

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

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Le Président doit, en application de la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, 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. Établi 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.

1.1. Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil

Le Conseil d'Administration de GECINA est constitué au 31 décembre 2007 de 16 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 et 27 juillet 2006, précise et complète les modalités de fonctionnement du Conseil prévues par les statuts.

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 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 d'une valeur nominale de 7,50 euros, en application du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'administrateur déclare, dans le délai de 5 jours de Bourse, à 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

Les jetons de présence sont attribués à chaque administrateur de la manière suivante :

- chacun bénéficie d'une rémunération de 5000 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 forfaitaire annuelle d'un montant de 4000 euros. Chaque membre se voit attribuer une somme de 4000 euros par séance, en fonction de la participation effective aux séances des comités.

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2007 a décidé que les réunions du comité ad hoc tenues par voie de conférences téléphoniques seront rémunérées de la même manière que ses réunions physiques et que, en raison du rôle important joué par son Président dans la mise en œuvre de l'Accord de Séparation, il lui sera alloué une rémunération complémentaire de 30000 euros.

Ce Conseil a également décidé qu'à compter de l'exercice 2008 les réunions du Comité d'Audit seront rémunérées de la même manière que celles du Conseil d'Administration et que la rémunération de son Président sera supérieure de 25 % à celle des autres membres du comité.

Composition du Conseil

Au 31 décembre 2007, la composition du Conseil d'Administration était la suivante :

- Président-Directeur Général : Monsieur Joaquín Rivero Valcarce ;
- Directeur Général Délégué, administrateur : Monsieur Antonio Truan ;
- administrateur : Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani ;
- administrateur : Madame Françoise Monod ;
- administrateur : Monsieur Philippe Geslin ;
- administrateur : Monsieur Bertrand de Feydeau ;
- administrateur : Monsieur Patrick Arrosteguy ;
- administrateur : Monsieur Santiago Fernandez Valbuena ;
- administrateur : Monsieur José Gracia Barba ;
- administrateur : Monsieur Serafin Gonzales Morcillo ;
- administrateur : Monsieur Michel Villatte ;
- administrateur : Monsieur Joaquín Meseguer Torres ;
- administrateur : Predica, représentée par Monsieur Jean-Yves Hocher ;
- administrateur : Madame Victoria Soler Lujan ;
- administrateur : Monsieur Santiago de Ybarra y Churruca ;
- administrateur : Metrovacesa.

Monsieur Jaime Febrer Rovira a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 avril 2007, en remplacement de Bancaja, démissionnaire à la date du 9 janvier 2007. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 19 juin 2007.

Démissionnaire le 13 décembre 2007, il a été remplacé par Monsieur Antonio Truan, coopté par le Conseil du 28 décembre, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007. La cooptation de Monsieur Truan sera soumise à la ratification de cette Assemblée, qui devra également se prononcer sur le renouvellement de son mandat.

Monsieur Truan a, par ailleurs, démissionné de ses fonctions de représentant permanent de la société Metrovacesa.

Enfin, Messieurs Roman Sanahuja Pons et Javier Sanahuja Escofet ont démissionné, le 4 décembre 2007, de leurs fonctions d'administrateurs.

Administrateurs indépendants

Concernant la qualification d'administrateur indépendant, le Conseil d'Administration, sur la proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, est revenu, le 12 décembre 2006, aux critères d'indépendance énoncés dans le document de recommandation relatif au gouvernement d'entreprise diffusé par le Medef et l'Afep en octobre 2003.

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

- 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 5 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 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;
- 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 ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des 5 dernières années ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 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 de l'existence de conflits d'intérêts potentiels.

En application de ces recommandations, le Conseil d'Administration, dans sa configuration au 31 décembre 2007, regroupe sept administrateurs qualifiés d'indépendants sur seize, le critère du tiers posé par le rapport susvisé se trouvant respecté.

