

Gouvernance et contrôle interne

Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	174
13.1. Conditions d'organisation et de préparation des travaux du Conseil d'Administration	175
13.2. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	183
13.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	183
13.4. Contrôle interne	183

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

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

En application de la loi de Sécurité financière du 1^{er} août 2003, modifiée par la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie, le Président du Conseil d'Administration doit 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. La loi du 3 juillet 2008 a ajouté la description sur les procédures de gestion des risques, la mention de la référence à un code de gouvernement d'entreprise, les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Établi dans ce cadre, le présent rapport traite donc de chacun des points visés par la loi.

Il est relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, au cours duquel le Président du Conseil d'Administration était Monsieur Joaquin Rivero. Le 16 février 2010, Monsieur Rivero a démissionné de

ses fonctions de Président du Conseil d'Administration de Gecina, il a été remplacé dans ces fonctions par Monsieur Bernard Michel, sous la responsabilité duquel ce rapport a été finalisé.

Le présent rapport 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.

Il a, de plus, été présenté pour approbation au Comité de Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations pour ce qui concerne ses éléments relatifs au gouvernement d'entreprise, à la composition, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, et au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable pour ce qui concerne ses éléments relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, avant son approbation par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 2 mars 2010, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

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

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

Référence à un code de gouvernement d'entreprise

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

À la suite de la décision du Conseil d'Administration, Gecina a entrepris de s'assurer qu'elle prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et, à défaut, de réfléchir aux mesures nécessaires. Ainsi, les règlements intérieurs du Conseil d'Administration et des différents comités ont été modifiés par le Conseil d'Administration du 7 avril 2009, afin de tenir compte plus exactement des dispositions dudit Code.

Au mois de juillet 2009, le Conseil d'Administration a fait appel à un conseil indépendant, afin de réaliser un audit et de formuler des recommandations sur la gouvernance du Groupe, en vue d'aligner les règles et pratiques de Gecina avec les recommandations de l'AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées. Diverses mesures ont été adoptées par le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009, modifiant la composition et la structure des Comités spécialisés.

Le Conseil réfléchit actuellement à la refonte de l'ensemble des documents sociétaires, tels que les statuts, les règlements intérieurs, les délégations de pouvoirs, afin de rendre cohérents l'ensemble des textes internes, et étudie différentes mesures à prendre afin d'assurer un meilleur fonctionnement du Conseil et des comités, notamment par une information préalable, le contenu des dossiers de présentation, la qualité et l'orientation des débats, la rédaction des procès-verbaux, la confidentialité, le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil et dans les différents comités, la présidence des comités par des administrateurs indépendants.

13.1.1 MODALITÉS D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration comprend entre trois et dix-huit membres. Au 31 décembre 2009, le Conseil d'Administration de Gecina est composé de quinze membres. Depuis le 8 février 2010, le Conseil, d'Administration de Gecina est composé 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, 27 juillet 2006, 22 avril 2008 et 7 avril 2009, précise et complète les modalités de fonctionnement du Conseil prévues par les statuts.

Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil se réunit au moins quatre fois par an, et chaque fois que nécessaire, sur convocation du Président du Conseil d'Administration. Les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil à tout moment. Le Directeur Général peut aussi demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. Depuis la décision de l'Assemblée Générale du 15 juin 2009 modifiant l'article 14 des statuts, la voix du Président de la séance n'est pas prépondérante.

Actions détenues

Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire de 40 actions 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 :

- chaque administrateur a bénéficié d'une rémunération de 7 600 euros, par administrateur et par séance, en fonction de sa participation effective aux réunions du Conseil d'Administration ;
- les Présidents du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité pour la Qualité et le Développement Durable se sont vu attribuer chacun, au titre des jetons de présence, une somme forfaitaire annuelle d'un montant de 4 000 euros ;
- les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité pour la Qualité et le Développement Durable se sont vu attribuer chacun une somme de 4 000 euros par séance, en fonction de leur participation effective aux séances des Comités ;
- le Président du Comité des Comptes et de l'Audit se voit attribuer, au titre des jetons de présence, une somme forfaitaire annuelle d'un montant de 6 250 euros ;
- les membres du Comité des Comptes et de l'Audit, des Comités *ad hoc* et du Comité de Coordination ont perçu la somme de 5 000 euros par séance, en fonction de leur participation effective aux séances dudit Comité.

Composition du Conseil

Au 31 décembre 2009, la composition du Conseil d'Administration était la suivante :

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

Depuis le 16 février 2010, à la suite des réunions du Conseil d'Administration du 8 février 2010 (procédant à la cooptation de Madame Rivero et de Messieurs Nicol et Donnet) et du 16 février 2010 (procédant (i) à la cooptation de Monsieur Bernard Michel en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Duchamp désigné en qualité de représentant permanent de Predica, et (ii) à la désignation de Monsieur Michel en qualité de Président du Conseil en remplacement de Monsieur Rivero), le Conseil d'Administration est composé de :

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

Administrateurs indépendants

Concernant la qualification d'administrateur indépendant, le Conseil d'Administration, sur la proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a adopté, le 12 décembre

2006, l'intégralité des critères d'indépendance énoncés dans le document de recommandation relatif au gouvernement d'entreprise diffusé par le MEDEF et l'AFEP en octobre 2003 et figurant désormais dans le code de gouvernement AFEP-MEDEF de décembre 2008.

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 cinq dernières années ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, 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 cinq dernières années ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- s'agissant d'administrateurs représentant des actionnaires importants de la société, ils sont considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations et des Rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant, en tenant compte de la composition du capital et l'existence de conflits d'intérêts potentiels.

En application de ces recommandations, le Conseil d'Administration, dans sa configuration au 19 mars 2009, regroupe six administrateurs qualifiés d'indépendants sur dix-huit, le critère du tiers posé par le Code susvisé se trouve donc respecté.

