

Rapport du Président

sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Le Président doit, en application de la loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003, rendre 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. Etabli dans ce cadre, le présent rapport traite donc de chacun des deux points visés par la loi. Il a été préparé avec l'appui de l'Audit Interne et du Secrétariat Général. Son élaboration a également été appuyée par des réunions avec les responsables des différentes directions du Groupe.

I • Conditions d'organisation et de préparation des travaux du Conseil

Les règles de gouvernance définies par le Conseil d'Administration de GECINA s'inscrivent dans le cadre des recommandations énoncées dans le rapport de l'AFEP et du MEDEF publié en octobre 2003.

1 • Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil

Le Conseil d'Administration de GECINA est constitué de quatorze membres.

Son Règlement Intérieur, adopté par le Conseil le 5 juin 2002, et mis à jour les 15 janvier 2003 et 20 avril 2004, précise et complète les modalités de fonctionnement du Conseil prévues par les statuts.

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 ou sur demande du tiers des Administrateurs au moins si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois. 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 est prépondérante.

Actions détenues

Pendant la durée de son mandat, chaque Administrateur doit être propriétaire de 400 actions de 7,50 € de nominal.

L'Administrateur déclare dans le délai de 5 jours de chaque transaction, auprès du Secrétariat Général de GECINA, les opérations sur les titres de la Société 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.

Ce dispositif de déclaration concerne également le Directeur Général.

Rémunération des Administrateurs

Des jetons de présence sont attribués à chaque Administrateur. Chacun bénéficie d'une rémunération fixe de 5 000 €. En outre, une somme variable de 1 500 € par séance leur est versée individuellement, en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration.

Pour les Comités spécialisés, chaque Président reçoit, au titre des jetons de présence, une somme fixe individuelle d'un montant de 3 000 €. Chaque membre se voit attribuer une somme variable de 1 500 € par séance, en fonction de la participation effective aux séances.

Administrateurs indépendants

Dans sa séance du 20 avril 2004, le Conseil d'Administration a examiné les conclusions présentées par le Comité des Nominations et des Rémunérations relatives à la qualification d'Administrateur indépendant.

Le Comité a retenu les principes d'indépendance des Administrateurs contenus dans le document de recommandation relatif au gouvernement d'entreprise diffusé par le MEDEF et l'AFEP en octobre 2003 :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années,
- 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,
- ne pas être client, fournisseur ou banquier d'affaires, 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,
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social,
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années,
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans,
- s'agissant d'Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils sont considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent au contrôle de la Société et que le pourcentage de détention est inférieur à 10 % ; au-delà de ce seuil, le Conseil sur rapport du Comité des Nominations et des Rémunérations doit statuer en tenant compte de la composition du capital et l'existence de conflits d'intérêts potentiels.

Suivant ces recommandations, le Conseil d'Administration a qualifié six Administrateurs comme n'étant pas indépendants :

- Messieurs Laurent Mignon et Bertrand Letamendia compte tenu des fonctions qu'ils exercent au sein des Assurances Générales de France qui consolident GECINA dans leurs comptes ;
- Messieurs Antoine Jeancourt-Galignani, Michel Pariat, Charles Ruggieri et Jean-Paul Sorand en raison de leur statut de mandataire social au sein du Groupe au cours des cinq dernières années.

Le Conseil a en conséquence qualifié huit Administrateurs comme étant indépendants :

- Mesdames Anne-Marie de Chalambert et Françoise Monod, Messieurs Christian de Gournay, Bertrand de Feydeau, Philippe Geslin ;
- les sociétés Azur Vie, représentée par Monsieur Bruno Legros, GMF Vie, représentée par Madame Sophie Beuvaden, et PREDICA, représentée par Monsieur Jean-Pierre Bobillot.

Il sera examiné prochainement par le Conseil les conséquences de la démission de certains de ses membres et les aménagements qui sont ou seront nécessaires en fonction des événements à intervenir.

Missions du Conseil

Le Conseil d'Administration a pour mission de déterminer les orientations de l'activité de la Société. Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de l'Entreprise. 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 également rendu compte des engagements significatifs pris par le Groupe.

