsi que les Règlements intérieurs des Comités et a mis en place la Charte de l'administrateur et celle du représentant du Comité d'entreprise au Conseil. Il a décidé l'émission d'obligations ou de toutes autres valeurs mobilières représentatives d'une créance. Il a arrêté la rémunération du Président, du Directeur Général, ainsi que le mode de calcul de son indemnité en cas de départ, le mode de répartition des jetons de présence et a délimité les pouvoirs du Directeur Général. Il a déterminé la liste des administrateurs indépendants et les administrateurs ont été appelés à procéder à l'évaluation annuelle des travaux du Conseil. Il a constaté les augmentations de capital résultant des souscriptions par les adhérents du FCPE "Gecina relais 2010" et des levées d'options de souscriptions d'actions, et a renouvelé l'autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société.

13.1.4. Conventions réglementées

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 a fixé les conditions de performance de l'indemnité en cas de départ du Directeur Général au cours de la première année. Cette convention a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2010.

Elle a pris fin le 16 novembre 2010, date anniversaire de la première année d'exercice du mandat social du Directeur Général.

Le Conseil d'Administration du 4 novembre 2010 a fixé les conditions de performance de l'indemnité en cas de départ du Directeur Général au-delà de la première année.

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

- indemnité de départ entre 1 et 2 ans d'ancienneté : une fois la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du

mandat de Directeur Général, au titre de l'année civile précédente ;

- indemnité de départ pour plus de 2 ans d'ancienneté : deux fois la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du mandat de Directeur Général au titre de l'année civile précédente.

Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance, à savoir, l'atteinte d'un résultat opérationnel hors variation de valeur du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions par rapport à la moyenne des deux précédents résultats opérationnels (N-1 et N-2) hors variation de valeur précédant la cessation des fonctions étant indiqué que la comparaison des résultats opérationnels sera opérée en prenant en compte des évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées. Le versement de l'indemnité en fonction de cette condition de performance sera par ailleurs modulé comme suit :

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

En cas de cessation des fonctions du Directeur Général, le Conseil d'Administration se réunira pour constater la réalisation du critère de performance étant précisé que, le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice.

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 a autorisé l'émission par la société d'une garantie au profit de la banque Euro Hypo, pour un montant de 20 millions d'euros, garantie venant contre-garantir celle donnée par SIF Espagne le 24 juin 2009 et remplacer

la lettre de confort signée le 29 avril 2009 par Gecina en couverture des engagements de sa filiale.

Le Conseil d'Administration du 9 décembre 2010 a autorisé l'apport par Gecina à GEC 7 d'un actif de bureaux situé 53, rue Auguste Lançon 75013 Paris, destiné à être restructuré en résidence d'étudiants.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2010.

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

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 a autorisé le Directeur Général, avec faculté de subdélégation, à 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.

Au cours de l'exercice 2010, les engagements pris par le groupe Gecina et encore en cours ont représenté un montant global de 50,0 millions d'euros. Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2010 se sont élevés à 2,5 millions d'euros.

13.1.6. Évaluation des travaux du Conseil

Les règles d'évaluation du Conseil sont définies dans son Règlement intérieur, tel qu'il a été modifié le 4 novembre 2010 :

- 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, son organisation et son fonctionnement. Cette évaluation a notamment pour objectif de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 4 novembre 2010 a lancé la procédure d'évaluation annuelle des travaux du Conseil, menée avec l'assistance du cabinet spécialisé Spencer & Stuart. Ces travaux se sont achevés au début de l'année 2011.

13.1.7. Pouvoirs du Directeur Général

La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, mise en place par le Conseil d'Administration du 5 mai 2009, demeure le mode de direction de la société.

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010, se référant aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et au rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, visant à encourager les sociétés à créer des limitations de pouvoirs des directeurs généraux, a décidé de mettre en place des règles de limitations de pouvoirs.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société, sans limitation de pouvoir autres

que celles prévues par la loi et celles figurant à l'article 4.1.2 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration, tel que modifié le 4 novembre 2010. Celui-ci prévoit que le Directeur Général ne pourra consentir aucun aval, caution ou garantie en faveur de tiers sans l'autorisation préalable expresse du Conseil et qu'en outre, à titre de mesure d'ordre interne, le Directeur Général doit 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 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.