Les administrateurs indépendants sont Messieurs Aldo Cardoso, Jean-Jacques Dayries, Philippe Donnet, Philippe Geslin, Pierre-Marie Meynadier et Jacques-Yves Nicol,

Les autres administrateurs de Gecina sont les suivants : Mesdames Helena Rivero, et Victoria Soler, Messieurs Bernard Michel (Président), Arcadi Calzada, Nicolas Diaz, Jean-Jacques Duchamp (représentant permanent de Predica), Vicente Fons, José Gracia, Sixto Jimenez, Joaquín Rivero, Antonio Trueba, 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 le quart des administrateurs soit présent physiquement au même endroit.

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

Compétences 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.

Est également soumise à l'approbation préalable du Conseil d'Administration toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise, y compris les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne.

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

Secrétaire du Conseil d'Administration

L'une des recommandations du cabinet de conseil indépendant était de recruter un Secrétaire du Conseil d'Administration salarié de la société et rattaché au Président du Conseil d'Administration, ce recrutement étant confié au Comité de Gouvernance, des Nominations et Rémunérations. Madame Florence Negrel Biecheler a été nommée à cette fonction à compter du 11 janvier 2010, avec notamment pour mission de revoir le règlement intérieur du Conseil d'Administration et des différents Comités ainsi qu'améliorer l'organisation des délégations de pouvoirs.

13.1.2. 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 avait constitué, lors de sa réunion du 15 janvier 2003, trois comités spécialisés : le Comité des Nominations et des Rémunérations, le Comité des Comptes et de l'Audit, et le Comité pour la Qualité et le Développement Durable. Le Conseil du 22 avril 2008 avait ajouté un Comité de Coordination, composé des Présidents des différents Comités et de Monsieur Truan. Il avait pour objet d'assurer la coordination des travaux des divers Comités et de formuler des recommandations au Conseil sur des sujets d'importance particulière qui lui seraient soumis par les Présidents des Comités ou le Directeur Général Délégué.

Le règlement intérieur de chacun des Comités précisait leur mode de fonctionnement et leurs missions. Les règlements intérieurs du Comité des Comptes et de l'Audit, du Comité des Nominations et des Rémunérations ainsi que du Comité de Coordination ont été modifiés le 7 avril 2009. Celui du Comité pour la Qualité et le Développement Durable a été modifié le 22 avril 2008.

Prenant en compte les recommandations formulées par le cabinet de conseil indépendant, chargé de réaliser un audit et de formuler des recommandations sur la gouvernance du Groupe, le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009 a adopté une série de mesures modifiant la composition et la structure des Comités spécialisés, qui regroupent des représentants des principaux actionnaires et des administrateurs indépendants. Trois Comités ont été créés : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations. Ces Comités se sont substitués à ceux qui existaient antérieurement.

Organisation des Comités jusqu'au 16 novembre 2009

Le Comité des Comptes et de l'Audit

Son règlement intérieur prévoyait qu'il soit composé de membres du Conseil d'Administration n'exerçant pas de fonctions de direction de la société et, pour les deux tiers au moins de ses membres, d'administrateurs indépendants, parmi lesquels son Président.

Sa composition répondait à cette exigence puisque quatre membres sur cinq, y compris son Président, étaient des administrateurs indépendants. Après le départ de plusieurs administrateurs, il était composé de trois administrateurs, dont deux sont indépendants.

Au début de l'année 2009, ce Comité comprenait cinq administrateurs : Monsieur Philippe Geslin, Président, Messieurs Patrick Arrosteguy, Jose Gracia Barba, Jean-Yves Hocher et Emilio Zurrutza.

Par courrier en date du 19 février 2009, la société PREDICA a nommé Monsieur Bernard Michel, en qualité de représentant permanent en remplacement de Monsieur Jean-Yves Hocher. Le Conseil d'Administration du 7 avril 2009 a approuvé l'entrée de Monsieur Michel au Comité des Comptes et de l'Audit. Lors de la réunion du Conseil d'Administration du 20 mai 2009, Messieurs Patrick Arrosteguy et Emilio Zurrutza ont démissionné de leurs fonctions d'Administrateurs et ont, de ce fait, quitté le Comité des Comptes et de l'Audit.

Les membres du Comité des Comptes et de l'Audit étaient choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du Comité, qui devrait être l'un des administrateurs indépendants, devrait présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Bien que la pratique du Comité des Comptes et de l'Audit ait été, pour l'essentiel, conforme au code AFEP/MEDEF, il est apparu souhaitable que des modifications soient faites afin de tenir compte plus exactement dudit code.

D'après son règlement intérieur, dans sa rédaction adoptée par le Conseil d'Administration du 7 avril 2009, le Comité assurait le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, et notamment :

Comptes

- Procéder à l'examen des comptes, assurer le suivi des processus qui concourent à leur établissement, s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes de l'entreprise et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives.
- Analyser les comptes en dialogue direct avec la Direction Financière de la société et les Commissaires aux Comptes et fait rapport au Conseil sur le sujet. À la demande de son Président, le Comité pourra s'entretenir en fin de réunion avec la Direction Financière et/ou les Commissaires aux Comptes hors la présence de la Direction Générale.
- Examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Commissaires aux Comptes

- En dehors de l'audition régulière des Commissaires aux Comptes y compris hors la présence des dirigeants, piloter la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes, et soumettre au Conseil d'Administration le résultat de cette sélection.
- Superviser la sélection ou le renouvellement à l'échéance du mandat, et notamment veiller à la sélection du "mieux-disant" et non du "moins-disant".
- Se faire communiquer chaque année :
 - le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux Comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux Comptes ; et
 - une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux Comptes.
- S'assurer que le montant des honoraires versés par la société et son Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux Comptes.
- Examiner avec les Commissaires aux Comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.
- Se prononcer sur les travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes, tels que des audits d'acquisition (à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil), dont la réalisation pourrait être confiée aux Commissaires aux Comptes de la société.