L'approbation du Conseil d'Administration doit être recueillie pour toute opération entraînant une orientation stratégique nouvelle dans le développement des activités de la Société.

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.

2 • Organisation des travaux préparatoires aux réunions du Conseil

Pour améliorer la qualité de ses travaux et l'aider dans l'exercice de ses responsabilités, le Conseil d'Administration de GECINA a constitué, lors de sa réunion du 15 janvier 2003, trois comités spécialisés : le Comité des Nominations et des Rémunérations, le Comité des Comptes et de l'Audit, et le Comité pour la Qualité et le Développement Durable.

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

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Ce Comité est composé de cinq Administrateurs : Monsieur Laurent Mignon, Président, Madame Sophie Beuvaden, Monsieur Christian de Gournay, Madame Françoise Monod et Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani. Le Président du Conseil n'est pas membre du Comité lorsque celui-ci se réunit en tant que Comité des Rémunérations.

Ce Comité est chargé de proposer ou de donner des avis au Conseil pour l'élection de mandataires sociaux. Il a également pour mission d'identifier les Administrateurs indépendants, lui-même devant en être composé pour la majorité de ses membres.

En seule formation de Comité des Rémunérations, il est chargé de faire des propositions au Conseil pour la rémunération des mandataires sociaux, de donner un avis sur le mode de rémunération des membres de la Direction du Groupe et de faire toute proposition quant aux programmes de stock-options.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2004 :

- le 24 mars 2004 : examen des adaptations de l'organisation et des procédures de GECINA aux évolutions de la Gouvernance, identification des Administrateurs pouvant être considérés comme indépendants et proposition d'ajustement des paramètres de détermination de la part variable de la rémunération du Directeur Général ;
- le 21 septembre 2004 : examen des ajustements à effectuer aux stock-options attribuées, mais non encore levées au moment de la distribution du dividende en juin 2004, en raison du prélèvement effectué sur les Primes d'émission pour en assurer son financement ; dans le cadre de la seizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 2 juin 2004, analyse du projet de nouveau Règlement de plan de stock-options ; examen d'une proposition d'attribution d'options d'achat d'actions, au titre de l'exercice 2004.

Le taux de participation global en 2004 à l'ensemble des séances du Comité a été de 100 %.

Le Comité des Comptes et de l'Audit

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs : Messieurs Philippe Geslin, Président, Bertrand Letamendia, Jean-Pierre Bobillot et Bruno Legros. Les deux tiers de ses membres au moins doivent être des Administrateurs indépendants. Son Président est choisi parmi les Administrateurs indépendants.

Il est chargé d'analyser les comptes en dialogue direct avec les responsables financiers de la Société et les Commissaires aux Comptes, de donner un avis sur toute question relative aux Commissaires aux Comptes et d'examiner le fonctionnement du contrôle interne du Groupe.

Ses membres se sont réunis à six reprises au cours de l'exercice 2004. Les principaux sujets spécifiques abordés ont été les suivants :

- les 3 février et 12 février 2004 : audition, après analyse des propositions reçues, des équipes des cinq Cabinets ayant répondu à l'appel d'offres mis en place dans le cadre du renouvellement du collège des Commissaires aux Comptes ;
- le 24 février 2004 : analyse des comptes de l'exercice 2003 et du projet de distribution ; examen du fonctionnement du contrôle interne ;

- le 26 mai 2004 : contrôle interne (cartographie des risques, plan d'audit 2004, examen d'une proposition de mission d'élaboration d'un référentiel de procédures) ;
- le 27 juillet 2004 : examen des comptes au 30 juin 2004, analyse du premier chiffrage des impacts de la mise en place des normes IAS et poursuite de l'examen du contrôle interne ;
- le 11 octobre 2004 : étude des conséquences de l'application des normes IAS.

Le taux de participation global en 2004 à l'ensemble des séances du Comité a été de 92 %.

Le Comité pour la Qualité et le Développement Durable

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs : Monsieur Charles Ruggieri, Président, Madame Anne-Marie de Chalambert, Messieurs Bertrand de Feydeau et Jean-Paul Sorand, rapporteur.

