

# > 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, de la Direction Juridique et du Secrétariat du Conseil. Son élaboration a également été appuyée par des réunions avec les responsables des différentes Directions du Groupe.

## 1 | 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 a nommé Monsieur Antonio Truán Directeur Général Délégué lors de sa réunion du 15 février 2007.

Le Conseil d'Administration de GECINA est constitué au 31 décembre 2006 de dix-huit membres.

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, 24 octobre 2005, précise et complète les modalités de fonctionnement du Conseil prévues par les statuts. Le Règlement Intérieur a été modifié le 27 juillet 2006 afin de permettre aux Administrateurs de participer aux réunions du Conseil non seulement par voie de visioconférence, mais également par tout moyen de télécommunication dans les conditions fixées par la loi, sous réserve qu'au moins un quart des Administrateurs soit présent physiquement en un même lieu ; la détermination des jetons de présence a également été modifiée (se reporter à la section "Rémunération des Administrateurs").

#### ***Réunions du Conseil d'Administration***

Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration comprend entre trois et dix-huit membres.

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 les trois quarts 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 euros 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**

À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006, les jetons de présence sont attribués à chaque Administrateur de la manière suivante :

- chacun bénéficie d'une rémunération variable de 5 000 euros par séance, en fonction de la participation effective 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 4 000 euros. Chaque membre se voit attribuer une somme variable de 4 000 euros par séance, en fonction de la participation effective aux séances des comités.
- Pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2006, les jetons de présence versés à chaque Administrateur ou Censeur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 étaient déterminés de la manière suivante :
- chacun bénéficie d'une rémunération variable de 6 000 euros par séance, en fonction de la participation effective 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 4 000 euros. Chaque membre se voit attribuer une somme variable de 3 000 euros par séance, en fonction de la participation effective aux séances des comités.

### **Composition du Conseil**

Au 31 décembre 2006, la composition du Conseil d'Administration était la suivante :

- Président : Monsieur Joaquín Rivero Valcarce ;
- Vice-Président : Monsieur Román Sanahuja Pons ;
- Administrateur : Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani ;
- Administrateur : Madame Françoise Monod ;
- Administrateur : Monsieur Philippe Geslin ;
- Administrateur : Monsieur Bertrand de Feydeau ;
- Administrateur : Monsieur Patrick Arroste-guy ;
- Administrateur : Monsieur Santiago Fernández Valbuena ;
- Administrateur : Monsieur José Gracia Barba ;
- Administrateur : Monsieur Serafin Gonzalez Morcillo ;
- Administrateur : Monsieur Michel Villatte ;
- Administrateur : Monsieur Javier Sanahuja Escofet ;
- Administrateur : Monsieur Joaquín Meseguer Torres ;
- Administrateur : PREDICA, représentée par Monsieur Jean-Yves Hocher ;
- Administrateur : BANCAJA, représentée par Monsieur Aurelio Izquierdo Gómez ;
- Administrateur : Madame Victoria Soler Luján ;
- Administrateur : Monsieur Santiago Ybarra y Churruca ;
- Administrateur : METROVACESA, représentée par Monsieur Antonio Truán.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani a été renouvelé, pour une durée de trois ans, par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2006. Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani a exercé la fonction de co-Président du Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 23 mai 2006.

Cette même Assemblée Générale a nommé, pour trois ans, en qualité d'Administrateur, Madame Victoria Soler Luján, Monsieur Santiago Ybarra y Churruca et la société METROVACESA.

Par ailleurs, Monsieur Luis Portillo Muñoz a démissionné de ses fonctions d'Administrateur à compter du 26 janvier 2006 et Monsieur Domingo Diaz de Mera Lozano à compter du 4 avril 2006.

Enfin, Monsieur Antonio Truán, nommé Censeur par l'Assemblée du 29 juin 2005, a démissionné de ses fonctions à compter du 23 mai 2006.

Deux changements de représentants permanents sont également intervenus en 2006. Ainsi, Monsieur Jean-Yves Hocher a remplacé Monsieur Jean-Pierre Bobillot, à compter du 21 février 2006, en qualité de représentant permanent de PREDICA, et Monsieur Aurelio Izquierdo Gómez a remplacé Monsieur Arturo Alario Mifsud à compter du 14 mars 2006, en qualité de représentant permanent de BANCAJA.