Information financière

- Assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

Audit Interne – Gestion des risques

- Examiner le fonctionnement et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, formule des observations et examine les mesures prises pour y faire suite.
- Examiner les risques et engagements hors-bilan significatifs, entend le responsable de l'Audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et se tenir informé de son programme de travail.

Ses membres se sont réunis à sept reprises jusqu'au 16 novembre 2009 avec un taux de présence de 89,7 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2008 et les comptes au 31 mars, au 30 juin et au 30 septembre 2009. Il a procédé à l'examen des expertises immobilières réalisées sur le patrimoine de Gecina et du programme de cessions 2009. Ses travaux ont aussi porté sur la révision de IAS 40 et ses impacts, le changement de mode de consolidation de Gecimed, les provisions, la situation de trésorerie et les besoins de financement du groupe Gecina. Il a également fait le point sur différents dossiers, stratégiques ou sensibles.

Il a procédé à l'audition régulière des Commissaires aux Comptes et à l'examen de leurs honoraires.

Les travaux du Comité des Comptes de l'Audit ont été conformes aux objectifs qui lui ont été confiés.

Par ailleurs, dans sa réunion du 30 avril 2009, il a nommé Monsieur Franck Bernard en qualité de Secrétaire.

Le Comité pour la Qualité et le Développement Durable

Ce Comité était composé de cinq administrateurs : Monsieur Aldo Cardoso, Président, Messieurs Jose Luis Alonso, Jean-Jacques Duchamp, José Gracia et Antonio Truan jusqu'au 20 mai 2009, date à laquelle il en a compté quatre en raison de la démission d'un administrateur (Monsieur Jose Luis Alonso).

Ce Comité avait 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 avait également pour mission d'examiner les programmes d'assurances.

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

Il s'est réuni à six reprises jusqu'au 16 novembre 2009, avec un taux de présence de 88,9 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment :

- finalisé le tableau de bord des risques ;
- étudié la situation pouvant résulter de la grippe H1/N1 ;
- examiné les rapports d'audit externes ;
- examiné le projet de rapport d'activité 2008 sur les risques et le développement durable ;
- étudié le tableau de bord développement durable sur la performance des immeubles.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Ce Comité comprenait cinq administrateurs, dont le Directeur Général qui siégeait seulement pour la partie des délibérations relevant de la compétence du Comité des Nominations : Monsieur Serafin Gonzalez, Président, Messieurs Patrick Arrostegey, Pierre-Marie Meynadier, Emilio Zurutuza et Antonio Truan. Les deux administrateurs ayant démissionné le 20 mai 2009 (Messieurs Patrick Arrostegey et Emilio Zurutuza) ont été remplacés le 3 juin 2009 par Messieurs Nicolas Diaz et Bernard Michel. Par ailleurs, Monsieur Antonio Truan a quitté ce Comité le 11 décembre 2009.

Ce Comité comptait une majorité de membres indépendants.

D'après son règlement intérieur, dans sa rédaction adoptée par le Conseil d'Administration du 7 avril 2009, les missions du Comité étaient les suivantes :

- A. En tant que Comité des Nominations :
- faire des propositions ou donner des avis au Conseil d'Administration pour l'élection des mandataires sociaux (administrateurs et dirigeants mandataires sociaux), après avoir examiné de manière circonstanciée les éléments suivants : équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'Administration, au vu notamment de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, nombre souhaitable d'administrateurs indépendants, intégrité, compétence, expérience et indépendance de chaque candidat, opportunité des renouvellements de mandats ;
 - établir un plan de succession de ces mandataires ;
 - définir les critères d'indépendance des administrateurs ;
 - évaluer pour chaque administrateur son niveau d'indépendance par rapport à ces critères ;
 - proposer chaque année au Conseil d'Administration la liste des administrateurs pouvant être qualifiés d'"indépendants".
 - organiser les travaux préparatoires à l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration.
 - avoir connaissance annuellement de la politique de ressources humaines de la société.
- B. En tant que Comité des Rémunérations :
- faire des propositions au Conseil d'Administration pour la rémunération des mandataires sociaux ;
 - faire des propositions au Conseil d'Administration sur le montant de jetons de présence et leur répartition ;
 - donner un avis sur le mode de rémunération des membres du Comité exécutif ;
 - faire des propositions au Conseil d'Administration quant aux programmes de stock-options, aux règlements et à l'attribution de celles-ci ainsi que tout autre élément d'intéressement, notamment l'attribution gratuite d'actions ;
 - aider le Conseil d'Administration dans la rédaction des éléments relevant de sa compétence dans le rapport annuel.

Lorsqu'un dirigeant mandataire social est membre du Comité, il n'assiste pas aux réunions ou aux débats tenus par le Comité en tant que Comité des Rémunérations.

Ce Comité s'est réuni à treize reprises jusqu'au 16 novembre 2009, avec un taux de participation de 98,5 %. Il a notamment :

- examiné les candidatures et les renouvellements au Conseil d'Administration ;

- apprécié la qualité d'administrateurs indépendants des membres du Conseil d'Administration ;
- pris connaissance du rapport du Président sur la gouvernance d'entreprise ;
- formulé un avis sur l'étendue des compétences du Président et du Directeur Général ;
- pris connaissance des travaux de recrutement du Secrétaire du Conseil et du Directeur Général ;
- étudié des propositions sur la réduction du nombre des comités, la refonte des règles de gouvernance et la confidentialité des débats du Conseil ;
- formulé des recommandations sur le montant de la rémunération du Président.

Le Comité de Coordination

Le Comité de Coordination avait pour objet d'assurer la coordination des travaux des divers Comités et de formuler des recommandations au Conseil sur des sujets d'importance particulière qui lui seraient soumis par les Présidents des Comités ou le Directeur Général Délégué puis, à compter du 5 mai 2009, par le Directeur Général.