Les administrateurs indépendants encore en fonction sont les suivants :

- Madame Françoise Monod, Messieurs Patrick Arroste, Bertrand de Feydeau, Philippe Geslin, Serafin Gonzales Morcillo et Michel Villate ;
- la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Yves Hocher.

Monsieur Jaime Febrer Rovira, coopté en qualité d'administrateur le 26 avril 2007, avait été qualifié d'administrateur indépendant. Comme indiqué ci-dessus, il a démissionné le 13 décembre 2007.

Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 21 février 2008 a considéré que Messieurs Santiago Fernandez Valbuena et Santiago de Ybarra y Churrua avaient, au 31 décembre 2007, la qualité d'administrateurs indépendants, depuis la perte du contrôle de GECINA par Metrovacesa dont ils avaient cessé, par ailleurs, d'être administrateurs.

Les autres administrateurs de GECINA sont les suivants : Madame Victoria Soler Lujan, Messieurs Joaquin Rivero Valcarce, Antonio Truan, Antoine Jeancourt-Galignani, José Gracia Barba, Joaquin Meseguer Torres et Metrovacesa.

Participation des administrateurs aux délibérations du Conseil

L'article 14 des statuts et l'article 7 du règlement intérieur permettent aux administrateurs de se réunir et de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi.

Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 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. Il est toutefois nécessaire qu'au moins un quart des administrateurs soient présents physiquement au même endroit.

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

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.

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.

1.2. 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 a été modifié lors de la réunion du Conseil d'Administration du 24 octobre 2005.

Dans sa réunion du 26 avril 2007, le Conseil d'Administration a décidé la constitution d'un comité formé d'administrateurs indépendants, le comité ad hoc, devant suivre la mise en œuvre de l'Accord de Séparation, afin d'en permettre une totale transparence.

Le Comité des Comptes et de l'Audit

Ce comité est composé de cinq administrateurs : Monsieur Philippe Geslin, Président, Messieurs Patrick Arrosteuguy, Jean-Yves Hocher, Bertrand de Feydeau et Serafin Gonzales Morcillo. Monsieur Antonio Truan, membre de ce comité en 2006, a quitté ses fonctions le 26 avril 2007, et Monsieur Serafin Gonzales Morcillo a été nommé à ce comité lors de la réunion du Conseil d'Administration du 26 avril 2007.

Le règlement intérieur du Comité des Comptes et de l'Audit prévoit qu'au moins les deux tiers de ses membres soient des administrateurs indépendants. Sa composition répond à cette exigence, puisque la totalité de ses membres sont des administrateurs indépendants. Son règlement prévoit aussi que son Président soit 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 dix reprises au cours de l'exercice 2007 avec un taux de présence de 96 %.

Au cours de ces réunions, le comité a notamment examiné les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2006, les comptes consolidés au 31 mars, au 30 juin et au 30 septembre 2007. Il a procédé à l'examen des expertises immobilières réalisées sur le patrimoine de GECINA, à celui des différents rapports d'audit et à l'étude du projet Resico. Il a étudié les modalités de l'Accord de Séparation et a proposé la constitution d'un comité ad hoc, afin de suivre la mise en œuvre de cet accord.

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 administrateurs : Madame Françoise Monod, Président, Messieurs José Gracia Barba, Serafin Gonzales Morcillo, Michel Villatte et Antonio Truan. Il compte une majorité de membres indépendants. Monsieur Truan ne participe aux délibérations de ce comité que lorsqu'il traite de questions de la compétence du Comité des Nominations.

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 une majorité au moins d'Administrateurs indépendants, et d'organiser les travaux préparatoires à l'évaluation de l'organisation du fonctionnement du Conseil d'Administration.

En sa 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 cinq reprises au cours de l'exercice 2007, avec un taux de participation de 100 %. Il a notamment :

- examiné les propositions de rémunération de Monsieur Truan ;
- examiné le projet d'attribution gratuite d'actions aux salariés dans le cadre de l'Accord d'entreprise consécutif à l'Accord de Séparation ;
- formulé des recommandations sur la rémunération des membres du Comité d'Audit et du Comité ad hoc, ainsi que sur la rémunération exceptionnelle du Président-Directeur Général et du Directeur général délégué.

