

— Gouvernance et contrôle interne

Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	165
13.1. Conditions d'organisation et de préparation des travaux du Conseil d'Administration.....	166
13.2. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	171
13.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.....	171
13.4. Contrôle interne	171

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. 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 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 Conseil d'Administration au Comité des Nominations et des Rémunérations en ce qui concerne ses éléments relatifs à la composition, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et au Comité de l'Audit et des Comptes et au Comité pour la Qualité et le Développement Durable en 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 26 février 2009, 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 AFEP-MEDEF publiées en octobre 2003, janvier 2007 et octobre 2008, l'ensemble de ces recommandations constituant le 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).

Suite à cette décision du Conseil, 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. Ces mesures, en cours de détermination et d'évaluation par le Conseil et les comités spécialisés, feront l'objet de décisions du Conseil avant l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008 ainsi que, pour les recommandations dont la mise en œuvre nécessite une réflexion plus approfondie, de décisions avant la fin de l'exercice 2009.

Le Conseil réfléchit notamment (i) à modifier les caractéristiques des plans d'options et d'actions de performance à compter de l'exercice 2009, de façon à prendre en compte les recommandations y afférentes, en particulier dans le cas d'attribution à des mandataires sociaux, (ii) à détailler et formaliser sa politique d'évaluation du fonctionnement du Conseil par les Administrateurs et (iii) à modifier son règlement intérieur et les règlements intérieurs de certains comités spécialisés afin de refléter certaines recommandations AFEP-MEDEF et la pratique de GECINA.

13.1.1. Modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil

Le Conseil d'Administration de Gecina est constitué au 31 décembre 2008 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 et 22 avril 2008, 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 40 actions de 7,50 euros de nominal, en application du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'administrateur déclare, dans le délai de 5 jours de bourse, 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, jusqu'à l'Assemblée Générale du 22 avril 2008, d'une rémunération de 5 000 euros par séance, en fonction de sa participation effective aux réunions du Conseil d'Administration. Par décision du Conseil d'Administration du 14 mai 2008, ce montant a été porté à 7 600 euros, par administrateur et par séance, à compter de l'Assemblée du 22 avril ;
- les Présidents du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité pour la Qualité et le Développement Durable se voient 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 voient 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 et des Comités ad hoc reçoivent des jetons de présence de même montant que ceux perçus par les Administrateurs.
- Les membres du Comité de Coordination, créé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2008, perçoivent la somme de 5 000 euros par séance, en fonction de leur participation effective aux séances dudit Comité.

Composition du Conseil

Au 31 décembre 2008, 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 : Monsieur Philippe Geslin
- Administrateur : Monsieur Patrick Arrostegey
- Administrateur : Monsieur Santiago Fernandez Valbuena
- Administrateur : Monsieur Jose Gracia Barba
- Administrateur : Monsieur Serafin Gonzales Morcillo
- Administrateur : Madame Victoria Soler Lujan
- Administrateur : Monsieur Santiago de Ybarra y Churruca
- Administrateur : Monsieur Jean-Jacques Duchamp
- Administrateur : Monsieur Vicente Fons Carrión
- Administrateur : Monsieur Pierre-Marie Meynadier
- Administrateur : Monsieur Emilio Zurutuza Reigosa
- Administrateur : Monsieur Aldo Cardoso
- Administrateur : Monsieur Jose Luis Alonso Iglesias
- Administrateur : Predica, représentée par Monsieur Jean-Yves Hocher
- Administrateur : Metrovacesa, représentée par Monsieur Pablo Usandizaga

La cooptation de Monsieur Antonio Truan par le Conseil d'Administration du 28 décembre 2007 a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2008.

Lors de cette Assemblée, les mandats d'administrateurs de Messieurs Joaquín Rivero Valcarce, Antonio Truan, Patrick Arrostegey, Santiago Fernandez Valbuena, Jose Gracia Barba, Philippe Geslin, Serafin Gonzales Morcillo et de la société Predica ont été renouvelés pour trois ans.