### **Administrateurs indépendants**

Dans sa séance du 12 décembre 2006, le Conseil d'Administration a examiné les conclusions présentées par le Comité des Nominations et des Rémunérations relatives à la qualification d'Administrateur indépendant, proposant de revenir aux critères d'indépendance énoncés par le MEDEF et l'AFEP en octobre 2003, après avoir tempéré ces principes en 2005 en considérant que tout Administrateur indépendant de METROVACESA devait être qualifié d'Administrateur indépendant de GECINA.

Le Comité a donc 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 qui sont les suivants :

- (i) ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- (ii) ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- (v) ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- (vi) ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- (vii) s'agissant d'Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils sont considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société 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 a en conséquence qualifié d'indépendants sept Administrateurs sur dix-huit, le critère du tiers posé par le rapport sus-visé se trouvant respecté.

Les Administrateurs indépendants encore en fonction sont les suivants :

- Madame Françoise Monod, Messieurs Patrick Arroste, Bertrand de Feydeau, Philippe Geslin, Serafin Gonzalez Morcillo et Michel Villate ;
- la société PREDICA, représentée par Monsieur Jean-Yves Hocher, qui remplace Monsieur Jean-Pierre Bobillot depuis le 21 février 2006 en qualité de représentant permanent de la société PREDICA.

Les autres Administrateurs de GECINA sont les personnes suivantes : Madame Victoria Soler Luján, Messieurs Joaquín Rivero Valcarce, Antoine Jeancourt-Galignani, José Gracia Barba, Román Sanahuja Pons, Javier Sanahuja Escofet, Joaquín Meseguer Torres, Santiago Fernández Valbuena, Santiago Ybarra y Churrua, METROVACESA, représentée par Monsieur Antonio Truán et BANCAJA, représentée par Monsieur Aurelio Izquierdo Gómez.



### **Participation des Administrateurs aux délibérations du Conseil**

À la suite de l'Assemblée Générale du 23 mai 2006 et de la décision du Conseil du 27 juillet 2006, l'article 14 des statuts et le Règlement Intérieur ont été respectivement modifiés afin de permettre aux Administrateurs de se réunir et de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visio-conférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi.

Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions prévues aux articles L.225-47, L.225-53, L.225-55, L.232-1 et L.233-16 du Code de commerce, à savoir respectivement l'élection du Président du Conseil, la nomination par le Conseil de directeurs généraux délégués, la révocation par le Conseil des Directeurs Généraux et des Directeurs Généraux Délégués, l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe. Les restrictions sus-visées n'empêcheront pas les Administrateurs exclus du calcul du quorum et de la majorité de participer à la réunion et de donner leur avis à titre consultatif.

### **Missions du Conseil (article 3 du Règlement intérieur 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 destinés à améliorer le fonctionnement du Conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions : 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. Les règlements intérieurs du Comité des Comptes et de l'Audit, ainsi que du Comité pour la Qualité et le Développement Durable ont été modifiés le 21 février 2006. Le Règlement Intérieur du Comité des Nominations et des Rémunérations avait été modifié lors de la réunion du Conseil d'Administration du 24 octobre 2005.

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

Ce Comité est composé de cinq membres : Monsieur Philippe Geslin, Président, Messieurs Patrick Arrosteguy, Jean-Yves Hocher, Bertrand de Feydeau et Antonio Truán. Monsieur Jean-Yves Hocher a remplacé Monsieur Jean-Pierre Bobillot en qualité de représentant permanent de PREDICA le 21 février 2006. Le Comité des Comptes et de l'Audit est composé aux 4/5<sup>e</sup> d'Administrateurs indépendants ; son Règlement Intérieur prévoit qu'au moins les deux tiers des membres du Comité des Comptes et de l'Audit soient des Administrateurs indépendants. Il prévoit aussi que son Président est choisi parmi les Administrateurs indépendants.

Le Comité des Comptes et de l'Audit a pour mission :

- 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 neuf reprises au cours de l'exercice 2006 avec un taux de présence de 78 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2005, les comptes consolidés au 30 juin 2006, les comptes consolidés au 30 septembre 2006. Il a procédé à l'examen des expertises immobilières réalisées sur le patrimoine de GECINA et à l'examen de la méthode retenue pour l'évaluation de la juste valeur des immeubles ; il a également revu le projet d'évaluation des risques à partir de la cartographie des risques réalisée. Les membres du Comité d'Audit ont en outre examiné le rapport de "Due Diligence" menée par les cabinets Deloitte et Taj à la demande de METROVACESA.