Le Comité pour la Qualité et le Développement Durable

Ce Comité est composé de cinq Administrateurs : Monsieur Bertrand de Feydeau, Président, Messieurs Jean-Yves Hocher, Patrick Arrosteuguy, Antonio Truan et Philippe Geslin. Monsieur Geslin a été nommé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 15 février 2007.

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 cinq reprises en 2007, avec un taux de présence de 96 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment :

- procédé à l'examen des différents indicateurs de gestion, notamment le ratio de quittancement ;
- étudié les risques inhérents aux nouvelles activités du Groupe ;
- vérifié la mise en œuvre des mesures permettant la délivrance du Diagnostic de Performance Énergétique, ainsi que l'application de la norme HQE ;
- déterminé l'indicateur le plus performant pour la gestion des économies d'énergie ;
- approuvé le projet du Groupe en matière de développement durable.

Le Comité ad hoc

Afin de permettre une totale transparence du processus lié à l'Accord de Séparation, le Comité des Comptes et de l'Audit a proposé la constitution d'un comité ad hoc formé d'administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration du 26 avril 2007 a adopté cette proposition et ont été nommés à ce Comité Messieurs Philippe Geslin, Président, Patrick Arroste, Jean-Yves Hocher, Bertrand de Feydeau et Serafin Gonzales Morcillo.

Il s'est réuni à sept reprises en 2007, avec un taux de présence de 100 %.

1.3. Activité du Conseil au cours de l'exercice

Le Conseil s'est réuni dix fois au cours de l'exercice 2007, avec un taux de présence de 94,8 %. Dès que cela est nécessaire ou à l'occasion de l'examen des comptes, l'activité du Groupe (activité locative, cessions et financement, investissements notamment) est exposée.

Au cours de l'exercice 2007, le Conseil d'Administration a notamment : examiné les comptes annuels et les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2006 ainsi que les comptes trimestriels et semestriels, étudié les documents de gestion prévisionnelle et le budget pour l'exercice 2008, examiné le projet Resico. Il s'est prononcé sur les différents aspects de la mise en œuvre de l'Accord de Séparation entre les principaux actionnaires de la société Metrovacesa, ainsi que sur la fusion-absorption de la Société des Immeubles de France par GECINA. Il a 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 2007", 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.

1.4. Conventions réglementées

Le Conseil d'Administration du 15 février 2007 a autorisé la signature avec Predica d'un protocole encadrant les relations entre les parties relativement aux apports faits à Resico.

Le même Conseil a approuvé les conventions de prestation de services entre GECINA et Resico d'une part, et GECINA et Locare d'autre part, portant sur des prestations dans les domaines des ressources humaines, de l'informatique, de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'assistance juridique, de la gestion du contentieux et de la gestion des risques.

Ces conventions n'ont pas eu d'effet sur 2007.

Le Conseil d'Administration du 26 avril 2007 a attribué à Monsieur Antonio Truan, nommé administrateur de GECINA le 28 décembre 2007, le bénéfice d'une indemnité de cessation de fonctions égale à deux ans de sa rémunération fixe de référence, augmentée de l'intéressement ou des bonus payés au cours des douze derniers mois précédant son départ ou, en cas de départ avant la perception de son bonus, sur la base de ses droits à bonus pour une année complète d'activité. Cette indemnité n'est pas soumise à des conditions de performances.

Le Conseil du même jour a également accordé à Monsieur Truan le bénéfice du plan de retraite complémentaire des mandataires sociaux en vigueur au sein de GECINA, tel qu'adopté par le Conseil d'administration du 17 janvier 2001.