La même Assemblée a pris acte de l'arrivée à leur terme des mandats d'administrateurs de Messieurs Bertrand de Feydeau, Michel Villatte, Joaquín Messeguer Torres et de Madame Françoise Monod.

Enfin, cette Assemblée a nommé, pour trois ans, en qualité d'administrateurs, Messieurs Jose Luis Alonso Iglesias, Aldo Cardoso, Jean-Jacques Duchamp, Vicente Fons Carrión, Pierre-Marie Meynadier et Emilio Zurutuza Reigosa.

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 :

- (i) ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- (ii) ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- (v) ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- (vi) ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- (vii) s'agissant d'administrateurs représentant des actionnaires importants de la société, ils sont considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. 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 31 décembre 2008, regroupe onze administrateurs qualifiés d'indépendants sur dix-huit, le critère du tiers posé par le rapport susvisé se trouvant respecté.

Les administrateurs indépendants encore en fonction sont les suivants :

- Messieurs Patrick Arrostegey, Philippe Geslin, Serafin Gonzales Morcillo, Santiago Fernandez Valbuena, Santiago de Ybarra y Churruca, Aldo Cardoso, Jean-Jacques Duchamp, Pierre-Marie Meynadier, Emilio Zurutuza Reigosa et Jose Luis Alonso Iglesias ;
- la société PREDICA, représentée par Monsieur Jean-Yves Hocher.

Les autres administrateurs de Gecina sont les suivants : Madame Victoria Soler Lujan, Messieurs Joaquín Rivero Valcarce, Antonio Truan, Antoine Jeancourt Galignani, José Gracia Barba, Vicente Fons Carrión, 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.

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.

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 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. Celui du Comité de Coordination a été établi le 22 avril 2008, lors de la réunion du Conseil qui a décidé de le constituer.

Le Comité de Coordination est composé des Présidents des différents comités et de Monsieur Truan. Il a 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 Conseil d'Administration du 16 juillet 2008 a décidé de constituer un Comité *ad hoc* afin d'étudier une opération éventuelle avec une société de droit espagnol.

Enfin, lors de sa réunion du 26 avril 2007, le Conseil d'Administration avait décidé la constitution d'un comité *ad hoc* ayant pour mission de suivre la mise en œuvre de l'Accord de Séparation, afin d'en permettre une totale transparence. La suspension de cet Accord a entraîné la disparition de ce Comité. Dans le cadre de la reprise de l'Accord de Séparation, un nouveau Comité *ad hoc* a été nommé, composé des mêmes administrateurs que le Comité évoqué ci-dessus. La nouvelle suspension de l'Accord de Séparation a interrompu sa mission.

Le Comité des Comptes et de l'Audit

Le Conseil d'Administration du 22 avril 2008 a arrêté la nouvelle composition de ce Comité, qui comprend cinq administrateurs : Monsieur Philippe Geslin, Président, Messieurs Patrick Arrosteguy, Jose Gracia Barba, Jean-Yves Hocher et Emilio Zurutuza.

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 les 4/5^e de ses membres sont des administrateurs indépendants. Son règlement prévoit aussi que son Président soit choisi parmi les administrateurs indépendants, ce qui est le cas.

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

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

Ses membres se sont réunis à neuf reprises au cours de l'exercice 2008 avec un taux de présence de 88,89 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2007 et les comptes au 31 mars, au 30 juin et au 30 septembre. Il s'est assuré de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise. Il a assuré le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, procédé à l'audition régulière des commissaires aux comptes, à l'examen des expertises immobilières réalisées sur le patrimoine de Gecina, des rapports d'audit et des comptes rendus qui lui ont été communiqués par la Direction de l'audit, des règles de provisionnement des litiges, des rapports de contrôle de l'Audit Interne, des plans de financement et du budget 2009.