Ce Comité était composé des Présidents des autres Comités, Messieurs Joaquín Rivero Valcarce, Philippe Geslin, Serafin Gonzales Morcillo et Aldo Cardoso, ainsi que de Monsieur Antonio Truan, Directeur Général Délégué puis Directeur Général.

La Présidence du Comité, initialement assurée par chacun de ses membres, pour trois mois, dans un ordre déterminé par tirage au sort, était, d'après le règlement intérieur du Comité, dans sa rédaction du 7 avril 2009, assurée par le Président-Directeur Général, puis à compter du 5 mai 2009, par le Président du Conseil d'Administration.

Ses missions étaient les suivantes :

- assurer la coordination entre les différents Comités (ordinaires ou spéciaux) du Conseil d'Administration et leur animation ;
- examiner les opérations importantes à l'occasion desquelles un conflit d'intérêts est susceptible de se produire (étant précisé que le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ne participeront pas aux votes relatifs à cette mission) ;
- préparer l'ordre du jour des Conseils d'Administration en tenant compte des besoins exprimés par les Présidents des Comités ;
- réaliser les travaux spécifiques demandés au Comité au travers d'une collaboration active des organes exécutifs de la société, dynamisant ainsi l'activité de celle-ci ;
- procéder à un examen préalable et le cas échéant réviser les communiqués de presse qui sont présentés aux Conseils ;
- étudier les analyses et études de valorisations du patrimoine réalisées par les experts et leurs impacts sur le compte de résultat, ainsi que leurs impacts sur la stratégie de la société à moyen et à long terme dans ce domaine ;
- analyser les opérations de fusions et acquisitions proposées par l'entreprise ;
- analyser les opérations spéciales proposées en dehors du cadre de l'activité normale de la société, et toutes autres que le Président du Comité souhaite proposer ;

- examiner les sujets dont il était saisi et formuler des recommandations ou avis à l'attention du Conseil d'Administration.

Il s'est réuni à trois reprises en 2009, avec un taux de présence de 91,7 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment :

- fait le point sur l'Accord de Séparation ;
- examiné un projet modifié de son règlement intérieur, comportant notamment l'entrée au Comité du Président-Directeur Général ;
- fait le point sur la participation dans la société Gecimed ;
- revu l'opération d'acquisition de 49 % du capital de la société Bami.

Ce Comité a été supprimé le 16 novembre 2009.

Le Comité *ad hoc*

La suspension de l'Accord de Séparation avait interrompu la mission de ce Comité. Il était composé de la manière suivante : Monsieur Philippe Geslin, Président, et Messieurs Patrick Arroste, Aldo Cardoso, Serafin Gonzales, Jean-Yves Hocher, Pierre-Marie Meynadier, Emilio Zurrutuza ; Monsieur Antonio Truan y participant aussi avec voix délibérative mais sans droit de vote. Monsieur Jean-Yves Hocher ayant été remplacé, le 19 février 2009, par Monsieur Bernard Michel, en qualité de représentant permanent de Predica, a quitté ce Comité. Le Conseil d'Administration du 7 avril 2009 a nommé Monsieur Bernard Michel membre du Comité *ad hoc*.

Il s'est réuni le 16 mars 2009, afin d'examiner l'Accord de Séparation. La mise en œuvre des dispositions de cet Accord concernant Gecina étant devenue contraire à l'intérêt social et conduisant à une situation inacceptable pour Gecina, le Conseil d'Administration du 7 avril 2009 a décidé l'abandon définitif de la mise en œuvre par Gecina dudit Accord, le Comité *ad hoc* devenant alors sans objet.

Organisation des Comités depuis le 16 novembre 2009

Les mesures préconisées par le cabinet de conseil indépendant ont conduit le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009 à modifier la structure et la composition des Comités spécialisés du Conseil.

Le Comité Stratégique

Un Comité Stratégique a été créé avec la composition suivante : Monsieur Joaquín Rivero, Président, Messieurs Eduardo Paraja, Bernard Michel, Nicolas Diaz et Madame Victoria Soler. Le 2 mars 2010, M. Rivero a cédé sa fonction de Président de ce comité à M. Michel. Leur mandat est renouvelable pour une durée indéterminée mais ne doit pas excéder celle de leur mandat d'administrateur.

Sa mission est de proposer au Conseil d'Administration la stratégie à suivre par le groupe Gecina.

Il s'est réuni à deux reprises en 2009, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment analysé le budget de l'année 2010 et discuté de son fonctionnement.

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

Ce Comité regroupe les missions auparavant dévolues au Comité des Comptes et de l'Audit et au Comité de la Qualité et du Développement Durable : il est notamment en charge du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, prévu à l'article L. 823-19 du Code de commerce.

Son règlement intérieur prévoit qu'il est composé pour au moins la moitié d'administrateurs indépendants, dont le Président. Les membres du Comité sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du Comité, qui doit être l'un des administrateurs indépendants, doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Il est composé de Monsieur Jean-Jacques Dayries, Président, Messieurs Sixto Jimenez, José Gracia, Jean-Jacques Duchamp et Pierre-Marie Meynadier. Leur mandat est renouvelable pour une durée indéterminée mais ne doit pas excéder celle de leur mandat d'administrateur.

Il s'est réuni à une reprise en 2009, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de cette réunion, le Comité a notamment :

- étudié l'élargissement du rôle du Comité au développement durable, cette mention étant ajoutée à son nom ;
- examiné différentes fiches de synthèse sur différentes opérations, notamment celles mentionnées au paragraphe 13.4.7 ci-après ;
- envisagé son rôle à l'égard de Gecimed ;
- examiné le budget et les prévisions de trésorerie ;
- fait le point sur les mandats des Commissaires aux Comptes ;
- discuté de ses missions et de son fonctionnement.

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations

Les compétences du Comité des Nominations et des Rémunérations sont étendues aux questions de gouvernement d'entreprise.