Ce Comité a pour mission d'inventorier les principales catégories de risques menaçant GECINA et de suivre le programme d'actions arrêté pour y faire face, d'évaluer la qualité du service offert aux locataires et d'examiner la contribution du Groupe au développement durable.

En fonction des sujets examinés, le Comité fait éventuellement appel au Risk Manager ou à des responsables opérationnels du Groupe.

Il s'est réuni quatre fois en 2004. Les principaux sujets spécifiques abordés ont été les suivants :

- le 3 février 2004 : proposition d'orientation des travaux du Comité sur la base de trois axes : les risques, le développement durable et la qualité ;
- le 15 septembre 2004 : proposition de la définition des grands objectifs pour chacun des trois axes ;
- le 20 octobre 2004 : exposé par le Directeur Général des actions importantes réalisées ou en cours sur les risques et le développement durable ;
- le 22 décembre 2004 : présentation au Comité par les collaborateurs de GECINA en charge de l'avancement des projets "Indicateurs de qualité" et "Formalisation du nouveau référentiel de procédures", des redditions de charges et des premières actions entreprises à partir des "enquêtes de qualité du service offert" réalisées auprès des locataires du secteur résidentiel.

Le taux de présence global en 2004 à l'ensemble des séances du Comité a été de 87 %.

Le Conseil d'Administration, face aux récentes démissions de certains Administrateurs qui sont aussi membres des Comités, prendra les décisions qui s'avèrent nécessaires en fonction des événements à venir.

3 • Activité du Conseil au cours de l'exercice

Le Conseil s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2004. A chaque séance, un compte rendu de l'activité du Groupe (activité locative, cessions et financement notamment) est exposé.

Au cours de ces réunions, les principaux sujets spécifiques abordés ont été les suivants :

- le 25 février 2004 : arrêté des comptes de l'exercice 2003 ; projet de distribution et convocation de l'Assemblée Générale ; examen des recommandations du Comité des Comptes et de l'Audit pour le renouvellement du collège des Commissaires aux Comptes et choix de la proposition à soumettre à l'approbation de l'Assemblée du 2 juin 2004 ; élargissement à l'ensemble des filiales constituant le Groupe de la Convention de Gestion Centralisée de Trésorerie mise en place entre GECINA et ses filiales ; présentation de projets d'investissements significatifs en cours d'étude ;
- le 20 avril 2004 : qualification des Administrateurs indépendants sur proposition du Comité des Nominations ; approbation de son nouveau règlement intérieur et de ses différents Comités ; présentation par le Président de son projet de rapport à la prochaine Assemblée, établi en application de Loi de Sécurité Financière ; compte rendu des travaux du Comité pour la Qualité et le Développement Durable ; fixation du montant du bonus du Directeur Général sur proposition du Comité des Rémunérations ; ouverture d'une période de souscription réservée aux salariés et fixation du prix de souscription ; décision d'exercer la faculté de remboursement anticipé des emprunts obligataires convertibles GECINA novembre 2002 et ex-SIMCO juillet 1997 ; présentation de projets d'investissements significatifs en cours d'étude ;

- le 2 juin 2004 (à l'issue de l'Assemblée Générale) : modification du capital (conversions d'obligations et annulation d'actions) ; mise en œuvre du nouveau programme de rachat d'actions ; décision de porter à 1,5 Md€ le programme d'EMTN ; présentation des dernières opérations d'acquisitions réalisées ou en cours (546,5 M€) ;
- le 28 juillet 2004 : arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2004 ; actualisation du budget 2004 ; augmentation de capital (conversion d'obligations, souscription au Plan d'Épargne d'Entreprise et levées d'options) ; délégation de pouvoirs au Président et au Directeur Général d'émettre des obligations (application de l'Ordonnance du 24 juin 2004) ;
- 12 octobre 2004 : augmentation de capital (conversion d'obligations et levées d'options) ; ajustements des obligations convertibles et des stock-options ; examen des conséquences de la mise en œuvre des nouvelles normes comptables ; compte rendu du Comité des Rémunérations et approbation du nouveau règlement de plan de stock-options ; transfert du siège social 14-16, rue des Capucines à Paris 2^e ;
- le 14 décembre 2004 : réflexion sur la stratégie d'investissements de la Société et annonce de la mise à l'étude d'un projet d'investissement proche de 1 Md€.

