

# 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<sup>er</sup> août 2003, modifiée par la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie, 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 au 31 décembre 2005 de dix-sept membres. Sa composition a été profondément remaniée lors de la réunion de l'Assemblée générale du 29 juin 2005 qui a également nommé un Censeur.

Son Règlement Intérieur, adopté par le Conseil le 5 juin 2002, et mis à jour les 15 janvier 2003, 20 avril 2004, 29 juin 2005 et 24 octobre 2005, 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. 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. 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, en application du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'Administrateur déclare dans le délai de 5 jours de Bourse, 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.

#### Rémunération des Administrateurs

Des jetons de présence sont attribués à chaque Administrateur. Chacun bénéficie d'une rémunération variable de 3 000 € 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 2 000 € par séance, en fonction de la participation effective aux séances.

#### Administrateurs indépendants

Dans sa séance du 20 avril 2004, le Conseil d'Administration avait 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 pas 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 avait qualifié six Administrateurs comme n'étant pas indépendants. Un Administrateur est encore en fonction : Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani, qualifié d'Administrateur non indépendant en raison de son statut de mandataire social au sein du Groupe au cours des cinq dernières années.

Le Conseil avait en conséquence qualifié huit administrateurs comme étant indépendants. Les Administrateurs encore en fonction sont les suivants :

- Madame Françoise Monod, Messieurs Bertrand de Feydeau et Philippe Geslin ;
- la société PREDICA, représentée par Monsieur Jean-Pierre Bobillot.

Dans sa séance du 24 octobre 2005, le Conseil d'Administration rappelle que METROVACESA est actionnaire de contrôle de GECINA, puisqu'elle en détient 68,54 % du capital.

Le Conseil a décidé, en conséquence, de modifier le 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 1 de son règlement intérieur, en ramenant au tiers au moins, au lieu de la moitié, la part des Administrateurs indépendants au sein du Conseil. Le Conseil du même jour a également pris acte de la position du Comité des Nominations et des Rémunérations, qui a estimé dans sa séance du 12 octobre 2005 que Monsieur José Gracia Barba, Administrateur indépendant de METROVACESA, pouvait aussi être considéré comme Administrateur indépendant de GECINA. Messieurs Patrick Arrostéguy, Serafin Gonzalez Morcillo et Michel Villatte sont également qualifiés comme Administrateurs indépendants.

Depuis le 21 février 2006, Monsieur Jean-Yves Hoher remplace Monsieur Jean-Pierre Bobillot comme représentant permanent de la société PREDICA.

### **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. Chacun de ces règlements a été modifié lors de la réunion du Conseil d'Administration du 24 octobre 2005.

### **Le Comité des Nominations et des Rémunérations**

Jusqu'au 29 juin 2005, ce Comité était 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 d'Administration, s'il en est membre, ne participe pas aux réunions ou parties de réunion lorsque le Comité se réunit en tant que Comité des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration du 29 juin 2005 a arrêté la nouvelle composition de ce Comité. Il est maintenant composé de trois Administrateurs et d'un Censeur : Madame Françoise Monod, Président, Messieurs José Gracia Barba, Michel Villatte et Antonio Truan.

Il est chargé de faire des propositions 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, et d'organiser les travaux préparatoires à l'évaluation de l'organisation du fonctionnement du Conseil d'Administration.

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 du Comité Exécutif et de faire toute proposition quant aux programmes de stock-options.

Ce Comité s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2005 :

- le 14 mars 2005 : propositions au Conseil d'Administration concernant Monsieur Serge Grzybowski, Directeur Général, sur le bonus pour 2004, les dispositions relatives à son mandat et sa rémunération fixe ;
- le 12 octobre 2005 : examen de la composition du Comité, du montant du bonus à verser à Monsieur Serge Grzybowski au titre de l'exercice 2005, du versement aux salariés d'une prime exceptionnelle, de la modification de la période de souscription dans le cadre du PEE ;
- le 14 décembre 2005 : proposition de progression de la rémunération du Président-Directeur Général à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, examen du mode de rémunération des membres du Comité Exécutif et d'une proposition de rémunération pour le censeur et pour trois collaborateurs de METROVACESA remplissant une mission ponctuelle pour GECINA, examen d'un projet de mise en place future d'une attribution d'options d'achat d'actions mixée avec un plan d'actions gratuites, examen d'une proposition de versement d'un jeton de présence complémentaire aux Administrateurs les plus assidus et aux membres des Comités.