La durée des mandats des membres du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations est celle de leur mandat d'Administrateur, les mandats des membres du Comité sont renouvelables sans limitation.

Au 16 novembre 2009, il est composé de Monsieur Bernard Michel, Président, Messieurs Aldo Cardoso, Nicolas Diaz, Nicolas Durand et Vicente Fons. Monsieur Nicolas Durand ayant démissionné de son mandat d'administrateur le 15 décembre 2009, il a quitté ce Comité, de plus Monsieur Bernard Michel ayant été nommé Président du Conseil d'Administration de Gecina le 16 février 2010, il a quitté ce Comité. Messieurs Durand et Michel ont été remplacés le 16 février 2010 par Madame Victoria Soler et Monsieur Philippe Donnet, et la présidence a été confiée à Monsieur Aldo Cardoso.

Il s'est réuni une fois en 2009, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de cette réunion, il a notamment débattu des points suivants :

- recrutement d'un Secrétaire du Conseil ;

- fixation des jetons de présence ;
- plans de stock-options et d'attribution d'actions gratuites ;
- étude de la liste des candidatures d'administrateurs.

13.1.3. ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE

Le Conseil s'est réuni dix fois au cours de l'exercice 2009, avec un taux de présence de 94,9 %. 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 2009, le Conseil d'Administration a notamment examiné les comptes annuels et les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2008 ainsi que les comptes trimestriels et semestriels 2009, étudié les documents de gestion prévisionnelle et le budget pour l'exercice 2010. Il s'est prononcé sur différentes opérations "corporate", notamment l'acquisition de 49 % du capital de la société Bami, sur l'offre publique de la société sur Gecimed, et sur l'arrêt définitif de l'Accord de

Séparation. Il a procédé à la reconstitution du Conseil. Il a également mis en place de nouveaux comités constitués en son sein et entendu les comptes rendus de leurs activités. Il a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, nommé un nouveau Secrétaire du Conseil et un nouveau Directeur Général. Il a mis en conformité son règlement intérieur avec le Code de Gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF. Il a mis en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions, en application de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 15 juin 2009, a constaté l'augmentation de capital résultant des souscriptions par les adhérents du FCPE "Gecina relais 2009", et renouvelé l'autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société. Il a enfin décidé le versement d'un second acompte sur le dividende 2008.

13.1.4. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Le Conseil d'Administration du 26 février 2009 a autorisé l'acquisition indirecte par Gecina d'une participation de 49 % dans BAMI, pour un montant de 107,8 millions d'euros hors frais. Un contrat de cession d'actions et un pacte d'actionnaires ont ainsi été conclus par la Société des Immeubles de France (Espagne) le 27 février 2009 et finalisés le 29 juin 2009,

Le Conseil d'Administration du 5 mai 2009 a approuvé le maintien, au bénéfice de Monsieur Truan, du régime de retraite supplémentaire mis en place en 2001 en faveur des mandataires sociaux. Monsieur Truan, ayant quitté ses fonctions au sein de la société, a aujourd'hui perdu ses droits au bénéfice de ce régime.

Le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009 a décidé d'attribuer, en rémunération de la mission d'assistance à la transition de la Direction Générale, confiée à Monsieur Truan, pendant une période de deux mois, une somme de 90 000 euros bruts, payables en deux mensualités de 45 000 euros bruts chacune.

Le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009 a fixé les modalités de rémunération du nouveau Directeur Général, comportant :

- une partie fixe de la rémunération annuelle : 500 000 euros bruts ;
- une partie variable de la rémunération annuelle : montant pouvant atteindre jusqu'à 100 % de la partie fixe et attribuée en fonction de critères qualitatifs et quantitatifs. À titre exceptionnel, un minimum de 300 000 euros bruts lui sera attribué au titre de 2010 ;
- une indemnisation du préjudice subi par le Directeur Général : perdant le bénéfice de certains avantages en entrant chez Gecina, il lui sera attribué une prime exceptionnelle de 300 000 euros bruts et 30 000 options de souscription et/ou d'achat d'actions de la société, attribuées lors de l'adoption par le Conseil d'Administration du prochain plan de stock-options ;
- une indemnité de départ en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la société, indemnité

subordonnée à des conditions de performance, restant à déterminer par le Conseil d'Administration, et limitée à deux ans de rémunération ;

- des avantages en nature et de prévoyance, comprenant une voiture de fonction et le bénéfice du régime de mutuelle et de prévoyance mis en place par la société.

Lors de sa réunion du 2 mars 2010, le Conseil d'Administration a décidé de fixer la rémunération annuelle de son Président, Monsieur Bernard Michel, à une somme fixe de 300 000 euros, à l'exclusion de toute autre rémunération, variable ou différée, y compris en cas de départ.

Les conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2009 sont les suivantes :

- attribution, sous réserve de la prise en compte de critères de performance, à Monsieur Truan, par le Conseil d'Administration du 18 décembre 2008, du bénéfice d'une indemnité de cessation de fonctions, modifiée par le Conseil d'Administration du 7 avril 2009. Cette indemnité, attribuée à Monsieur Truan au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué, a été maintenue, au titre de ses fonctions de Directeur Général, par le Conseil d'Administration du 5 mai 2009. Les fonctions de Directeur Général de Monsieur Truan ayant pris fin, le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009 a considéré que les conditions de versement de l'indemnité de départ de Monsieur Truan étaient réunies et qu'une indemnité de 2 269 000 euros brut lui était donc due ;
- conservation des actions gratuites attribuées à Monsieur Truan par le Conseil d'Administration du 13 décembre 2007 étant soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité de départ, le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009 a décidé que Monsieur Truan en conservait le bénéfice, ce dernier renonçant, par ailleurs, au bénéfice de ses stock-options de 2007.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2009.