Le taux de présence global à l'ensemble des séances du Conseil a été de 88 %.

4 • Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général, nommé par le Conseil d'Administration, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration.

Le règlement intérieur du Conseil, afin de bien affirmer la convergence des deux fonctions, précise que certaines décisions doivent faire l'objet d'une concertation préalable entre le Président et le Directeur Général (nomination et rémunération des membres du Comité Exécutif ; acquisitions et cessions d'immeubles et opérations bancaires et financières d'un montant supérieur à 15 M€).

5 • Evaluation des travaux du Conseil

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

- débat une fois par an sur son mode de fonctionnement et celui de ses Comités ;
- débat éventuel tous les deux ans, en dehors des mandataires sociaux et sous la présidence du Président du Comité des Nominations et des Rémunérations, sur la qualité du management et 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.

II • 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 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.

Ce dispositif, comme tout système de contrôle, ne peut cependant fournir une garantie absolue d'élimination totale des risques.

1 • Organisation et Direction de la Société

Direction de la Société

Le Conseil d'Administration de GECINA a opté, en date du 5 juin 2002, pour la séparation de la fonction de Président du Conseil d'Administration de celle de Directeur Général, conformément aux dispositions de la loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques. En dissociant les responsabilités opérationnelles des fonctions de direction des travaux du Conseil d'Administration et de surveillance du bon fonctionnement des organes sociaux, ce mode d'organisation contribue à renforcer le contrôle de la marche de l'entreprise.

Organisation de la Société

L'organisation opérationnelle de GECINA est fondée sur la constitution d'entités patrimoniales regroupant les immeubles par secteur géographique, 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.

Ces entités patrimoniales sont regroupées au sein de trois directions clairement identifiées et distinguées du point de vue opérationnel : la Direction du Patrimoine Immobilier d'Entreprise, la Direction du Patrimoine Résidentiel, la Direction Régionale de Lyon.

Les activités de commercialisation sont pour leur part développées au travers d'une filiale spécialisée, LOCARE, qui intervient sur le marché de la relocation et de la vente, aussi bien pour le compte du Groupe, que pour celui de mandants extérieurs.

Les opérations de gestion d'actifs (investissements, désinvestissements) et de construction (suivi des grands travaux et des projets de développement) sont réalisées sous la responsabilité de la Direction du Développement.

Les directions du Groupe assurant les fonctions de gestion des ressources humaines et de gestion administrative et financière sont organisées pour leur part sur le mode classique propre à ces structures.

Comités de Direction

La direction du Groupe GECINA s'appuie sur les Comités Exécutif, Investissement, Patrimoine, Financier et Résultats.

- La structure de direction du Groupe est complétée par le Comité Exécutif qui réunit sur une base hebdomadaire autour du Président et du Directeur Général les responsables des sept directions. Il constitue une instance collégiale chargée de mettre en œuvre les décisions stratégiques et d'assurer la cohérence des principales décisions de gestion. Il est relayé par des Comités spéciaux dont l'objet est de préparer et de piloter les différentes actions du Groupe dans les domaines concernés :
 - le Comité d'Investissement se réunit en tant que de besoin afin de statuer sur les projets d'acquisitions ou de cessions en cours ;
 - le Comité Patrimoine, dont la formation est plus large, se réunit tous les deux mois. Il rend compte de l'évolution de la situation du patrimoine, ainsi que des principales actions et grands projets ;
 - le Comité Financier se tient sur une base mensuelle pour examiner la situation financière de la Société, les prévisions de trésorerie, ainsi que les propositions de financement, de couverture et de placement ;
 - le Comité Résultats se réunit trimestriellement pour examiner le suivi budgétaire et les différents indicateurs d'activité du Groupe. A partir des éléments explicatifs fournis avec l'appui du Contrôle de Gestion, il permet d'identifier les éléments de risque et les facteurs d'amélioration des résultats.