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 comprend cinq administrateurs. Depuis le Conseil d'Administration du 22 avril 2008, sa nouvelle composition est la suivante : Monsieur Serafin Gonzales Morcillo, Président, Messieurs Patrick Arrosteguy, Pierre-Marie Meynadier, Emilio Zurutuza Reigosa et Antonio Truan. Monsieur Truan siège à ce Comité seulement pour la partie des délibérations relevant de la compétence du Comité des Nominations.

Ce Comité compte une majorité de membres indépendants.

Il est chargé de faire des propositions ou de donner des avis au Conseil pour l'élection de mandataires sociaux. Il a également pour mission d'identifier les administrateurs indépendants et d'organiser les travaux préparatoires à l'évaluation de l'organisation du fonctionnement du Conseil d'Administration. Bien qu'il n'existe pas de procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants formellement mise en place par ce Comité, il débat des dites candidatures et fait des propositions motivées au Conseil.

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 Directeur Général Délégué, qui en est membre, ne participe pas aux réunions ou parties de réunion traitant des questions relatives aux rémunérations.

Ce Comité s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2008, avec un taux de participation de 100 %. 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 après l'Assemblée Générale ;
- examiné les diverses modalités de rémunération du Directeur Général Délégué ;
- examiné le projet d'augmentation des jetons de présence ;
- formulé un avis sur la nomination d'un représentant permanent de Metrovacesa ;
- formulé des recommandations sur la rémunération des membres du Comité *ad hoc*.

Le Comité pour la Qualité et le Développement Durable

Ce Comité est composé de cinq administrateurs.

Sa composition actuelle arrêtée par le Conseil d'Administration du 22 avril 2008, est la suivante : Monsieur Aldo Cardoso, Président, Messieurs Jose Luis Alonso Iglesias, Jean-Jacques Duchamp, José Gracia Barba et Antonio Traun.

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

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

Il s'est réuni à quatre reprises en 2008, avec un taux de présence de 95 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment :

- examiné le référentiel de suivi des risques ;
- préconisé l'établissement, une fois par an, d'un tableau synthétique permettant d'apprécier la qualité de la maîtrise des risques et un tableau de bord d'indicateurs destinés aux administrateurs ;
- élaboré le programme de travail 2008/2011 du Comité.

Le Comité de Coordination

Le Conseil d'Administration du 22 avril 2008 a décidé de créer un Comité de Coordination ayant 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.

Ce Comité est composé des Présidents des autres comités, Messieurs Philippe Geslin, Serafin Gonzales Morcillo et Aldo Cardoso, ainsi que de Monsieur Antonio Traun, Directeur Général Délégué.

La Présidence de ce Comité est assurée successivement par chacun de ses membres, pour trois mois, dans un ordre déterminé par tirage au sort.

Il s'est réuni à quatre reprises depuis sa création, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment :

- pris acte de la proposition du Président de Gecina que ce Comité soit saisi des projets d'investissements sortant du cadre des activités courantes de la société ;
- fait le point sur les améliorations possibles dans le fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- étudié la question du financement de Gecina ;
- examiné les modalités de la reprise de l'Accord de Séparation et des activités de Gecina en Espagne.

Le Comité *ad hoc*

Le Conseil d'Administration du 16 juillet 2008 a décidé de constituer un Comité *ad hoc* afin d'étudier une prise de participation éventuelle.

Ce Comité était constitué de Monsieur Philippe Geslin, Président, et de Messieurs Patrick Arrosteguy, Aldo Cardoso, Serafin Gonzales Morcillo, Jean-Yves Hocher, Pierre-Marie Meynadier, Emilio Zurruzuza Reigosa, Monsieur Antonio Traun et participant aussi avec voix délibérative mais sans droit de vote.

Il s'est réuni trois fois au mois de juillet, avec un taux de présence de 70,8 %.