13.1.5. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE DE CAUTIONS, AVALS ET GARANTIES – ART. L. 225-35 DU CODE DE COMMERCE

Le Conseil d'Administration du 7 avril 2009 a autorisé, pour une durée d'un an à compter de la présente décision, le Président-Directeur Général, avec faculté de subdélégation, à consentir, au nom de Gecina, des cautions, avals et garanties, pour la durée des engagements garantis, (i) dans la limite d'un montant de 1,5 milliard d'euros pour le compte de ses filiales, (ii) 150 millions d'euros pour le compte de Gecimed, (iii) de 50 millions d'euros pour le compte de tiers, et (iv) sans limitation de montant pour les garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières, et à poursuivre les cautions, avals et garanties précédemment délivrés.

Le 5 mai 2009, consécutivement à sa décision de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, le Conseil d'Administration a autorisé, pour une durée d'un an à compter de la présente décision, le Directeur Général, avec faculté de subdélégation, à émettre au nom de la société des cautions,

avals et garanties, pour la durée des engagements garantis, dans la limite des montants arrêtés le 7 avril 2009.

Le Conseil d'Administration du 16 novembre 2009, ayant nommé un nouveau Directeur Général, a autorisé ce dernier, avec faculté de subdélégation, à émettre au nom de la société des cautions, avals et garanties, pour la durée des engagements garantis, dans la limite des montants arrêtés le 7 avril 2009.

Cette dernière autorisation a été donnée pour une période courant jusqu'à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

Au cours de l'exercice 2009, les engagements pris par Gecina et encore en cours ont représenté un montant global de 58 millions d'euros. Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2009 se sont élevés à 35 millions d'euros.

13.1.6. ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Les règles d'évaluation du Conseil sont définies dans son règlement intérieur, tel qu'il a été modifié le 7 avril 2009 :

- débat une fois par an sur son mode de fonctionnement et celui de ses Comités ;
- débat éventuel une fois par an, en dehors des mandataires sociaux et sous la présidence du Président du Comité 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. Cette évaluation a notamment pour objectif de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues par le Conseil d'Administration. En 2009, cette évaluation a été effectuée avec l'assistance du cabinet spécialisé Spencer & Stuart.

13.1.7. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

De par son fonctionnement et la forte implication de Monsieur Rivero dans les activités opérationnelles, le Conseil d'Administration avait jugé plus efficace de ne pas procéder à la dissociation des fonctions entre Présidence du Conseil d'Administration et Direction Générale de la société. La Direction Générale de la société était ainsi assurée par le Président du Conseil d'Administration.

À l'issue de la réunion du Conseil d'Administration du 5 mai 2009, le Président-Directeur Général a décidé de démissionner de ses fonctions de Directeur Général. Le Conseil a alors nommé, en qualité de nouveau Directeur Général, Monsieur Antonio Truan, anciennement Directeur Général Délégué. Monsieur Joaquín Rivero, quant à lui, conservant ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration, en application de l'article L. 225-51-1 du Code de Commerce et de l'article 17.1 des statuts, a donc décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, ce dernier étant investi des pouvoirs les plus étendus

pour agir en toute circonstance au nom de la société, et ce sans autres limitations que celles prévues par la loi et celles mentionnées au paragraphe 5 ci-dessus (en matière de cautions, avals et garanties).

Le Conseil d'Administration du 29 juillet 2009 avait modifié l'étendue des pouvoirs du Directeur Général. Il avait décidé que le Directeur Général aurait désormais une compétence limitée à 30 millions d'euros pour les opérations d'investissement non comprises dans le budget ainsi que pour les mandats supérieurs à 3 millions d'euros, en dehors de l'activité ordinaire de la société, sauf accord du Conseil d'Administration.

Enfin, le 16 novembre 2009, le Conseil d'Administration a nommé, en qualité de nouveau Directeur Général, Monsieur Christophe Clamageran, en remplacement de Monsieur Truan, Monsieur Clamageran disposant des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et représentant la société dans ses rapports avec les tiers.

13.1.8. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Ces rémunérations sont décrites en Note 8.10 de l'annexe aux comptes consolidés.

13.2. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 20 des statuts, dont les dispositions sont rappelées au paragraphe 2.5 du chapitre relatif aux Informations Juridiques.

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

Ils sont décrits au chapitre "Trésorerie et Financement".

13.4. 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 du présent 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. Les supports d'auto-évaluation du Groupe seront par ailleurs progressivement révisés en fonction du guide d'application publié par l'AMF, afin de compléter le rapprochement du dispositif avec le cadre de référence.

13.4.1. ORGANISATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

Direction de la société

Le Conseil d'Administration a décidé, en date du 5 mai 2009, de revenir à une séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. La Direction de la société est depuis lors assumée par le Directeur Général.

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 (entreprise, résidentiel, logistique, diversification) en directions opérationnelles autonomes, intégrant les fonctions d'arbitrage, de développement et de commercialisation ;
- une Direction des Ressources Stratégiques assurant le développement et la cohésion du Groupe dans les domaines du management de l'information & des technologies numériques, de l'architecture, de la construction et du marketing, de la gestion des risques et du développement durable.

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.

Comités de Direction

La structure de direction du groupe Gecina est complétée par le Comité Exécutif qui réunit autour du Directeur Général les responsables des différentes Directions. Il constitue une instance collégiale chargée de mettre en œuvre les décisions stratégiques et d'assurer la cohérence des principales décisions de gestion. Il est relayé par des Comités spéciaux dont l'objet est d'être

informés, d'exprimer un avis et suivre les opérations relevant de leurs domaines de compétence :

- le Comité d'Investissements et d'Arbitrages se réunit en tant que de besoin afin d'examiner les projets d'acquisitions ou de cessions en cours présentés par les directions opérationnelles ;
- le Comité de Surveillance et de Contrôle des Investissements et des Désinvestissements se réunit sur un mode bimensuel. Son rôle consiste notamment à suivre le déroulement des opérations d'investissements et de désinvestissements afin d'ajuster au mieux la gestion financière ;
- 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 proposés et mis en œuvre 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 ;
- le Comité Opérationnel des Risques et du Développement Durable se réunit trimestriellement. Il est chargé de définir des normes internes et d'organiser une prise de décision collégiale en matière de risques.