13.1.8. Rémunérations des mandataires sociaux

Les rémunérations détaillées des mandataires sociaux (M. Bernard Michel succédant à M. Joaquín Rivero le 16 février 2010 et M. Christophe Clamageran succédant à M. Antonio Truan à compter du 16 novembre 2009) sont présentées dans la Note 8.6 aux Comptes consolidés (et au chapitre "Distribution, capital et action" pour ce qui concerne les tableaux détaillés des paiements en actions), elles sont arrêtées par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations.

La société a comptabilisé une provision de 500 milliers d'euros correspondant aux rémunérations et avantages versés aux dirigeants.

M. Michel et M. Clamageran ne bénéficient pas d'un contrat de travail au sein du Groupe.

13.2. 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 12.2.5 du chapitre relatif aux Informations Juridiques.

13.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Ils sont décrits au chapitre "Ressources financières", au paragraphe 2.9.

13.4. Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

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.

13.4.1. Dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques en vigueur chez Gecina est décrit au chapitre 11 "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" 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.

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

13.4.2. Dispositif de contrôle interne

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

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

Organisation et Direction de la société

Direction de la société

La société a opté pour la séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, ce mode de direction ayant été mis en place par le Conseil d'Administration du 5 mai 2009. Des limitations aux pouvoirs du Directeur Général ont en outre été définies par le Conseil d'Administration du 4 novembre 2010. Ces limitations sont mentionnées au paragraphe 13.1.7.

Organisation de la société

L'organisation de Gecina a été modifiée au début de l'année 2011, afin de renforcer son efficacité, sa lisibilité et sa cohérence avec sa stratégie. Cette organisation est désormais 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" et "santé", et un pôle économique, regroupant au sein de la Direction de l'Immobilier d'Entreprise les activités "Immobilier d'Entreprise" et "Logistique". Ces Directions Opérationnelles sont autonomes et intègrent les fonctions d'arbitrage, de développement et de commercialisation ;
- un principe de transversalité appliqué à certaines fonctions clés intégrées aux Directions Opérationnelles : les fonctions "Architecture et Construction" et "Marketing Qualité Communication" assurent ainsi un rôle transversal au service de chacune des lignes d'activités ;
- une fonction "Développement et Performances Durables", autonome et exclusivement dédiée à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'actions relatif au Développement Durable, objectif essentiel pour l'entreprise.

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.

Le Secrétariat Général intègre les fonctions Juridique, Ressources Humaines, Systèmes d'Information et Communication Groupe, ainsi que la Fondation. La Direction Financière est pour sa part organisée sur le mode classique propre à cette structure.

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 quatre principales Directions. Il 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 bimensuelle ;
- 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 Direction met en œuvre l'ensemble des projets du Groupe, conduit l'activité et assure le pilotage des principaux indicateurs. Il se réunit également sur une base bimensuelle.

Les Comités Exécutifs et de Direction du Groupe sont relayés par des Comités spéciaux dont l'objet est d'être informés, d'exprimer un avis et de suivre les opérations relevant de leurs domaines de compétence. Parmi ces derniers, le Comité d'Investissements et d'Arbitrages se réunit afin d'examiner les projets d'acquisitions ou de cessions en cours présentés par les Directions Opérationnelles. Les autres Comités spéciaux seront réorganisés au cours de l'année 2011.

Enfin, la communication entre la Direction et l'ensemble du Groupe est assurée par un Comité Management, qui se réunit tous les trimestres 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.

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. Selon les profils de postes, le Groupe fait appel en tant que de besoin à des cabinets extérieurs reconnus. L'ensemble des collaborateurs fait l'objet d'entretiens d'évaluation 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 considérées comme nécessaires sont prises en compte dans le cadre du plan de formation annuel, subdivisé en besoins collectifs et individuels.

Systèmes d'information

Les systèmes d'information du Groupe s'articulent principalement autour des applications de gestion immobilière et de transactions, reliées aux applications fonctionnelles. Les applications métiers sont développées en fonction des besoins des utilisateurs et adaptées à chaque ligne d'activité. Ces outils, ainsi que leur architecture, font l'objet d'une documentation précise.