Procédures de gestion

Le projet de formalisation du nouveau référentiel de procédures annoncé dans le rapport de l'an dernier a été lancé au début de l'été 2004 et a couvert à ce jour une large part des activités opérationnelles. Ce projet, dont la coordination est assurée par l'audit interne, fait l'objet d'un accompagnement par un cabinet de conseil externe (Cabinet Deloitte) et est régulièrement suivi par un Comité de Pilotage constitué à cet effet. Le nouveau référentiel, qui intègre les meilleures pratiques antérieurement définies, couvrira à terme l'ensemble des activités opérationnelles et fonctionnelles de GECINA. La formalisation de ces nouvelles procédures permet notamment de renforcer la sécurité des opérations en positionnant au sein de l'organisation les contrôles nécessaires.

Le périmètre couvert par le projet au cours de l'exercice 2004 a essentiellement porté sur la formalisation des procédures spécifiques aux activités commerciales et locatives. Le périmètre à couvrir en 2005 concerne principalement les activités de développement et les domaines fonctionnels.

La diffusion des premières procédures de ce nouveau référentiel aux collaborateurs de GECINA sera initiée au début du printemps 2005. Les nouvelles procédures seront accessibles au travers des outils informatiques de communication interne.

Indicateurs de qualité

Un projet de mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs de qualité a également été engagé au cours de l'année 2004. Ce projet concerne l'ensemble des directions ou fonctions du Groupe, qu'elles soient opérationnelles ou fonctionnelles. Il vise à permettre le suivi, au moyen d'indicateurs synthétiques, de la qualité des principales fonctions de GECINA, tant vis-à-vis des relations avec les tiers que des relations internes. Le tableau de bord d'indicateurs de qualité aura vocation à être régulièrement présenté à la Direction Générale. Il permettra de piloter, sur les aspects sélectionnés, l'évolution de la performance et le bon fonctionnement des processus.

Organisation du Groupe

Le Groupe est constitué pour l'essentiel de filiales dont GECINA détient le contrôle exclusif ou quasi exclusif. Sa gestion est organisée de manière centralisée auprès d'équipes et services communs qui appliquent les mêmes méthodes et procédures pour l'ensemble des sociétés.

2 • Structures exerçant des activités de contrôle interne

GECINA est dotée de trois structures exerçant des activités de contrôle : le risk-management, le contrôle de gestion et l'audit interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Administrative et Financière.

Elles rendent compte de leurs activités à la Direction Générale, aux Comités spécialisés du Conseil, et notamment au Comité des Comptes et de l'Audit pour ce qui est des travaux de l'Audit interne et au Comité pour la qualité et le Développement Durable pour ce qui est des travaux du risk-management.

Le risk-management

La fonction risk-management est chargée, en relation avec les directions opérationnelles et fonctionnelles, d'identifier et de traiter les risques liés à la sécurité des actifs, des personnes, à la maîtrise des responsabilités, et au respect de l'environnement.

Le risk-management constitue un département expert responsable de l'animation, de la coordination et du contrôle de la gestion des risques aléatoires. Afin d'améliorer sa fonction d'assistance auprès des directions opérationnelles, notamment dans la conduite de projets transversaux, le département de risk-management a été renforcé en 2004 par le recrutement d'un nouveau collaborateur et est désormais composé de 5 personnes.

Ce département, chargé d'accompagner et d'encadrer, dans son domaine d'expertise, les différentes directions du Groupe, est également amené à réaliser des contrôles et faire des recommandations.

Plus particulièrement, il a la charge :

- de procéder à des diagnostics des risques par inspection directe et à la définition de préconisations techniques, grâce à son expertise entretenue par une veille technologique et réglementaire ;
- d'assister les responsables opérationnels dans le suivi et la maîtrise des risques des immeubles dont ils ont la charge ;
- d'assurer la centralisation et le contrôle du suivi des risques ;
- d'informer la Direction Générale et de formuler les propositions appropriées ;
- d'assister la conduite de projets transversaux ou ayant une dimension générale : choix des solutions techniques, établissement des cahiers des charges et sélection des prestataires, suivi et contrôle des réalisations ;
- de procéder à des actions de sensibilisation et de formation.