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 considérées comme nécessaires sont prises en compte dans le cadre du plan de formation annuel, subdivisé en besoins collectifs et individuels.

Systemes d'information

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

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

Procédures de gestion

Les procédures de gestion du Groupe intègrent les meilleures pratiques et permettent de renforcer la sécurité des opérations en positionnant les contrôles nécessaires. Elles sont accessibles au travers des outils informatiques de communication interne.

La coordination et l'accompagnement nécessaires à l'évolution du référentiel de procédures sont assurés par l'audit interne.

Indicateurs de qualité

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. Ces indicateurs 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 d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

13.4.2. 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.

13.4.3. 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 et du Développement Durable. Il est procédé à leur évaluation à partir d'un référentiel de maîtrise défini pour chaque domaine de 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'objectif de taux d'évaluation de 85 % des référentiels a été atteint au 31 décembre 2009.

Au terme de cette démarche, la cartographie est consolidée et pondérée par risque et par immeuble. Les évaluations font l'objet de plans pluriannuels de mise à jour. En complément, les immeubles en investissement 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 supervise l'élaboration et la mise à jour de leur cartographie, ainsi que leur évaluation en fonction des paramètres d'occurrence et de gravité. Ces travaux s'effectuent dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation, dont la mise en œuvre intègre une appréciation des dispositifs de contrôle. Cette évaluation est effectuée au moyen d'entretiens auprès des différentes Directions du Groupe, sur la base de supports d'analyse et de grilles de notation préalablement définis. Cet outil donne lieu à des plans d'actions au titre des domaines devant en priorité faire l'objet d'une amélioration de leurs dispositifs de maîtrise. Il sert également d'appui à la fixation du plan de charge de l'audit interne, au titre des domaines critiques, dont la maîtrise doit être régulièrement vérifiée.

13.4.4. 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 et les fonctions transverses.

Valorisation du patrimoine

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

Investissements

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

L'ensemble des projets d'investissements proposés par les directions opérationnelles sont validés par le Comité d'Investissements et d'Arbitrages, notamment constitué du Directeur Général 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

Un plan de cession est décliné annuellement. Ce plan, préparé par les directions opérationnelles pour chaque ligne d'activité,

porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. Les propositions d'arbitrage ainsi définies sont revues par le Contrôle de Gestion qui s'assure que les prix de cession projetés sont conformes aux données du marché.

Le plan de cession est soumis à l'approbation du Comité d'Investissements et d'Arbitrages, qui revoit également ultérieurement le choix final des acquéreurs et les 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 très souvent par des cabinets d'avocats.

Ventes par lots

Les cessions par lots d'actifs résidentiels sont pilotées par un département spécifique rattaché à la Direction de l'Immobilier Résidentiel. Au sein de cette Direction, sous l'autorité du Directeur des Ventes, des asset managers, chargés de programmes, coordonnent les intervenants internes et externes (notaires, géomètres, syndics, commercialisateurs...).

La mise en œuvre des ventes par lots fait l'objet, pour chaque immeuble concerné, d'une procédure spécifique intégrant la constitution d'un dossier détaillé, tant sur le plan juridique que technique. Les lots sont commercialisés par les équipes de Locare ou le cas échéant par des commercialisateurs extérieurs. Cette commercialisation s'effectue dans le respect de la réglementation en vigueur, qui impose notamment la remise aux locataires de documents d'information exhaustifs, portant entre autres sur les conditions préférentielles et protections qui leur sont accordées, ainsi que sur l'état de la résidence. Allant au-delà de ces dispositions réglementaires, Gecina s'attache par ailleurs à élaborer

des solutions appropriées à chaque locataire, notamment au travers de propositions de relogement.

Architecture & construction

La fonction architecture & construction est intégrée à la Direction des Ressources Stratégiques. Cette fonction a pour charge d'assurer, dans son domaine, la cohérence des politiques et processus du Groupe. Elle veille notamment à l'amélioration de la gestion des différents risques associés aux opérations de construction.

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 significatifs ou 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.

S'agissant du patrimoine logistique, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles sont assurées 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.

Gestion des marques

Soucieuse de valoriser également son patrimoine incorporel, Gecina s'est dotée d'une fonction marketing, rattachée à la Direction des Ressources Stratégiques. Cette fonction veille entre autres au développement, à l'usage et à la protection des différentes marques du Groupe.

Gestion locative

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

Fixation des loyers

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

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

Commercialisation (relocations)

Pour l'immobilier d'entreprise, la commercialisation est assurée par des équipes internes dédiées à cette activité. Ces équipes agissent en collaboration avec les principaux commercialisateurs externes et/ou conseils indépendants, désignés en fonction de leur présence et de leur niveau de performance sur les secteurs géographiques concernés. Pour la logistique, la commercialisation est effectuée par des commercialisateurs externes, agissant sous la supervision d'un responsable interne (asset manager de la Direction Opérationnelle). Enfin, pour l'immobilier résidentiel, la commercialisation est systématiquement confiée aux équipes de Locare avec, en fonction du type de lot, éventuelle subdélégation à un commercialisateur externe.

Le suivi des actions commerciales engagées est effectué au cours des réunions communes aux équipes de gestion et de commercialisation des directions opérationnelles.

Un reporting par immeuble permet enfin d'assurer régulièrement le suivi des nouvelles locations, des délais de relocation et des locaux vacants.

Suivi de la vacance

Un état, qui fait l'objet d'une mise à jour périodique, recense tous les locaux vacants ou qui vont le devenir en raison des congés reçus, ou des intentions de départ exprimées par les

locataires. Cet état permet de suivre l'évolution de la vacance et de mesurer le taux d'occupation de chaque immeuble et du patrimoine en exploitation.