GECINA a versé la somme de neuf millions huit cent cinquante mille euros (9 850 000 €), le 14 décembre 2007, correspondant au règlement de divers frais afférents à l'adjudication d'un terrain situé à Madrid, à la société Bami Newco, initialement adjudicataire pour le compte de GECINA. GECINA et la société Bami Newco ont pour administrateurs communs Madame Victoria Soler Luján et Messieurs Joaquin Rivero Valcarce et José Gracia Barba. Ayant omis de l'autoriser préalablement, votre Conseil d'Administration a décidé d'autoriser cet engagement lors de sa réunion du 21 février 2008.

Aucune autre convention réglementée n'a été conclue ou ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

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

Le 24 juillet 2007, le Conseil d'Administration a autorisé le Président-Directeur Général, 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 24 juillet 2008. Au cours de l'exercice 2007, les engagements pris par GECINA ont représenté un montant global de 158 986 154 euros. Les engagements pris par GECINA en 2007 et au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2007 se sont élevés à 631 753 378 euros.

1.6. 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.

1.7. 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.

Au cours de sa réunion du 15 février 2007, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Antonio Truan en qualité de Directeur Général Délégué, avec les mêmes pouvoirs que le Président-Directeur Général.

1.8. Rémunération du Président-Directeur Général

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.

Rémunération fixe

La rémunération brute fixe versée à Monsieur Joaquín Rivero Valcarce au titre de l'exercice 2007 s'est élevée à 180 400 euros.

Rémunération variable

Au cours de l'exercice 2007, Monsieur Joaquín Rivero Valcarce a perçu une rémunération variable de 200 000 euros au titre de l'exercice 2006.

Bonus exceptionnel

Le Conseil d'administration du 13 décembre 2007 a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, d'attribuer à Monsieur Rivero Valcarce un bonus exceptionnel de 290 000 euros, dont il a perçu, en 2007, 145 000 euros.

Mise à disposition d'une voiture de fonction

Une voiture de fonction est mise à disposition de Monsieur Rivero Valcarce lorsqu'il se déplace à Paris.

Jetons de présence

En 2007, 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.

Stock-options

Le Conseil d'Administration a, le 13 décembre 2007, en vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 19 juin 2007 et sur recommandation du Comité des rémunérations, attribué respectivement 30 000 options d'achat à un prix de 109,51 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 13 décembre 2007.

Au cours de l'exercice 2007, Monsieur Joaquín Rivero Valcarce n'a pas procédé à la levée d'options attribuées au cours d'exercices précédents.

Attribution gratuite d'actions

Le Conseil d'Administration a, le 13 décembre 2007, en vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale en date du 19 juin 2007, et sur recommandation du Comité des rémunérations, attribué 10 000 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 13 décembre 2007.

En outre, Monsieur Rivero Valcarce détient au 31 décembre 2007, directement et indirectement, 11 086 813 actions de la Société.

Régime de retraite

Monsieur 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'acquiescer 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 qu'il soit 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.

1.9. Rémunération du Directeur Général Délégué

La rémunération versée par GECINA à Monsieur Antonio Truan est décidée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations.

Rémunération totale versée à Monsieur Antonio Truan en sa qualité de Directeur Général délégué

Le Conseil d'Administration en date du 15 février 2007 a fixé la rémunération allouée à Monsieur Truan en sa qualité de Directeur général Délégué à 540 000 euros. Au titre de ces fonctions, la somme de 472 500 euros lui a été versée au cours de l'exercice 2007.

Les autres éléments de sa rémunération ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 26 avril 2007.

Rémunération variable et bonus exceptionnel

Le Conseil d'administration du 13 décembre 2007 a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, d'attribuer à Monsieur Truan un bonus exceptionnel de 290 000 euros, dont il a perçu, en 2007, 145 000 euros.

Pour l'exercice 2007, la rémunération variable de Monsieur Truan sera fixée, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, par un prochain Conseil d'Administration.

Jetons de présence perçus par Monsieur Antonio Truan

Au titre de sa participation aux réunions du Conseil d'Administration de GECINA et aux réunions des différents comités du Conseil d'Administration (Comité des Comptes et de l'Audit, Comité de la Qualité et du Développement Durable, et Comité des Nominations et des Rémunérations), qui se sont tenus en 2007, Monsieur Antonio Truan a perçu des jetons de présence pour un montant brut de 98 000 euros. En sa qualité d'administrateur de la Société des Immeubles de France, il a perçu un montant brut de 16 000 euros de jetons de présence.