Des diagnostics sécurité sont effectués périodiquement sur les immeubles du patrimoine sous la responsabilité du département de risk-management. Ils permettent, outre l'établissement d'un diagnostic des risques par immeuble, la réalisation d'actions de prévention ou de correction.

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 d'une plate-forme externalisée à la disposition des locataires, de règles d'astreinte et d'une cellule de crise.

Les activités du département de risk-management sont également appuyées par un Comité Opérationnel des Risques (COR) chargé de définir des normes internes et d'organiser une prise de décisions collégiale en matière de risques. Au cours de l'exercice 2004, le COR a notamment travaillé sur la maîtrise des risques associés à l'amiante, à la consommation de l'eau et à la sécurité des ascenseurs du patrimoine.

Enfin, en complément de ses fonctions, le risk-management assure la gestion des contrats d'assurance et des sinistres déclarés.

Le contrôle de gestion

Au travers de ses activités budgétaires et de ses analyses, le contrôle de gestion du Groupe contribue significativement à 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 Direction du Contrôle de Gestion. Cette dernière, composée de 7 personnes, s'appuie donc sur un réseau de contrôleurs de gestion au sein des directions opérationnelles.

La Direction du Contrôle de Gestion 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 des expertises immobilières.

Elaboration 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 par référence aux dernières expertises immobilières connues. Les immeubles sont classés par catégories (par types d'actifs et par régions). 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.

Expertises immobilières

Le contrôle de gestion a la responsabilité de coordonner la réalisation et l'actualisation des expertises immobilières effectuées par des experts indépendants. Cette fonction est ainsi dissociée de la responsabilité des ventes, du ressort de la Direction du Développement.

L'audit interne

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, validé par le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration. 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 des Comptes et de l'Audit.

Les missions de contrôle réalisées en 2004 se sont ouvertes à de nouveaux cycles d'activité, tels que les budgets de travaux, la gestion des créances irrécouvrables et les frais de mission. Les travaux antérieurement effectués sur les loyers et le quittancement ont par ailleurs fait l'objet de missions de suivi. L'audit interne a également élaboré cette année une première cartographie des risques liés aux opérations, ayant vocation à être actualisée et enrichie en fonction des évolutions de la Société.

Enfin, l'équipe d'audit interne de GECINA a été renforcée en 2004 avec le recrutement d'un collaborateur expérimenté. Ce renforcement permet à la fois un élargissement du champ de missions de contrôle et un meilleur accompagnement du projet de formalisation du nouveau référentiel de procédures. L'audit interne sera par ailleurs chargé du contrôle et de la validation de la mise à jour des nouvelles procédures. Ces dispositions permettront à l'audit interne d'être mieux à même d'assurer sa fonction de pilotage du référentiel de contrôle interne.

Les actions engagées en 2004 (lancement des projets de formalisation du nouveau référentiel de procédures et d'élaboration d'une cartographie des risques, renforcement de l'équipe d'audit interne) constituent des étapes indispensables pour la mise en place à venir d'une démarche d'évaluation du contrôle interne.

3 • Les processus opérationnels majeurs

Les procédures de contrôle interne, ayant pour objet la maîtrise des risques associés aux opérations de la Société, sont décrites ici au travers de trois processus majeurs : la valorisation du patrimoine, la gestion locative et les fonctions supports.

Valorisation du patrimoine

Expertises immobilières

Les immeubles font l'objet deux fois par an d'expertises immobilières réalisées par des experts indépendants. 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.

Investissements

La maîtrise des risques associés aux 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 piloté par la Direction du Développement, qui s'appuie autant que nécessaire sur les équipes des autres directions. Il intègre également, le cas échéant, l'assistance de conseils extérieurs (avocats, fiscalistes, auditeurs...) et d'experts immobiliers.

Les décisions d'investissement sont validées par le Comité d'Investissement. Les acquisitions d'immeubles d'un montant supérieur à 15 M€ doivent en outre faire l'objet d'une concertation préalable entre le Président et le Directeur Général.