Les travaux du Comité d'Audit ont été conformes aux objectifs qui lui ont été confiés.

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

Ce Comité est composé de cinq membres : Madame Françoise Monod, Président, Messieurs José Gracia Barba, Serafin Gonzalez Morcillo (depuis le 12 décembre 2006), Michel Villatte et Antonio Truán. Monsieur Serafin Gonzalez Morcillo a été nommé membre de ce comité le 12 décembre 2006, afin que le comité compte une majorité de membres indépendants.

Le Comité 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 compter en son sein au moins 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.

Le Président du Conseil d'Administration, s'il en est membre, ne participe pas aux réunions ou parties de réunion traitant des questions relatives aux rémunérations.

Ce Comité s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice 2006, avec un taux de participation de 100 %. Il a notamment :

- examiné les règles de gouvernance d'entreprise et la composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au regard des critères d'indépendance retenus par l'AFEP et le MEDEF en octobre 2006, cessant de considérer comme Administrateurs indépendants de GECINA les Administrateurs indépendants de METROVACESA ;
- procédé à une évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités ;
- formulé des propositions portant sur la modification du plan de retraite supplémentaire 2001 afin d'inclure environ une trentaine de cadres dirigeants et l'augmentation de la contribution au PEE et au PERCO ;
- formulé des propositions portant sur (i) la rémunération du Président et des membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2007, (ii) la rémunération du Censeur au titre de l'année 2006, (iii) le montant des jetons de présence, (iv) l'adjonction d'un bonus complémentaire à verser en 2007 aux membres du Comité Exécutif, (v) une attribution de stock options et une attribution d'actions gratuites.

La politique sociale future de Resico a également fait l'objet de discussions au sein du Comité.

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

Ce Comité est composé de quatre membres, à savoir Monsieur Bertrand de Feydeau, Président, Messieurs Jean-Yves Hocher, Patrick Arrosteuguy et Antonio Truán.

Monsieur Jean-Yves Hocher remplace Monsieur Jean-Pierre Bobillot en qualité de représentant permanent de PREDICA 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 Management ou à des responsables opérationnels du Groupe.

Il s'est réuni à quatre reprises en 2006, avec un taux de présence de 93,75 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment :

- procédé à l'examen de l'audit des assurances de la Société et du programme d'assurances de la filiale résidentielle, à l'examen des expertises préalables concernant les valeurs de reconstruction, et à l'examen du risque de crue de la Seine ;



- examiné en outre une proposition d'indicateur de suivi des contentieux impayés et procédé à l'examen des travaux concernant la qualité qui sera fournie aux locataires pour la filiale résidentielle ;
- passé en revue l'application des indicateurs de risques suivants : amiante, encaissements, délais de relocation et dossiers contentieux.

### 3. Activité du Conseil au cours de l'exercice

Le Conseil s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2006, avec un taux de présence de 95,23 %. À la plupart des séances, un compte rendu de l'activité du Groupe (activité locative, cessions et financement, investissements notamment) est exposé.

Au cours de l'exercice 2006, le Conseil d'Administration a notamment : examiné les comptes annuels, les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2005 ainsi que les comptes trimestriels et semestriels de GECINA, examiné la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement Intérieur, étudié les documents de gestion prévisionnelle et le budget pour l'exercice 2007, revu les opérations stratégiques du Groupe (opérations de cessions, d'acquisitions), entendu les comptes-rendus d'activité des différents comités constitués en son sein, constaté les augmentations de capital résultant de levées d'options de souscription d'actions et de souscriptions par les adhérents du FCPE "GECINA relais 2006", renouvelé l'autorisation donnée au Président-Directeur Général d'émettre des obligations (dans le cadre du programme EMTN ou en dehors de celui-ci) et attribué des options d'achat d'actions et des actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux les plus directement concernés par le développement du Groupe.

### 4. Conventions réglementées

Le Conseil d'Administration du 29 juin 2005 avait confié à Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani, jusqu'au 30 avril 2006, la mission particulière :

- de faciliter la période de transition qui a suivi l'arrivée de METROVACESA dans le capital de GECINA afin qu'elle se déroule dans les meilleures conditions ;
- d'assister et de conseiller le Président du Conseil dans l'exercice de son mandat ;
- de représenter la Société avec Monsieur Joaquín Rivero Valcarce, afin de la mettre en valeur auprès de la place de Paris ou de toute institution française incluant la communauté politique et la communauté financière en France.