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

Procédures de gestion

Les procédures de gestion du Groupe intègrent les meilleures 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.

Indicateurs de qualité et de Développement Durable

Gecina s'est dotée d'un outil de mesure de la qualité et du Développement Durable au travers d'un tableau de bord d'indicateurs synthétiques. Ce tableau a été élaboré à l'issue d'un processus de recensement auprès de l'ensemble des Directions, puis de sélection des indicateurs les plus pertinents. Ces indicateurs permettent de suivre dans le temps la performance des processus retenus et participent au pilotage du contrôle interne. Ils sont régulièrement présentés par l'Audit interne aux membres du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

Modalités de diffusion interne des informations pertinentes

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

Les outils collaboratifs (intranet, messagerie électronique, internet...) assurent enfin un accès et un partage rapide des informations. L'outil intranet sert notamment au partage des organigrammes et procédures du Groupe, de la documentation, des archives, ainsi que des informations pertinentes relatives aux immeubles. Des espaces réseau partagés permettent également la diffusion de modèles ou d'états de contrôle, notamment au sein des Directions Opérationnelles. Un accès sécurisé de l'information à partir de postes distants (nomadisme) a enfin été mis 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 13.4.1 et décrit au chapitre 11 "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, 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, les projets d'investissements qui le nécessitent sont également revus par le Conseil, sur avis du Comité Stratégique.

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

Désinvestissements

Un plan de cession par Direction Opérationnelle est décliné annuellement. Ce plan, préparé par les Directions Opérationnelles pour chaque ligne d'activité, porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. Les propositions d'arbitrage ainsi définies sont revues par le Contrôle de Gestion qui s'assure que les prix de cession projetés sont conformes aux données du marché.

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, les projets de cession qui le nécessitent sont également revus par le Conseil, sur avis du Comité Stratégique.

La mise en œuvre des opérations de cession d'actifs est pilotée par les Directions Opérationnelles, qui peuvent recourir 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 très souvent par des cabinets d'avocats.

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 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 la résidence. 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. Cette fonction a pour charge d'assurer, dans son domaine et de manière transversale, la cohérence des politiques et procédures du Groupe. 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", 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'amélioration 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 et par une procédure d'appels d'offres aux règles strictement définies pour les chantiers de plus de 45 000 euros ;
- 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 un prestataire reconnu, 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.

Enfin, en ce qui concerne les patrimoines santé et hôtellerie, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles restent placés 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.

Gestion locative

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

Fixation des loyers

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

- **pour le patrimoine résidentiel**, les loyers des nouvelles locations sont établis à partir de la confrontation des loyers de marché et des données internes (caractéristiques des lots, travaux engagés...). Les loyers ainsi fixés font l'objet de contrôles de second et de troisième 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 et la logistique**, la fixation des loyers des locaux à commercialiser est également faite à partir des références de marché (prix constatés, statistiques publiées...) et, pour les surfaces les plus importantes, après une étude de marché spécifique faite en relation avec les commercialisateurs. Les loyers et les conditions de bail ainsi fixés font l'objet d'un contrôle hiérarchique systématique et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions communes avec les équipes commerciales ;
- **pour l'ensemble du patrimoine en exploitation**, les baux en renouvellement sont systématiquement suivis, les nouvelles conditions de loyers éventuellement proposées étant étudiées selon des modalités définies dans une procédure spécifique. Plus particulièrement, pour les locaux monovalents, certains commerces de taille significative ou surfaces de bureaux atypiques, les conditions de renouvellement sont arrêtées à l'appui d'une expertise réalisée par un expert extérieur reconnu. Le suivi du renouvellement des baux commerciaux fait également l'objet d'un Comité trimestriel. 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 la logistique, la commercialisation est effectuée par des commercialisateurs externes, agissant sous la supervision d'un responsable interne (asset manager de la Direction Opérationnelle). Enfin, 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.