Le taux de participation global en 2005 à l'ensemble des séances du Comité a été de 91,67 %.

### **Le Comité des Comptes et de l'Audit**

Jusqu'au 29 juin 2005, ce Comité était composé de quatre Administrateurs : Messieurs Philippe Geslin, Président, Bertrand Letamendia, Jean-Pierre Bobillot et Bruno Legros. Le Conseil d'Administration du 29 juin 2005 a arrêté ainsi la nouvelle composition de ce Comité : quatre Administrateurs et un Censeur, à savoir Monsieur Philippe Geslin, Président, Messieurs Patrick Arrosteguy, Jean-Pierre Bobillot, Bertrand de Feydeau et Antonio Truan.

Monsieur Jean-Yves Hocher remplace Monsieur Jean-Pierre Bobillot depuis le 21 février 2006.

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 cinq reprises au cours de l'exercice 2005. Les principaux sujets spécifiques abordés ont été les suivants :

- le 21 février 2005 : analyse des comptes de l'exercice 2004, examen de l'évaluation du patrimoine, de l'impact de l'application des normes IFRS et du projet de distribution ;

- le 1<sup>er</sup> juin 2005 : examen des travaux du contrôle interne ;
- le 26 juillet 2005 : examen des expertises immobilières au 30 juin 2005 et des comptes du premier semestre 2005 ;
- le 26 septembre 2005 : proposition de procédure pour les expertises du patrimoine, rapport d'audit des ventes par lots, rapports d'audit des comptes de suspens ;
- le 19 décembre 2005 : procédures d'expertises immobilières, passage aux normes IFRS, honoraires des Commissaires aux Comptes, rapport d'audit sur la cession du 21, rue Hérold, avancement du projet de formalisation des procédures.

Le taux de participation global en 2005 à l'ensemble des séances du Comité a été de 86,96 %.

## **Le Comité pour la Qualité et le Développement Durable**

Jusqu'au 29 juin 2005, ce Comité était composé de quatre Administrateurs : Monsieur Charles Ruggieri, Président, Madame Anne-Marie de Chalambert, Messieurs Bertrand de Feydeau et Jean-Paul Sorand, rapporteur.

Le Conseil d'Administration du 29 juin 2005 a arrêté ainsi la nouvelle composition de ce Comité : trois Administrateurs et un Censeur, à savoir Monsieur Bertrand de Feydeau, Président, Messieurs Jean-Pierre Bobillot, Patrick Arrosteuguy et Antonio Truan.

Monsieur Jean-Yves Hocher remplace Monsieur Jean-Pierre Bobillot depuis le 21 février 2006.

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. Il a également pour mission d'examiner les programmes d'assurances.

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

Il s'est réuni trois fois en 2005. Les principaux sujets spécifiques abordés ont été les suivants :

- le 6 septembre 2005 : examen des risques de quelque nature qu'ils soient ;
- le 26 septembre 2005 : examen des actions engagées concernant la qualité du service rendu aux clients, et plus particulièrement de la perception qu'il en ont ;
- le 28 novembre 2005 :
  - examen de l'outil de mesure synthétique de la qualité en interne, proposé par la Direction de GECINA et validation des quatre indicateurs présentés : le pourcentage de quittancements réglés dans les 30 jours du terme, le suivi des redevances de charges, le délai de relocation, l'indice sur les contentieux. Ce dernier indicateur n'a pas été validé en l'état par le Comité qui a demandé à ce qu'il soit revu,
  - présentation du projet de mise en ligne sur Internet des Dossiers Techniques Amiante.

Le taux de présence global en 2005 à l'ensemble des séances du Comité a été de 91,67 %.

## **3 • Activité du Conseil au cours de l'exercice**

Le Conseil s'est réuni douze fois au cours de l'exercice 2005. A la plupart des séances, un compte rendu de l'activité du Groupe (activité locative, cessions et financement, investissements notamment) est exposé.