Cette mission confiée à Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani entrait dans le champ d'application des articles L.225-46 et L.225-38 du Code de commerce, Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani occupant les fonctions d'administrateur de GECINA. Le Conseil du 29 juin 2005 avait fixé à 176 000 euros le montant de la rémunération de cette mission. Le Conseil d'Administration du 9 mai 2006 a prolongé cette mission jusqu'au 31 mai 2006, sans rémunération complémentaire. La convention réglementée a donc pris fin à cette date.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 12 décembre 2006 a décidé d'attribuer une rémunération exceptionnelle d'un montant de 200 000 euros à Monsieur Antonio Truán, Censeur jusqu'au 23 mai 2006 ; cette rémunération entre dans le champ d'application de l'article L.225-38 du Code de commerce en raison de sa qualité de représentant permanent de la personne morale Administrateur METROVACESA.

Aucune autre convention réglementée ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

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

Le Conseil d'Administration a autorisé le Président le 27 juillet 2006, avec faculté de subdélégation, à émettre au nom de la Société des cautions, avals et garanties (i) dans la limite d'un montant de 1 milliard d'euros pour le compte de ses filiales, (ii) sans limitation de montant pour les garanties à l'égard des Administrations fiscales et douanières, (iii) à concurrence d'un montant de 50 millions d'euros pour le compte d'un tiers, et à poursuivre les cautions, avals et garanties précédemment délivrés.

Cette autorisation donnée pour une période de douze mois expire le 27 juillet 2007. Au cours de l'exercice, aucun nouvel engagement de cette nature n'a été donné par le Président dans le cadre de cette enveloppe.

## 6. Évaluation 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, 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.

## 7. Pouvoirs du Président-Directeur Général

La Direction Générale de la Société est assurée par le Président du Conseil d'Administration.

Le Président-Directeur Général, nommé par le Conseil d'Administration pour le représenter, 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. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

## 8. Rémunération du Président-Directeur Général

Lors de sa réunion du 20 décembre 2005, le Conseil a, sur proposition du Comité des Rémunérations, arrêté les principes pour déterminer la rémunération et les avantages de toute nature accordés au Président-Directeur Général.

### (i) RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération brute fixe versée à Monsieur Joaquín Rivero Valcarce au titre de l'exercice 2006 s'est élevée à 176 000 euros.

### (ii) RÉMUNÉRATION VARIABLE

Monsieur Joaquín Rivero Valcarce n'a perçu aucune rémunération variable au cours de l'exercice écoulé.

### (iii) MISE À DISPOSITION D'UNE VOITURE DE FONCTION

Une voiture de fonction est mise à disposition de Monsieur Joaquín Rivero Valcarce lorsqu'il se situe à Paris et est utilisée par ce dernier uniquement lors de ses déplacements professionnels.

### (iv) JETONS DE PRÉSENCE

En 2006, Monsieur Joaquín Rivero Valcarce a perçu des jetons de présence pour un montant brut de 50 000 euros en sa qualité d'Administrateur de GECINA et de 12 000 euros en sa qualité d'Administrateur de la Société des Immeubles de France.



## (v) STOCK OPTIONS ET ACTIONS GRATUITES

### *Stock options*

- Le Conseil d'Administration a, le 14 mars 2006 et le 12 décembre 2006, en vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 2 juin 2004 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, attribué respectivement 27 000 options d'achat à un prix de 102,64 euros et 29 000 options d'achat à un prix de 108,80 euros à Monsieur Joaquín Rivero Valcarce.
- Les conditions d'exercice des options d'achat d'actions ainsi consenties sont déterminées par le Règlement du Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions approuvé par le Conseil d'Administration en date du 12 octobre 2004.
- Au cours de l'exercice 2006, Monsieur Joaquín Rivero Valcarce n'a pas procédé à la levée d'options attribuées au cours d'exercices précédents.

En outre, Monsieur Riviero Valcarce détient, au 31 décembre 2006, 400 actions de la Société.