Stock-options

Il a été attribué par le Conseil d'Administration du 13 décembre 2007 à Monsieur Antonio Truan, 30 000 options d'achat d'actions.

Aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été levée par Monsieur Antonio Truan au cours de l'exercice écoulé.

Attributions gratuites d'actions

Le Conseil d'Administration du 23 octobre 2007 a accordé à Monsieur Truan 26 actions gratuites. De plus, il lui a été accordé par le Conseil d'Administration du 13 décembre 2007, 9 500 actions gratuites. Les conditions d'attribution définitives de ces titres figurent dans le Règlement du plan d'attribution gratuite d'actions adopté par le Conseil d'Administration en date du 13 décembre 2007.

En outre, Monsieur Truan détient, directement et indirectement, 11 actions de la Société au 31 décembre 2007, et 429 actions au 29 février 2008.

Mise à disposition d'une voiture de fonction

Une voiture de fonction est mise à disposition de Monsieur Truan, lorsqu'il se déplace à Paris.

Régime de retraite complémentaire

Monsieur Antonio Truan 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'acquiescer 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 qu'il soit 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.

Le Conseil d'administration du 26 avril 2007 a attribué à Monsieur Antonio Truan le bénéfice d'une indemnité de cessation de fonctions égale à deux ans de sa rémunération fixe de référence, augmentée de l'intéressement ou des bonus payés au cours des douze derniers mois précédant son départ ou, en cas de départ avant la perception de son bonus, sur la base de ses droits à bonus pour une année complète d'activité. Cette indemnité n'est pas soumise à des conditions de performances.

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 veiller à la sauvegarde des actifs, et, plus généralement, de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise.
- De s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

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

La description de ce dispositif suit le plan proposé dans le "Cadre de référence du Contrôle Interne" publié en janvier 2007, et rédigé par le Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF.

2.1. 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 Directeur Général Délégué en charge 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

L'organisation de GECINA est articulée autour des principes suivants, contribuant au dynamisme et à la flexibilité de l'entreprise :

- Une organisation par lignes d'activités.
- Des Directions Opérationnelles autonomes, intégrant les fonctions d'arbitrage, de développement et de commercialisation.
- Une structure de Développement Stratégique, dédiée à la recherche de diversification de produits, et intégrant les nouvelles activités de logistique, santé, hôtellerie & loisirs.

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

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.

Afin de répondre au mieux aux enjeux de la stratégie du Groupe, l'organisation sera adaptée en 2008. Une Direction des Ressources Stratégiques sera notamment mise en place, regroupant les fonctions de management de l'information & des technologies numériques, d'architecture & construction, et de marketing. Outre une meilleure cohérence des actions du Groupe dans les domaines concernés, cette Direction aura pour objectif de renforcer les outils et process du Groupe à l'appui des nouvelles technologies numériques.

Comités de Direction

La structure de direction du groupe GECINA est complétée par le Comité Exécutif qui réunit autour du Président et du Directeur Général Délégué 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 suivre 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 présentés par les Directions Opérationnelles.

- Le Comité Financier est informé sur une base régulière de la situation financière de la Société, des prévisions de trésorerie, ainsi que des propositions ou de la mise en place de financements, de couvertures et de placements effectués par la Direction de la Trésorerie et du Financement.
- Le Comité Résultats est informé trimestriellement du suivi budgétaire et des différents indicateurs d'activité du Groupe. Les éléments explicatifs fournis avec l'appui du Contrôle de Gestion lui permettent d'identifier les éléments de risque et les facteurs d'amélioration des résultats.

Organisation du Groupe

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

Définition des responsabilités et des pouvoirs

Les responsabilités accordées aux personnes sont formalisées au travers de descriptions d'emplois et de délégations de pouvoirs, trouvant leur prolongement dans les procédures de gestion du Groupe. Des organigrammes détaillés sont par ailleurs en libre accès au travers des outils de communication interne.