Les acquisitions sont elles-mêmes sécurisées par l'intervention des notaires et/ou des avocats.

Désinvestissements

Un plan de cession, portant sur l'ensemble des actifs ne répondant pas aux critères de maintien en patrimoine retenus par le Groupe, est élaboré par la Direction du Développement. Ce plan porte tant sur des désinvestissements en bloc que par lots pour les immeubles d'habitation. Les propositions d'arbitrage qui y sont définies sont validées par le Contrôle de Gestion. Les prix de cession projetés sont confrontés aux valeurs d'expertises, afin de s'assurer – sauf situation particulière dûment justifiée – que les prix sont conformes aux données du marché.

Le plan de cession est soumis à l'approbation du Comité d'Investissement. Les cessions d'immeubles d'un montant supérieur à 15 M€ doivent en outre faire l'objet d'une concertation préalable entre le Président et le Directeur Général.

De la même manière que pour les investissements, la mise en œuvre du plan de cession est pilotée par la Direction du Développement, qui s'appuie sur les équipes des autres directions et a recours en tant que de besoin à des intervenants extérieurs (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.

Ventes par lots

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. Cette commercialisation s'effectue dans le respect de la réglementation en vigueur et des accords conclus au sein des commissions de concertation qui imposent la remise aux locataires de documents d'information exhaustifs, portant entre autres sur les conditions préférentielles et les protections qui leurs sont accordées.

Entretien et amélioration du patrimoine

La mise sous contrôle des dépenses de travaux est confortée par l'existence de programmes de travaux, établis pour chacun des immeubles. Une mesure de la rentabilité des travaux d'amélioration est établie pour les engagements excédant des seuils prédéfinis.

La sélection des fournisseurs est assurée par des consultations de devis pour les chantiers de moins de 45 000 € et par une procédure d'appels d'offres aux règles strictement définies pour les chantiers de plus de 45 000 €.

La validation des commandes et des factures de travaux est par ailleurs sécurisée à l'aide 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 par ailleurs des prestations standards par catégorie d'immeubles, auxquels doivent se conformer les fournisseurs.

Gestion locative

Fixation des loyers

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 suivant une grille de critères précis et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions 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 de LOCARE.

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 certains commerces de taille significative, locaux monovalents ou surfaces atypiques de l'immobilier d'entreprise, les conditions de renouvellement sont arrêtées après une expertise réalisée par un expert extérieur reconnu.

Commercialisation

La commercialisation est assurée par des équipes de LOCARE respectivement dédiées à l'immobilier d'entreprise et au patrimoine résidentiel. Ces équipes agissent le cas échéant en collaboration avec les principaux commercialisateurs, désignés en fonction de leur présence et leur niveau de performance sur les secteurs géographiques concernés et mandatés en co-exclusivité avec LOCARE.

Le suivi des actions commerciales engagées est effectué au cours des réunions communes aux équipes des directions patrimoniales et de LOCARE.

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 hebdomadaire, 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.

La programmation des travaux de remise en état ou de rénovation est anticipée au plus près de l'annonce du congé, ainsi que la mise au point des actions commerciales nécessaires à la relocation.

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 par LOCARE.

Sélection des clients

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel sont sélectionnés par un comité journalier qui s'attache à l'analyse complète de chaque candidature présentée, tout en restant particulièrement attentif au critère de solvabilité.

Les nouveaux locataires du patrimoine de l'immobilier d'entreprise sont sélectionnés après une étude de solvabilité. GECINA a souscrit un contrat d'assurance crédit, afin de se prémunir contre les risques d'impayés sur les baux commerciaux de bureaux. Après une évaluation des risques des candidats locataires et leur acceptation par l'assureur, les loyers impayés sont garantis sur plusieurs années, en cas de défaillance.