### *Attribution gratuite d'actions*

- Le Conseil d'Administration a, le 14 mars 2006 et le 12 décembre 2006, en vertu de l'autorisation qui lui a été conféré par la trentième résolution de l'Assemblée Générale Mixte en date du 29 juin 2005, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a attribué respectivement 5 000 actions et 7 700 actions gratuites à Monsieur Joaquín Rivero Valcarce.
- Les conditions d'acquisition des actions ainsi attribuées sont déterminées par le Règlement du Plan d'Actions Gratuites approuvé par le Conseil d'Administration en date du 14 mars 2006.

## (vi) RÉGIME DE RETRAITE

M. Joaquín Rivero Valcarce est potentiellement éligible au régime de retraite supplémentaire mis en place en 2001 en faveur des mandataires sociaux auprès de Cardif.

Ce système complète les régimes de base et complémentaires existants (Sécurité Sociale, ARRCO, AGIRC, etc). Il permet aux mandataires sociaux d'acquies un montant de retraite égal à un certain pourcentage de leur salaire de fin de carrière en fonction de leur nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe et sous déduction de toute autre forme de retraite perçue. Le montant total versé au titre du régime Cardif ne peut excéder 20 % du salaire de référence, entendu comme la moyenne des salaires fixes et variables des 36 derniers mois précédant le départ en retraite. Pour être mis en œuvre, le bénéficiaire de ce régime doit (i) avoir acquis une ancienneté minimale de 5 ans en qualité de mandataire social de GECINA ou des autres sociétés adhérentes au régime Cardif, (ii) avoir atteint l'âge de 60 ans au moment du départ de l'entreprise, et (iii) être en position de liquider ses retraites au titre du régime général.

Ainsi, un mandataire social, ayant à la date de son départ en retraite une ancienneté supérieure ou égale à 10 ans dans le groupe GECINA, a droit au montant de la différence entre d'une part 60 % de la rémunération de référence et d'autre part les pensions des régimes externes.

Un mandataire social, ayant à la date de son départ en retraite une ancienneté supérieure ou égale à 5 ans, mais inférieure à 10 ans, a droit à la différence entre d'une part 50 % de la rémunération de référence et d'autre part les pensions des régimes externes.



## 2 | 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 international "COSO" (Committee of Sponsoring Organization de la Treadway Commission, dont les conclusions ont été publiées en 1992 aux Etats-Unis).

### 1. Organisation et Direction de la Société

#### *Direction de la Société*

La Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, qui agit en qualité de Président-Directeur Général. Le Président est assisté dans ses fonctions par un Adjoint en charge de l'intégration du Groupe et de la coordination des actions des différentes Directions. Enfin, les fonctions de Contrôle de Gestion, d'Audit Interne et de Relations Investisseurs sont regroupées dans une même Direction directement rattachée au Président, afin d'optimiser le pilotage de la Société.

#### *Organisation de la Société*

La nouvelle organisation a été pleinement effective au cours de l'exercice 2006.

Ce nouveau schéma, qui accroît le dynamisme et la mobilité de l'entreprise, s'articule autour des principes suivants :

- Une organisation par lignes d'activités.
- Des Directions Opérationnelles autonomes et renforcées, intégrant les fonctions d'arbitrage, de construction des immeubles et de commercialisation.
- Une structure de Développement Stratégique, dédiée à la recherche de diversification de produits, et intégrant aujourd'hui les trois nouvelles activités de GECINA (logistique, santé, hôtellerie & loisirs).

L'organisation opérationnelle des activités résidentielles et immobilier d'entreprise de GECINA reste 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.

En lien avec la stratégie patrimoniale, et afin d'optimiser les cessions d'actifs résidentiels, une entité de désinvestissement ("DANAE") a par ailleurs été créée au sein de la Direction de l'Immobilier Résidentiel. Cette entité est organisée en trois sous-projets au sein desquels un asset manager, chargé de programmes, coordonne les intervenants internes et externes (notaires, géomètres, syndics, commercialisateurs...).

La Direction Régionale de Lyon agit pour sa part en concertation avec les autres Directions Opérationnelles pour chacune des lignes d'activités.

Les Directions du Groupe assurant les fonctions de Gestion des Ressources Humaines, de Gestion Administrative et Financière, ainsi que la Direction Juridique sont pour leur part organisées sur le mode classique propre à ces structures.



### **Comités de Direction**

La Direction du groupe GECINA s'appuie sur les Comités Exécutif, Investissements, Financier et Résultats.