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

- le 23 février 2005 : augmentation du capital de la Société et mise à jour des statuts ; arrêté des comptes de l'exercice 2004 ; projet d'affectation du résultat et projet de distribution ; budget 2005 ; ouverture d'une période de souscription dans le cadre du Plan d'Epargne d'Entreprise ;
- le 14 mars 2005 : propositions du Comité des Rémunérations concernant Monsieur Serge GRZYBOWSKI, Directeur Général ; projet d'investissement de METROVACESA dans GECINA ;
- le 5 avril 2005 : examen de l'offre publique d'achat initiée par METROVACESA et avis motivé du Conseil d'Administration ; préparation de l'Assemblée Générale annuelle ; annulation de la décision d'ouvrir une période de souscription dans le cadre du Plan d'Epargne d'Entreprise, renouvellement des autorisations d'avals et cautions données par GECINA au profit de ses filiales ;
- le 7 juin 2005 : examen du résultat de l'offre publique d'achat initiée par METROVACESA ; convocation de l'Assemblée Générale ; point sur une affaire judiciaire ; compte rendu des travaux du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations ;

- le 29 juin 2005 : séance préalable à l'Assemblée Générale : élaborations des réponses aux questions écrites des actionnaires ; séance post-Assemblée Générale : nomination du Président, d'un Co-Président et d'un Vice-Président, détermination de la composition des Comités, confirmation dans ses fonctions du Secrétaire du Conseil, mise à jour du règlement intérieur du Conseil et des Comités, délégation de pouvoirs au Président du Conseil d'Administration ;
- le 27 juillet 2005 : arrêté des comptes au 30 juin 2005, établis en application des nouvelles normes comptables IAS/IFRS ; compte rendu des travaux du Comité des Comptes et de l'Audit ; augmentation de capital éventuelle dans le cadre du Plan d'Epargne d'Entreprise ; autorisation donnée au Directeur Général à céder librement, en accord avec le Président, les actions auto-détenues autres que celles en représentation de plans d'options d'achat ;
- le 27 septembre 2005 : décision d'ouverture d'une période de souscription dans le cadre du Plan d'Epargne d'Entreprise ; compte rendu des travaux du Comité des Comptes et de l'Audit et du Comité de la Qualité et du Développement Durable ; examen des documents liés à la Loi sur la prévention des difficultés des entreprises ; renouvellement de la délégation de pouvoirs au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général pour l'émission d'obligations ; mise en vente des titres formant rompus ;
- le 7 octobre 2005 : abandon de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général mise en place le 5 juin 2002 ;
- le 24 octobre 2005 : compte rendu des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations ; modification du règlement intérieur du Conseil d'Administration ; autorisation de donner la garantie de GECINA (caution solidaire pour GEC2) ;
- le 29 novembre 2005 : compte rendu des travaux du Comité de la Qualité et du Développement Durable ; présentation des lignes d'activité et des budgets 2006 par chaque Direction ; régime des jetons de présence et autorisation de remboursement de frais ;
- le 20 décembre 2005 : compte rendu des travaux du Comité des Comptes et de l'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations ; régime des jetons de présence.

Le taux de présence global à l'ensemble des séances du Conseil a été de 92,82 %.

#### **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, précisait que certaines décisions devaient 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€).

Depuis la décision du Conseil d'Administration du 7 octobre 2005, la Direction Générale de la Société est assurée par le Président du Conseil d'Administration. Le règlement intérieur a donc été modifié en conséquence. Les limitations des pouvoirs du Directeur Général ont été supprimées.

#### **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.

Le référentiel utilisé pour la description du présent dispositif est un référentiel interne, inspiré pour partie du référentiel "COSO".

### 1 • Organisation et Direction de la Société

#### Direction de la Société

Le Conseil d'Administration de GECINA a décidé, en date du 7 octobre 2005, de renoncer à la séparation de la fonction de Président du Conseil d'Administration de celle de Directeur Général, ce mode d'organisation ne correspondant plus à la nouvelle configuration actionnariale de l'entreprise. La Direction Générale de la Société est donc depuis lors assumée par le Président du Conseil d'Administration, qui agit en qualité de Président-Directeur Général.