Recouvrement

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

Relations avec la clientèle

GECINA s'est dotée d'un service chargé de la qualité et de la satisfaction des clients résidentiels. De nombreuses actions ont été menées par ce service en 2004, la plus significative étant la mise en place d'un "baromètre de satisfaction" : à ce titre, plusieurs résidences représentant près de 2 600 locataires ont fait l'objet d'une enquête de satisfaction détaillée dont le taux de réponse a été proche de 50 %. L'analyse de ces réponses permet donc, pour chaque résidence étudiée, une appréciation fiable et précise de la qualité des prestations. Cette analyse permet la mise en place de plans d'action dont les effets à terme seront mesurés par de nouvelles enquêtes. D'autres études ont été menées au cours de l'exercice, notamment en ce qui concerne les performances de la plate-forme "GECINA Sécurité", le fonctionnement des ascenseurs et l'analyse des courriers de réclamations.

Fonctions supports

Systèmes d'information

La gestion des risques liés à l'exploitation du système d'information est assurée par un ensemble de contrôles informatiques, comprenant en particulier des règles de gestion des habilitations, des contrôles du bon déroulement des traitements effectués et des procédures formalisées de sauvegarde régulière des données. Les supports des sauvegardes sont doublés et conservés chez des prestataires spécialisés. Un contrat de "back-up" permet également d'assurer la poursuite de l'activité de la Société en cas d'indisponibilité du système d'information suite à un sinistre majeur.

Depuis le début de l'année 2004, les informations comptables et de gestion de GECINA sont traitées sur un système d'information unique. Le regroupement, en fin d'année, des équipes administratives sur l'emplacement du nouveau siège du Groupe s'est accompagné de la mise en place d'une nouvelle infrastructure informatique visant à renforcer la sécurité et la pérennité du système d'information. Les actions menées par la fonction informatique au cours de l'exercice ont également porté sur la mise en place d'un contrat de service interne, dont le bon déroulement est suivi à l'aide d'indicateurs mensuels, et sur le renforcement des contrôles des interfaces.

Un Comité Informatique se réunit tous les deux mois afin de suivre le déroulement des activités et projets liés à cette fonction et leur adéquation aux attentes et aux besoins des utilisateurs.

Elaboration de l'information financière et comptable

Les travaux comptables de l'ensemble des sociétés du Groupe sont réalisés au sein d'une même direction et sur un système d'information unique, visant à améliorer le contrôle des traitements comptables et de consolidation, dans le respect des principes et normes définis au niveau consolidé. De nombreuses actions ont par ailleurs été menées en 2004 par la fonction comptable, en matière de fiabilité et de qualité de l'information financière : il s'agit notamment de l'harmonisation des méthodes et des plans de compte du Groupe, du renforcement de l'automatisation des saisies et de la mise en place d'un nouvel outil de consolidation.

D'une manière générale, la fiabilité des informations comptables est assurée par une organisation reposant sur la séparation des fonctions et sur les contrôles 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. Enfin, le suivi budgétaire établi à partir du plan de compte Groupe et les analyses comparatives développées par le Contrôle de Gestion assurent un contrôle de second niveau.

Fonction juridique

La majeure partie des risques juridiques, et en particulier ceux liés aux opérations d'acquisition/cession d'actifs, est suivie soit avec l'appui d'avocats ou de conseils juridiques extérieurs, soit en interne par la fonction juridique.

Concernant les opérations de gestion locative, les baux des nouveaux locataires et les mandats de commercialisation sont tous rédigés sur la base de standards étudiés par les services de gestion. Les contentieux locataires font l'objet d'un suivi par une équipe spécialisée.

Enfin, le service juridique assure l'ensemble du suivi juridique des sociétés du Groupe.

Gestion financière

Les risques financiers sont gérés par la fonction trésorerie et financement qui suit régulièrement l'évolution des marchés, les ratios financiers du Groupe et le plan prévisionnel de financement mis à jour de façon permanente. 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 taux. 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.

Le Comité Financier définit la politique de gestion financière et en contrôle mensuellement la réalisation. Les opérations bancaires ou financières d'un montant supérieur à 15 M€ doivent par ailleurs faire l'objet d'une concertation préalable entre le Président et le Directeur Général.

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 strict respect de la séparation des fonctions et dans le cadre de limites précisément définies, les délégations nécessaires au fonctionnement des comptes bancaires.