- La structure de Direction du Groupe est complétée par le Comité Exécutif qui réunit sur une base mensuelle autour du Président 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 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. À 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 procédures de gestion du Groupe intègrent les meilleures pratiques et permettent de renforcer la sécurité des opérations en positionnant les contrôles nécessaires. Elles sont accessibles au travers des outils informatiques de Communication Interne.

La coordination et l'accompagnement nécessaires à l'évolution du référentiel de procédures sont assurés par l'Audit Interne et suivis par un comité de pilotage. Le Comité des Comptes et de l'Audit est régulièrement tenu informé du déroulement de ces travaux.

Le périmètre de rédaction à couvrir en 2007 concernera principalement la formalisation des procédures liées aux nouvelles lignes d'activités.

### **Indicateurs de qualité**

GECINA s'est doté d'un outil de mesure de la qualité interne au travers d'un tableau de bord d'indicateurs synthétiques. Ce tableau a été élaboré à l'issue d'un processus de recensement auprès de l'ensemble des Directions, puis de sélection des indicateurs les plus pertinents. Les indicateurs actuels concernent à la fois des aspects fonctionnels et opérationnels. Ils permettent de suivre dans le temps la qualité des processus retenus et participent au pilotage du contrôle interne. Ils sont régulièrement présentés aux membres du Comité pour la Qualité et le Développement Durable.

### **Organisation du Groupe**

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

## **2. Structures exerçant des activités d'évaluation des risques et de pilotage du contrôle interne**

GECINA est doté de trois structures exerçant des activités d'évaluation des risques et/ou de pilotage du contrôle interne : le Risk Management, le Contrôle de Gestion et l'Audit Interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Juridique pour le Risk Management et au Président pour le Contrôle de Gestion et l'Audit Interne. Elles rendent compte de leurs activités au Président, aux comités spécialisés du Conseil, et notamment au Comité des Comptes et de l'Audit pour les travaux de l'Audit Interne et au Comité pour la Qualité et le Développement Durable pour les travaux du Risk Management.

### **Le Risk Management**

La fonction Risk Management est chargée, en soutien des 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 cinq 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 à faire des recommandations.

Plus particulièrement, il a la charge :

- de procéder à des diagnostics des risques sur les immeubles 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 ; à cet effet, il supervise l'élaboration de la cartographie des risques liés aux actifs immobiliers du Groupe, ainsi que le suivi des plans d'actions qui en découlent ;
- 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, qui supervise également la réalisation des Dossiers Techniques Amiante de l'ensemble du patrimoine, ainsi que leur mise à disposition (en ligne) des locataires et des 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 2006, le COR a notamment vu aboutir les travaux précédemment engagés sur les thèmes des risques "Inondation", "Legionella" et "Incendie" au travers de la validation des référentiels concernés.

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.

### ***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 6 personnes, a été renforcée en 2006 par la création d'une fonction business-plan. Elle s'est également dotée d'un outil de reporting trimestriel 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 de l'évaluation du patrimoine.

### ***Élaboration et contrôle budgétaire***

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

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

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



### **Suivi des indicateurs de gestion**

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

### **Analyse de la rentabilité des immeubles**

La rentabilité des immeubles est évaluée 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.

### **Évaluation du patrimoine**

- Expertises immobilières : le Contrôle de Gestion a la responsabilité de coordonner et superviser la réalisation des expertises immobilières, effectuées deux fois par an au moins, dans le cadre des clôtures semestrielles, par des experts indépendants. Cette fonction est ainsi centralisée et dissociée de la responsabilité d'arbitrage des immeubles, du ressort des Directions Opérationnelles, afin de garantir la fiabilité et l'objectivité des données relatives aux expertises immobilières.

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

Le processus des expertises immobilières semestrielles fait l'objet d'une procédure dédiée, définissant notamment les principes de sélection et de rotation des experts, et de fonctionnement des campagnes d'expertises. Elle prévoit une information régulière au Comité des Comptes et de l'Audit sur le déroulement du processus des expertises immobilières. À l'issue de chaque campagne, ce dernier consacre 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.