Les fonctions de contrôle de gestion, d'audit interne et de relations investisseurs ont par ailleurs été regroupées dans une même Direction directement rattachée au Président-Directeur Général, afin d'optimiser le pilotage de la Société. Enfin, le Président-Directeur Général est également assisté dans ses fonctions par un Directeur adjoint en charge de l'intégration du Groupe et de la coordination des actions des différentes Directions.

#### Organisation de la Société

Afin de renforcer le dynamisme et la mobilité de l'entreprise, l'organisation de GECINA a été repensée sous l'impulsion de son nouveau Président. Les principaux traits de la nouvelle organisation ont été présentés au Conseil d'Administration le 29 novembre 2005.

Cette nouvelle organisation prévoit notamment :

- une organisation par lignes d'activités s'étendant sur l'ensemble du territoire national ;
- le renforcement des responsabilités des Directions Opérationnelles à travers l'intégration, au sein de ces dernières, des fonctions d'arbitrage, de construction des immeubles et de commercialisation ;
- la création d'une structure de Développement Stratégique, pleinement dédiée à la recherche de diversification de produits.

L'organisation opérationnelle de GECINA restera 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.

Les directions du Groupe assurant les fonctions de gestion des ressources humaines, de gestion administrative et financière, ainsi que la Direction Juridique et le Secrétariat Général resteront pour leur part organisées sur le mode classique propre à ces structures.

Compte tenu de sa récente élaboration, la nouvelle organisation ne sera néanmoins pleinement effective qu'en 2006. Il importe donc de souligner que la Société a fonctionné en 2005 sous son mode d'organisation antérieur.

Pour mémoire, ce dernier regroupe les entités patrimoniales au sein de trois directions distinctes 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 y sont développées à travers 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 (arbitrages) et de construction (suivi des grands travaux et des projets de développement) y sont enfin réalisées sous la responsabilité de la Direction du Développement.

### **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-Directeur Général les responsables des différentes 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'Investissements 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**

Les premières procédures du nouveau référentiel ont été diffusées aux collaborateurs de GECINA au cours de l'exercice 2005. Ces nouvelles procédures, qui concernent une large part des activités opérationnelles, sont accessibles à travers des outils informatiques de communication interne. Elles intègrent les meilleures pratiques antérieurement définies et permettent de renforcer la sécurité des opérations en positionnant les contrôles nécessaires.

La coordination et l'accompagnement nécessaires à la mise en place du référentiel de procédures sont désormais assurés par l'audit interne et resteront suivis par un Comité de Pilotage.

Le périmètre à couvrir en 2006 concernera principalement l'adaptation du référentiel à la nouvelle organisation opérationnelle, ainsi que la diffusion ou la formalisation de procédures relatives aux domaines fonctionnels.

### **Indicateurs de qualité**

Le projet de mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs de qualité s'est poursuivi cette année avec la sélection d'une série d'indicateurs synthétiques, qui ont été renseignés et présentés aux membres du Comité pour la Qualité et le Développement Durable. Ces indicateurs concernent à la fois des aspects fonctionnels et opérationnels. Ils permettront de suivre dans le temps la qualité des processus retenus et participeront au pilotage du contrôle interne.

### **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 pilotage du contrôle interne**

GECINA est dotée de trois structures exerçant des activités de pilotage du contrôle interne : le Risk Management, le contrôle de gestion et l'audit interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Juridique / Secrétariat Général pour ce qui est du Risk Management et au Président-Directeur Général pour ce qui est du Contrôle de Gestion et l'Audit interne. Elles rendent compte de leurs activités au Président-Directeur Général, 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. Il est 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 leurs opérations d'acquisitions et 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 le Président-Directeur Général 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 du Risk Management, qui supervise également la réalisation des Dossiers Techniques Amiante de l'ensemble du Patrimoine, ainsi que leur mise à disposition (en ligne) aux locataires et aux prestataires externes intervenant sur les immeubles.

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

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 décision collégiale en matière de risques. Au cours de l'exercice 2005, le COR a notamment vu aboutir, à travers la validation de la "Politique de Gestion de l'eau" et de la "Charte Ascenseurs", les travaux précédemment initiés sur les thèmes de la consommation de l'eau et de la sécurité des ascenseurs.