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

Recouvrement

Pour l'ensemble du patrimoine en exploitation, les retards de règlement sont régulièrement suivis et donnent lieu à des relances systématiques. 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 conseil financier. Les impayés sont traités en relation avec le service contentieux constitué de collaborateurs spécialisés en la matière.

Relations avec la clientèle

Gecina Résidentiel est dotée d'un service chargé de la qualité et de la satisfaction des clients. Ce service est notamment responsable de la mise en place d'un "baromètre de satisfaction". Il réalise ou supervise en continu, sur la quasi-intégralité du patrimoine en exploitation, des enquêtes sur la satisfaction des clients "entrants" et "sortants" ou "en place". Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions communiqués aux clients et régulièrement suivis et mis à jour.

Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Les travaux comptables des sociétés du Groupe sont réalisés au sein d'une même Direction et sur 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.

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 processus d'arrêté des comptes fait l'objet d'un planning précis, diffusé à l'ensemble des acteurs concernés et intégrant 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. Le suivi budgétaire établi à partir du plan de comptes Groupe et les analyses comparatives développées par le Contrôle de Gestion assurent en outre un contrôle complémentaire.

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

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

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

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

Fonctions transverses

Au travers des fonctions concernées, seront plus particulièrement évoqués ici les risques de défaillance dans le traitement des données informatiques, les risques de non-fiabilité des informations financières et comptables, ainsi que les risques juridiques, fiscaux et financiers.

Informatique

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

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

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

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

Les actions menées par la fonction Informatique au cours de l'exercice ont notamment porté sur la réalisation de tests d'intrusion.

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 également le suivi juridique des filiales du Groupe. Le suivi juridique de la société mère est pour sa part assuré en interne 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 sont gérés par la fonction trésorerie et financement qui suit en permanence l'évolution des marchés, les ratios financiers du Groupe, les projections de trésorerie et le plan prévisionnel de financement mis à jour de façon régulière.

La gestion du risque de taux s'effectue par recours à des instruments de couverture dans le cadre d'une politique visant à protéger la société des évolutions des marchés et à optimiser le coût de la dette. La fonction Trésorerie et financement bénéficie dans ce domaine de l'appui d'un conseil externe. La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante

surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédit disponibles et de la diversification des ressources.

La sécurité des flux financiers est assurée quant à elle par la procédure d'organisation des signatures bancaires, 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", 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", à la Direction Financière pour ce qui est du Contrôle de gestion et au Directeur Général s'agissant de l'Audit interne. Elles rendent compte de leurs activités au Directeur Général, aux Comités spécialisés du Conseil, et notamment au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

La fonction "Risques"

La fonction "Risques" 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 ou de gestion, ainsi que de procéder à des actions de sensibilisation et de formation.

Un dispositif de veille 24h/24 et de gestion de crise susceptible d'être déclenché en cas de survenance d'un événement majeur est également en place. Il est constitué notamment d'une cellule de crise, d'une plate-forme 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 du 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 au sein des Directions Opérationnelles.

La fonction contrôle de gestion Groupe est actuellement composée de quatre personnes et est intégrée au pôle Business Plan et Opérations Financières, au sein de la Direction Financière.

La fonction du contrôle de gestion Groupe 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 trimestriel détaillé par ligne d'activité et réalise toute analyse budgétaire spécifique demandée par la Direction Générale.

Élaboration et contrôle budgétaire

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

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

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

Suivi des indicateurs de gestion

Des indicateurs d'activité ont été mis en place pour chaque secteur afin de mesurer la performance de l'activité locative. Ces indicateurs portent principalement sur les congés annoncés, les sorties et lots en relocation et les nouvelles locations. Le contrôle de

gestion, en liaison avec les Directions Opérationnelles, analyse ainsi de manière récurrente la vacance, les prix et les délais de relocation, ainsi que les taux de rotation.

Analyse de la rentabilité des immeubles

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

L'Audit interne

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

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

Un programme annuel des missions d'audit est préparé par la Direction de l'Audit et validé par le Directeur Général. Ce programme recouvre des audits thématiques, ainsi que le cycle continu de surveillance des activités de contrôle. Les rapports d'audit sont diffusés au Directeur Général, au Président 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. Enfin, l'Audit interne procède sur une base régulière au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.