Gestion des ressources humaines

Le recrutement des collaborateurs du Groupe est effectué en fonction de règles précises, comprenant notamment une validation du profil de poste, la passation de différents tests et entretiens, ainsi que, en fonction des cas, la vérification des références des candidats. Les décisions prises font l'objet d'une consultation collégiale. Selon les profils de postes, le Groupe fait appel en tant que de besoin à des cabinets extérieurs reconnus. L'ensemble des collaborateurs fait l'objet d'entretiens d'évaluation annuels centralisés par la Direction des Ressources Humaines. Les actions de formation éventuellement nécessaires sont prises en compte dans le cadre du plan de formation annuel, subdivisé en besoins collectifs et individuels.

Systèmes d'information

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

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

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. Le Comité des Comptes et de l'Audit est régulièrement tenu informé du déroulement de ces travaux.

Indicateurs de qualité

GECINA s'est dotée 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 par l'audit interne aux membres du Comité pour la Qualité et le Développement Durable.

2.2. Modalités de diffusion interne des informations pertinentes

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

Les outils collaboratifs (intranet, messagerie électronique, Internet...) assurent enfin un accès et un partage rapide des informations. L'outil intranet sert notamment au partage des organigrammes et procédures du Groupe, de la documentation, des archives, ainsi que des informations pertinentes relatives aux immeubles. Des espaces réseau partagés permettent également la diffusion de modèles ou d'états de contrôle, notamment au sein des Directions opérationnelles.

2.3. Systèmes d'analyse et de gestion des risques

Les systèmes d'analyse et de gestion des risques sont mis en œuvre par le département risques & développement durable pour ce qui est des risques opérationnels liés aux immeubles, et par l'audit interne pour ce qui concerne les risques généraux.

S'agissant des risques opérationnels liés aux immeubles, le recensement de ces derniers fait l'objet d'une revue régulière et d'une validation par le Comité Opérationnel des Risques du Groupe. Il est procédé à leur évaluation à partir d'un référentiel de maîtrise défini pour chaque risque, et d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de conformité des immeubles par rapport à ce référentiel. Pour certains sujets jugés plus importants ou liés à des obligations réglementaires, une évaluation externe du niveau de conformité a été privilégiée. À l'issue de chaque évaluation, des plans d'actions sont mis en place en fonction des objectifs à atteindre. L'évaluation de ces risques est en cours, atteignant à ce jour un taux de 50 % du patrimoine et/ou des référentiels, avec un objectif de finalisation à fin 2008.

Au terme de cette démarche, la cartographie sera consolidée par risque et par immeuble sur la base de critères d'occurrence et de gravité. Les évaluations feront l'objet de plans pluriannuels de mise à jour. En complément, les immeubles en investissements devront présenter un niveau de performance face aux risques supérieur au niveau de performance moyen mesuré du parc de GECINA.

S'agissant des risques généraux, l'audit interne a finalisé cette année la mise à jour de leur cartographie, ainsi que leur évaluation en fonction des paramètres d'occurrence et de gravité. Ces travaux se sont déroulés dans le cadre d'une démarche d'autoévaluation, dont la mise en œuvre intègre une appréciation des dispositifs de contrôle. Cette évaluation a été effectuée 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 a donné lieu à un plan d'action au titre des domaines devant en priorité faire l'objet d'une amélioration de leurs dispositifs de maîtrise. Il a également servi d'appui à la fixation du plan de charge de l'audit interne, au titre des domaines critiques mais relativement bien maîtrisés, dont la maîtrise doit être régulièrement vérifiée.

2.4. Activités de contrôle

Les procédures de contrôle interne, ayant pour objet la maîtrise des risques associés aux opérations de la Société, sont décrites ici au travers de quatre processus majeurs : la valorisation du patrimoine, la gestion locative, l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière ainsi que les fonctions transverses.