Enfin, en complément de ses fonctions, le Risk Management assure la gestion des contrats d'assurances et des sinistres déclarés. Il assiste également, en tant que de besoin, les Directions Opérationnelles lors de la négociation des clauses particulières d'assurances figurant dans les baux des nouveaux locataires.

## **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 s'appuie donc sur un réseau de contrôleurs de gestion au sein des directions opérationnelles.

La Direction du Contrôle de Gestion, actuellement composée de 7 personnes, sera renforcée en 2006 par le recrutement d'un nouveau collaborateur. Elle travaille également au renforcement de ses outils de gestion et de reporting. Ces derniers seront par ailleurs adaptés à la nouvelle organisation par lignes d'activité.

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 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.

### ***Expertises immobilières***

Le Contrôle de Gestion a la responsabilité de coordonner et superviser la réalisation et l'actualisation des expertises immobilières effectuées 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.

### ***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 et validé par le Président-Directeur Général. Les rapports d'audit sont diffusés, au Président-Directeur Général, à son adjoint 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 2005 ont notamment porté, pour les domaines opérationnels, sur le quittancement, le suivi de la vacance, la gestion des travaux et le reporting des ventes par lots. Des contrôles ont aussi été effectués sur la fonction comptable (analyse des comptes d'attente) et sur la gestion de la paie. Enfin, un outil de suivi des recommandations de l'audit interne a été élaboré au cours de l'exercice.

L'audit interne a par ailleurs travaillé cette année à l'élaboration d'une démarche d'évaluation des risques généraux de l'entreprise, à partir de la cartographie précédemment réalisée. Cette démarche, qui intègre une évaluation de l'adéquation du contrôle interne, doit être finalisée et mise en œuvre en 2006. Cette mise en œuvre devrait s'effectuer avec la participation des différentes Directions de l'entreprise, et en relation avec la fonction de Risk Management pour les risques qui la concernent.

Un renforcement de l'audit interne, actuellement composé de trois personnes, est prévu en 2006 afin de lui permettre de mener à bien les différentes missions dont il a la charge : audit, accompagnement dans la mise en place du référentiel de procédures et évaluation des risques.

## **3 • Les processus opérationnels majeurs et activités de contrôle interne associées**

Les procédures de contrôle interne, ayant pour objet la maîtrise des risques associés aux opérations de la Société, sont décrites ici à travers 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.

Dans le contexte actuel de publication des premiers comptes annuels en normes IFRS, incluant la comptabilisation des immeubles en juste valeur, le processus des expertises immobilières a été renforcé en 2005 par la mise à jour de la procédure dédiée totalement applicable à compter de l'exercice 2006. Cette procédure définit notamment les principes de sélection et de rotation des experts, et de fonctionnement des campagnes d'expertises. Elle prévoit une information régulière au Comité des Comptes et de l'Audit sur le déroulement du processus des expertises immobilières. A l'issue de chaque campagne, ce dernier consacre désormais une séance exclusivement dédiée à la revue des expertises des immeubles et fait procéder, en tant que de besoin, à des contre-expertises sur certains immeubles.

#### ***Investissements***

La maîtrise des risques associés à l'autorisation d'investissement (portefeuilles d'actifs et projets de développement) est assurée par un processus d'acquisition reposant sur leur étude technique, juridique et financière. Ce processus, jusqu'alors piloté par la Direction du Développement, sera désormais mené par les Directions Opérationnelles pour chaque ligne d'activité. 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'Investissements, notamment constitué du Président-Directeur Général, des Directeurs Opérationnels et du Directeur Administratif et Financier. Ce Comité se réunit en tant que de besoin et à chaque étape significative du processus.

Les actes liés aux acquisitions sont par ailleurs sécurisés par l'intervention des notaires et / ou des avocats.

#### ***Désinvestissements***

Un plan de cession pluriannuel est élaboré par les Directions Opérationnelles pour chaque ligne d'activité, portant sur l'ensemble des actifs ne répondant pas aux critères de maintien en patrimoine retenus par le Groupe. Ce plan porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. Les propositions d'arbitrage ainsi 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 cessions est soumis à l'approbation du Comité d'Investissements.