- Estimations internes trimestrielles : pour les besoins de communication financière sur une base trimestrielle, une méthodologie de mise à jour de la valeur du patrimoine a été élaborée cette année. Cette méthodologie a fait l'objet d'un examen de la part du Comité des Comptes et de l'Audit. Sa mise en œuvre est placée sous la responsabilité du Contrôle de Gestion, conformément aux principes de dissociation des fonctions évoqués ci-avant. Elle s'appuie notamment sur des informations internes (évolution des loyers, événements particuliers de la période) et sur des informations transmises par les experts indépendants (variation sur le trimestre des taux de capitalisation pour les différents segments du patrimoine). Le résultat de ces estimations internes trimestrielles fait enfin l'objet d'une présentation au Comité des Comptes et de l'Audit.

### **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. Les rapports d'audit sont diffusés, au Président, 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 2006 ont notamment porté, pour les domaines opérationnels, sur les processus de régularisation des charges des immeubles, de sélection des locataires et de gestion des impayés. Des contrôles ont également été effectués sur la fonction de gestion de trésorerie. L'audit interne procède par ailleurs, sur une base régulière, au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

L'audit interne a également travaillé cette année à la mise à jour de la cartographie et à l'évaluation des risques généraux. Ces travaux se sont déroulés dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation, préalablement discutée avec les Commissaires aux Comptes et présentée au Comité des Comptes et de l'Audit. La mise en œuvre de cette démarche, qui intègre une appréciation des dispositifs de contrôle, s'effectue au moyen d'entretiens d'évaluation auprès des différentes Directions du Groupe, sur la base de supports d'analyse et de grilles de notation préalablement définis. Ce nouvel outil, qui devrait être finalisé en 2007, aura vocation à faire l'objet d'un suivi régulier, dans un souci continu d'identification des risques et d'amélioration de leur gestion.

Un renforcement de l'Audit Interne, désormais composé de quatre personnes, a été effectué cette année, 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 associées

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**

##### **Investissements**

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

Les décisions d'investissement sont validées par le Comité d'Investissements, notamment constitué du Président et des Directeurs Opérationnels. 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**

Dans le cadre de la stratégie de rotation des actifs un plan de cession est décliné annuellement, portant sur des actifs ne répondant pas aux critères de maintien en patrimoine retenus par le Groupe. Ce plan, préparé par les Directions Opérationnelles pour chaque ligne d'activité, porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. Les propositions d'arbitrage ainsi définies sont 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 est pilotée par les Directions Opérationnelles, qui ont recours en tant que de besoin aux fonctions supports, ainsi qu'à des intervenants extérieurs (commercialisateurs, avocats, fiscalistes, notaires, géomètres, experts...).

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

##### **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 pour chaque programme 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 protections qui leur sont accordées, ainsi que sur l'état de la résidence. Allant au-delà de ces dispositions réglementaires, GECINA a élaboré une Charte interne "comportementale" visant à encadrer les pratiques commerciales des ventes par lots. Cette charte a été diffusée aux intervenants internes et est partie intégrante des mandats des commercialisateurs.

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

Pour l'ensemble 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 de Risk Management, et prennent en charge ou supervisent la mise en œuvre des actions de prévention ou de correction qui en découlent.



En ce qui concerne l'immobilier d'entreprise et l'immobilier résidentiel, la mise sous contrôle des dépenses de travaux est pour sa part confortée par l'existence de programmes de travaux, établis pour chacun des immeubles par les Directions Techniques compétentes. Un suivi budgétaire des engagements et des réalisations est par la suite réalisé. Une mesure de la rentabilité des travaux d'amélioration est également établie pour les engagements 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 euros et par une procédure d'appels d'offres aux règles strictement définies pour les chantiers de plus de 45 000 euros.
- La validation des commandes et des factures de travaux est par ailleurs sécurisée au moyen de seuils d'autorisation déterminés en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs et enregistrés dans le système d'information.
- Pour le patrimoine résidentiel plus particulièrement, des bordereaux de prix définissent des prestations standards par catégorie d'immeubles, auxquels doivent se conformer les fournisseurs. Les appels d'offres, ainsi que certaines consultations, sont par ailleurs validés par un comité d'engagement mensuel.

S'agissant du patrimoine logistique, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles sont assurés par un prestataire reconnu, sous l'autorisation et le contrôle de la Direction Opérationnelle, des outils de reporting et des réunions de suivi périodiques ayant été mis en place à cet effet.