1. Valorisation du patrimoine

Principaux risques visés dans ce processus : les risques associés à l'autorisation et au suivi des investissements, désinvestissements et travaux, ainsi que les risques liés à l'entretien et à la sécurité des immeubles.

Investissements

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

Les projets d'investissements proposés par les Directions Opérationnelles sont validés par le Comité d'Investissements, notamment constitué du Président, du Directeur Général Délégué et des Directeurs Opérationnels. Ce Comité se réunit en

tant que de besoin et à chaque étape significative du processus. La constitution des dossiers d'investissements présentés au Comité fait par ailleurs l'objet de règles et de paramètres précis et formalisés.

Les actes liés aux acquisitions sont enfin 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 cession est soumis à l'approbation du Comité d'Investissements, de même que le choix final des acquéreurs et des conditions de cession.

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

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

La mise en œuvre des ventes par lots fait l'objet, pour chaque immeuble concerné, d'une procédure spécifique intégrant la constitution d'un dossier détaillé, tant sur le plan juridique que technique. Les lots sont commercialisés par les équipes de LOCARE ou 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 sécurité et à la gestion et des risques physiques des immeubles : elles sont notamment associées aux évaluations réalisées sous la supervision du département risques & développement durable, et prennent en charge ou supervisent la mise en œuvre des actions de prévention ou de correction retenues suite aux évaluations.

En ce qui concerne l'immobilier d'entreprise et l'immobilier résidentiel, la mise sous contrôle des dépenses de travaux est pour sa part confortée par l'existence de programmes de travaux, établis pour chacun des immeubles par les Directions Techniques compétentes. Un suivi budgétaire des engagements et des réalisations est par la suite réalisé. Une mesure de la rentabilité des travaux d'amélioration est également établie pour les engagements 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 standard 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 mensuels ayant été mis en place à cet effet.

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

2. Gestion locative

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

Fixation des loyers

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

Pour le patrimoine résidentiel, les loyers des nouvelles locations sont établis à partir de la confrontation des loyers de marché et des données internes (caractéristiques des lots, travaux engagés...). Les loyers ainsi fixés font l'objet de contrôles 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 surfaces de bureaux atypiques, les conditions de renouvellement sont arrêtées à l'appui d'une expertise réalisée par un expert extérieur reconnu. Le suivi du renouvellement des baux commerciaux fait également l'objet d'un Comité Trimestriel.

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'action commerciale.

Sélection des clients

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel sont sélectionnés par un comité journalier, composé de représentants du bailleur et du commercialisateur. Ce comité s'attache à une analyse complète du risque d'insolvabilité de chaque candidature présentée, tout en restant particulièrement attentif à la réglementation en vigueur, dont celle 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 dotée d'un service chargé de la qualité et de la satisfaction des clients. Ce service est notamment responsable de la mise en place d'un "baromètre de satisfaction". Les actions menées au cours de l'exercice 2007 ont vu la finalisation, sur la quasi-intégralité du patrimoine en exploitation, des enquêtes sur la satisfaction des clients "entrants", "en place" et "sortants". Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions communiqués aux clients et régulièrement suivis et mis à jour.

Outre la poursuite des actions ci-dessus, l'année 2008 verra l'organisation de "tables rondes" par segments de clientèle, sur la base de panels sélectionnés par des organismes extérieurs spécialisés. Cette action permettra d'affiner la connaissance des attentes et de la perception des clients, relativement à la qualité des services actuels ou en projet.

3. Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Les travaux comptables des sociétés du Groupe sont réalisés au sein d'une même direction et sur un système d'information unique. Cette centralisation permet un meilleur contrôle des traitements comptables et de consolidation, dans le respect des principes et normes définis au niveau consolidé.

D'une manière générale, la fiabilité des informations comptables est assurée par une organisation reposant sur la séparation des fonctions et sur les contrôles et circuits d'informations exercés par les différentes structures du groupe. La facturation et le recouvrement des loyers et charges sont assurés par les Directions opérationnelles, selon des procédures spécifiques intégrant un ensemble de contrôles détaillés. La prise en compte des principales transactions dans le système d'information comptable est automatisée.