De la même manière que pour les investissements, la mise en œuvre du plan de cession sera désormais pilotée par les Directions Opérationnelles, qui auront 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 ou par des commercialisateurs extérieurs, choix effectué à l'issue d'une mise en concurrence. 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 les protections qui leurs sont accordées.

### **Sécurité, entretien et amélioration du patrimoine**

Les Directions Opérationnelles de GECINA participent activement à la gestion des risques physiques des immeubles : elles sont notamment associées à la revue des diagnostics sécurité réalisés sous la supervision du département du Risk Management, et prennent en charge la mise en œuvre des actions de prévention ou de correction qui en découlent.

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. Un suivi budgétaire des engagements et des réalisations est par la suite réalisé par les Directions Opérationnelles. Une mesure de la rentabilité des travaux d'amélioration est également établie pour les engagements excédant des seuils prédéfinis.

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

- 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 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 mensuel.

### **Gestion locative**

#### **Fixation des loyers**

Les risques de loyers inadaptés sont prévenus à travers le 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 suivant une grille de critères précis et sont régulièrement revus en cours de commercialisation à travers des réunions hebdomadaires communes avec les équipes de LOCARE ;
- pour l'immobilier d'entreprise, la fixation des loyers des locaux à commercialiser est également faite à partir des références de marché (prix constatés, statistiques publiées...) et, pour les surfaces les plus importantes, après une étude de marché spécifique faite en relation avec les commercialisateurs. Les loyers et les conditions de bail ainsi fixés font l'objet d'un contrôle hiérarchique systématique et sont régulièrement revus en cours de commercialisation à travers des 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 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. Le suivi du renouvellement des baux commerciaux fait également l'objet d'un Comité Trimestriel.

#### **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, désignés en fonction de leur présence et leur niveau de performance sur les secteurs géographiques concernés. Pour l'immobilier résidentiel, la commercialisation est exclusivement réalisée par les équipes de LOCARE.

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 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.

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. Cette anticipation s'appuie notamment sur la réalisation de pré-états des lieux effectués au plus tard deux à trois semaines après la réception du congé.

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 qui s'attache à l'analyse complète de chaque candidature présentée, tout en restant particulièrement attentif au risque d'insolvabilité et à la réglementation relative à la non-discrimination.

Les nouveaux locataires du patrimoine immobilier d'entreprise sont sélectionnés après une étude de solvabilité.

### **Recouvrement**

Pour l'ensemble du patrimoine, 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 est dotée d'un service chargé de la qualité et de la satisfaction des clients résidentiels. Ce service est notamment responsable de la mise en place d'un "baromètre de satisfaction". Cette action s'est poursuivie au cours de l'exercice 2005, avec la réalisation d'enquêtes de satisfaction sur un nouvel échantillon de résidences, et la mise en œuvre des plans d'action sur les résidences du premier échantillon.

Le service qualité réalise également diverses études à thème, permettant de cerner les points d'amélioration en matière de satisfaction des clients. A ce titre, l'étude réalisée en 2004 sur le fonctionnement des ascenseurs a vu cette année son prolongement dans des mesures de rationalisation des relations avec les fournisseurs, afin d'améliorer la qualité des prestations dans ce domaine. Une importante étude a par ailleurs été lancée en 2005 sur la satisfaction des "clients entrants" : près de 1 400 nouveaux locataires ont ainsi fait l'objet d'une enquête de satisfaction, dont le taux de réponse a été de 51 %. Cette étude permet notamment de mesurer la perception des nouveaux entrants à l'égard de leur résidence et de leur premier contact avec GECINA.

### **Fonctions supports**

#### **Systemes 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, de contrôle 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.

Les actions menées par la fonction informatique au cours de l'exercice ont notamment porté sur le renforcement de la sécurité logique du système : authentification et connexion au réseau.

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. La qualité de la fonction informatique fait par ailleurs l'objet d'un contrat de service interne, dont le bon déroulement est suivi à l'aide d'indicateurs mensuels.

#### **Elaboration de l'information financière et comptable**

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 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.

La fiabilité du processus de consolidation est notamment contrôlée à travers 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.

#### ***Fonction juridique***

La majeure partie des risques juridiques, et en particulier ceux liés aux opérations d'acquisition / cession d'actifs, sont suivis 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, les projections de trésorerie 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 suit régulièrement la mise en œuvre.

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.