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

## **GESTION LOCATIVE**

### **Fixation des loyers**

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

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

Pour l'immobilier d'entreprise et la logistique, la fixation des loyers des locaux à commercialiser est également faite à partir des références de marché (prix constatés, statistiques publiées...) et, pour les surfaces les plus importantes, après une étude de marché spécifique faite en relation avec les commercialisateurs. Les loyers et les conditions de bail ainsi fixés font l'objet d'un contrôle hiérarchique systématique et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions communes avec les équipes commerciales.

Pour l'ensemble du patrimoine en exploitation, les baux en renouvellement sont systématiquement suivis, les nouvelles conditions de loyers éventuellement proposées étant étudiées selon des modalités définies dans une procédure spécifique. Plus particulièrement, pour les locaux monovalents, certains commerces de taille significative ou certaines surfaces de bureaux atypiques, les conditions de renouvellement sont arrêtées à l'appui d'une expertise réalisée par un expert extérieur reconnu. Le suivi du renouvellement des baux commerciaux de la Direction de l'Immobilier d'Entreprise 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 et/ou conseils indépendants, désignés en fonction de leur présence et de leur niveau de performance sur les secteurs géographiques concernés. Pour la logistique, la commercialisation est effectuée par des commercialisateurs externes, agissant sous la supervision d'un responsable interne (asset manager de la Direction Opérationnelle). Enfin, pour l'immobilier résidentiel, la commercialisation est 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 périodique, recense tous les locaux vacants ou qui vont le devenir en raison des congés reçus, ou des intentions de départ exprimées par les locataires. Cet état permet de suivre l'évolution de la vacance et de mesurer le taux d'occupation de chaque immeuble et du patrimoine en exploitation.

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

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

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

### **Recouvrement**

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

### **Relations avec la clientèle**

GECINA Résidentiel est doté d'un service chargé de la qualité et de la satisfaction des clients. Ce service est notamment responsable de la mise en place d'un "baromètre de satisfaction". Les actions menées au cours de l'exercice 2006 ont vu la réalisation de nouvelles enquêtes sur la satisfaction des "clients entrants", dont le taux de réponse a été de 42 %. Ces enquêtes permettent d'améliorer les processus liés à l'entrée des locataires, comme par exemple les réceptions de travaux, la qualité de l'accueil ou l'efficacité du centre des contacts de Locare. L'avancement des enquêtes sur la satisfaction des "clients en place" s'est également poursuivi en 2006, le taux de couverture de ces enquêtes atteignant désormais 80 % du parc en exploitation. Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions régulièrement suivis et mis à jour.

Outre la poursuite des actions ci-dessus, l'année 2007 verra la mise en place d'enquêtes de satisfaction tournées vers les "clients sortants".

## **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, 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 du système de messagerie, la remise à niveau du plan de reprise d'activité et la mise en place d'une gestion électronique des factures fournisseurs.

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

### **Élaboration 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 au travers d'un rapprochement détaillé des soldes comptables issus des comptes sociaux avec ceux repris dans l'outil de consolidation et d'une justification documentée des retraitements de consolidation.

### **Fonction juridique**

Les opérations d'acquisition et de cession sont réalisées via des études notariales soigneusement sélectionnées en fonction de leur fiabilité et de leur compétence, qui sont systématiquement encadrées par les juristes internes, assistées ou non d'avocats spécialisés. Les autres risques juridiques sont suivis en interne avec recours fréquents à des cabinets d'avocats d'affaires parmi les plus réputés.

Le respect de la réglementation fiscale, et notamment des obligations résultant du régime SIIC, est supervisé par un responsable interne expérimenté, qui procède à des revues périodiques et s'appuie en tant que de besoin sur un conseil externe. Le responsable fiscal intervient également en soutien systématique dans le contexte de la gestion des risques fiscaux liés aux opérations d'acquisitions / cessions d'actifs.

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

Enfin, le service juridique assure l'ensemble du suivi juridique des filiales du Groupe. Le suivi juridique de la société-mère est pour sa part assuré en interne avec la participation d'avocats spécialisés.

### **Gestion financière**

Les risques financiers sont gérés par la fonction trésorerie et financement qui suit en permanence l'évolution des marchés, les ratios financiers du Groupe, les projections de trésorerie et le plan prévisionnel de financement mis à jour de façon régulière. La gestion du risque de taux s'effectue par recours à des instruments de couverture dans le cadre d'une politique visant à protéger la Société des évolutions des marchés et à optimiser le coût de la dette. La 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 périodiquement la mise en oeuvre.

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.