Le processus d'arrêté des comptes fait l'objet d'un planning précis, diffusé à l'ensemble des acteurs concernés et intégrant les tâches de centralisation, de rapprochement et d'analyse nécessaires à la sincérité des informations financières et comptables. Ce processus intègre une revue hiérarchique des travaux d'arrêté de l'ensemble des Sociétés du Groupe. Le suivi budgétaire établi à partir du plan de comptes Groupe et les analyses comparatives développées par le Contrôle de Gestion assurent en outre un contrôle complémentaire 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.

Enfin, s'agissant plus particulièrement des processus garantissant la fiabilité de l'évaluation du patrimoine dans le contexte de l'élaboration de l'information comptable et financière, ceux-ci doivent être distingués entre les expertises immobilières bi-annuelles, et les estimations internes trimestrielles :

- **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** : une méthodologie de mise à jour de la valeur du patrimoine a été élaborée. Cette méthodologie a fait l'objet d'un examen de la part des Commissaires aux Comptes et 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.

4. Fonctions transverses

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

Informatique

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

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

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

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

Les actions menées par la fonction informatique au cours de l'exercice ont notamment porté sur la mise en place de la gestion électronique des documents des Directions Opérationnelles, ainsi que sur l'informatisation des loges des gardiens, pour lesquelles une application spécifique a notamment été développée.

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 fréquent à des cabinets d'avocats d'affaires parmi les plus réputés.

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

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.

Fiscalité

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 des conseils externes. 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.

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.

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.

La surveillance générale des flux financiers sera par ailleurs renforcée en 2008 par la création d'un Comité de Surveillance et de Contrôle des Investissements et des Désinvestissements. Le rôle de ce Comité sera notamment d'appréhender les flux générés par les opérations d'investissements et de désinvestissements au regard des différentes contraintes opérationnelles et financières, afin d'ajuster au mieux les stratégies ayant trait au financement.

2.5. Surveillance du dispositif

GECINA est dotée de trois structures exerçant des activités de surveillance du contrôle interne et des risques : le département risques & développement durable, le contrôle de gestion et l'audit interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Financière pour ce qui est du département risques & développement durable et au Président pour ce qui est du 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 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 département risques & développement durable.

Le département risques & développement durable

Le département risques & développement durable est chargé, 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. Il constitue une fonction experte 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 évaluations 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;
- de procéder à des actions de sensibilisation et de formation.

Le département risques & développement durable 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 risques & développement durable 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 2007, le COR a notamment vu aboutir les travaux précédemment engagés sur les thèmes des risques "gestion des énergies", "pollution des sols" et "risques naturels" au travers de la validation des référentiels concernés.

Enfin, en complément de ses fonctions, le département risques & développement durable 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 surveillance et la maîtrise des risques, notamment pour ce qui concerne la valorisation du patrimoine, la gestion locative et l'élaboration de l'information financière et comptable.

Afin d'assurer un meilleur suivi des opérations, le contrôle de gestion de GECINA est assuré à un double niveau : sur un plan opérationnel au niveau de chacune des directions et à un niveau centralisé par la 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 est actuellement composée de 6 personnes et travaille en étroite relation avec la fonction business-plan.

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. Elle produit, à l'attention du Comité Résultats, un reporting trimestriel détaillé par ligne d'activité.

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.

L'audit interne

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

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

Un programme annuel des missions d'audit est préparé par la Direction de l'audit et validé par le Président. Les rapports d'audit sont diffusés, au Président, au Directeur Général Délégué 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 2007 ont notamment porté, pour les domaines opérationnels, sur les processus de renouvellement des baux du patrimoine tertiaire, d'investissements et de ventes par lots. Des contrôles ont également été effectués sur la conformité de la tenue des comptes titres des actionnaires. L'audit interne procède par ailleurs, sur une base régulière, au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.