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

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

Sélection des clients

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel sont sélectionnés par un comité journalier, composé de représentants du bailleur et du commercialisateur. Ce comité s'attache à une analyse complète du seul risque d'insolvabilité de chaque candidature présentée, garantissant dans le même temps le respect de la réglementation relative à la non-discrimination.

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

Recouvrement

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

Relations avec la clientèle

Gecina résidentiel est dotée d'un service chargé de la qualité et de la satisfaction des clients. Ce service est notamment responsable de la mise en place d'un "baromètre de satisfaction". Il réalise en continu, sur la quasi-intégralité du patrimoine en exploitation, des enquêtes sur la satisfaction des clients "entrants" et "sortants". Ces actions ont été complétées en 2009 par l'audit externe d'un échantillon de clients "en place". Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions communiqués aux clients et régulièrement suivis et mis à jour.

Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

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

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

Le processus d'arrêté des comptes fait l'objet d'un planning précis, diffusé à l'ensemble des acteurs concernés et intégrant les tâches de centralisation, de rapprochement et d'analyse nécessaires à la sincérité des informations financières et comptables. Ce processus intègre une revue hiérarchique des travaux d'arrêté de l'ensemble des sociétés du Groupe. Le suivi budgétaire établi à partir du plan de comptes Groupe et les analyses comparatives développées par le Contrôle de Gestion assurent en outre un contrôle complémentaire 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 de la fiabilité de l'évaluation du patrimoine dans le contexte de l'élaboration de l'information comptable et financière, celle-ci repose sur le processus bisannuel des expertises immobilières : 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 d'Audit, des Risques et du Développement Durable sur le déroulement du processus des expertises immobilières. À l'issue de chaque campagne, ce dernier consacre une séance dédiée à la revue des expertises des immeubles et fait procéder, en tant que de besoin, à des contre-expertises sur certains immeubles.

Fonctions transverses

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

Informatique

L'évolution des applications métiers est pilotée par la fonction informatique dans le respect des bonnes pratiques en matière de gestion de 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,

13 GOUVERNANCE ET CONTRÔLE INTERNE

une analyse du bon fonctionnement des systèmes est réalisée chaque semaine.

Un Comité Informatique se réunit tous les trimestres afin de suivre le déroulement des activités et projets liés à cette fonction et leur adéquation aux attentes et aux besoins des utilisateurs. La qualité de la fonction informatique fait par ailleurs l'objet d'un 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 l'automatisation de la comptabilité d'exploitation des immeubles et sur une campagne de sensibilisation des collaborateurs aux risques et à la sécurité informatique.

Juridique

Les opérations d'acquisition et de cession sont réalisées en recourant 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.

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

obligations de justifications annuelles liées aux cartes professionnelles (loi Hoguet) sont suivies par des juristes internes.

La Direction Juridique assure également le suivi juridique des filiales du Groupe. Le suivi juridique de la société-mère est pour sa part assuré en interne avec la participation d'avocats spécialisés.

La Direction Juridique veille au respect de la réglementation applicable, notamment dans le suivi de la rédaction et la validation des divers contrats conclus au sein du Groupe, ainsi que par ses interventions sur des questions spécifiques auxquelles les sociétés du Groupe sont confrontées.

D'une manière générale, les risques juridiques sont suivis en interne avec recours, si cela est nécessaire, à des cabinets d'avocats d'affaires parmi les plus réputés.

Fiscalité

Le respect de la réglementation fiscale, et notamment des obligations résultant du régime SIIC, est supervisé par 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.

13.4.5. 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. Cette surveillance est supervisée par le Comité de Surveillance des Investissements et des Désinvestissements décrit au paragraphe 13.4.1 Organisation et Direction de la société.

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.

13.4.6. 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 des Ressources Stratégiques pour ce qui est du département risques & développement durable, à la Direction Financière pour ce qui est du contrôle de gestion et au Directeur Général s'agissant de l'audit interne. Elles rendent compte de leurs activités au Directeur Général, aux Comités spécialisés du Conseil, et notamment au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

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 sept 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, d'assister les responsables opérationnels dans leurs opérations d'acquisitions ou de gestion, ainsi que de procéder à des actions de sensibilisation et de formation.

Un dispositif de veille 24h/24 et de gestion de crise susceptible d'être déclenché en cas de survenance d'un événement majeur est également en place. Il est constitué notamment d'une cellule de crise, d'une plate-forme externalisée à la disposition des locataires et de règles d'astreinte.

Enfin, le département risques & développement durable assure la gestion du programme d'assurances et des sinistres déclarés. Il assiste également, en tant que de besoin, les autres Directions lors de la négociation des clauses particulières d'assurances figurant dans les baux et autres contrats.

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 7 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 et réalise toute analyse budgétaire spécifique demandée par la Direction Générale.

Élaboration et contrôle budgétaire

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

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

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

Suivi des indicateurs de gestion

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

Analyse de la rentabilité des immeubles

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

L'audit interne

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

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

Un programme annuel des missions d'audit est préparé par la Direction de l'Audit et validé par le Directeur Général. Les rapports d'audit sont diffusés, au Directeur Général, au Président et aux membres des Directions concernées. Le plan d'audit annuel et les rapports de missions sont également diffusés au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

Les missions réalisées en 2009 ont notamment porté sur la gestion des encaissements, le contrôle de certaines filiales et la présentation des engagements hors-bilan. Un processus de surveillance du contrôle permanent a également été initié. Enfin, l'audit interne procède sur une base régulière, au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

13.4.7. GOVERNANCE ET CONTRÔLE INTERNE

Certains engagements, précisés en Note 5.15 de l'annexe aux Comptes consolidés et en Note 4.13 de l'annexe aux Comptes annuels, ont été pris en Espagne en dehors du dispositif de

contrôle interne décrit ci-dessus. Gecina a mis en place des diligences spécifiques afin de les recenser, analyser leurs conséquences et décider des suites à donner.