Dans le cadre de la reprise de l'Accord de Séparation, un nouveau Comité *ad hoc* a été nommé, composé des mêmes administrateurs que le Comité évoqué ci-dessus. La nouvelle suspension de l'Accord de Séparation a interrompu sa mission. Il s'est toutefois réuni à quatre reprises en 2008, avec un taux de présence de 78,1 %.



13.1.3. Activité du Conseil au cours de l'exercice

Le Conseil s'est réuni dix fois au cours de l'exercice 2008, avec un taux de présence de 95,3 %. 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 2008, le Conseil d'Administration a notamment examiné les comptes annuels et les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2007 ainsi que les comptes trimestriels et semestriels, étudié les documents de gestion prévisionnelle et le budget pour l'exercice 2009. Il s'est prononcé sur différentes opérations "corporate" et sur la reprise de l'Accord de Séparation. Il a procédé à la reconstitution des différents Comités constitués en son sein, entendu les comptes rendus de leurs activités, créé un Comité de Coordination ainsi qu'un nouveau Comité *ad hoc*. Il a renouvelé dans leurs fonctions le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué, nommé un nouveau Secrétaire du Conseil, désigné un Vice-Secrétaire du Conseil et modifié son règlement intérieur. Il a constaté les augmentations de capital résultant de levées d'options de souscription d'actions et de souscriptions par les adhérents du FCPE "Gecina relais 2008", 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 de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société.

Il a décidé le versement d'un acompte sur le dividende 2008 et a confirmé l'adhésion de la société au Code de Gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

13.1.4. Conventions réglementées

Le Conseil d'Administration du 23 septembre 2008 a autorisé l'apport par Gecina à Gec7 de l'immeuble à usage de résidence d'étudiants situé 3-5 rue Rigaud 93350 Le Bourget. L'apport a été réalisé le 30 septembre 2008.

Les conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2008 sont les suivantes :

- Attribution à Monsieur Truan par le Conseil d'Administration du 18 décembre 2008 du bénéfice d'une indemnité de cessation de fonctions, qui modifie celle attribuée précédemment par le Conseil d'Administration du 26 avril 2007, afin d'assujettir, conformément à la loi TEPA, l'indemnité de départ du Directeur Général Délégué à des conditions de performance.

Sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil a, en conséquence, décidé de retenir comme critère de performance l'évolution de l'"Excédent brut d'exploitation avant cessions" ressortant des comptes consolidés calculé sur les deux exercices précédant l'exercice au cours duquel la cessation d'activité interviendrait et de reconnaître au Comité des nominations et de rémunérations la faculté, pour déterminer si le critère de performance est atteint, de tenir compte, le cas échéant, des événements ou des changements de périmètre exceptionnels pouvant affecter son calcul.

- Versement par Gecina de la somme de neuf millions huit cent cinquante mille euros (9 850 000 euros), le 14 décembre

2007, correspondant au règlement des divers frais afférents à l'adjudication d'un terrain situé à Madrid, à la société Bami Newco, initialement adjudicataire pour le compte de Gecina. En 2008, la société Bami Newco a remboursé à Gecina 3 932 544,00 euros le 4 novembre 2008 et 3 231 541,01 euros le 29 décembre 2008. Le solde à recevoir s'élève à 2 685 987,78 euros.

En revanche, le Protocole d'accord conclu avec Predica encadrant les relations entre les parties, relativement aux apports faits à Resico, et les deux contrats de prestations de services entre Gecina et ResiCo d'une part, et Gecina et Locare d'autre part, signés le 15 février 2007, sont caducs.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2008.

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

Le Conseil d'Administration du 21 février 2008 a autorisé le Président-Directeur Général, avec faculté de subdélégation, à consentir, au nom de Gecina, des cautions, avals et garanties, pour le compte de Gecimed et en a fixé le plafond à 150 millions d'euros.

Le 29 juillet 2008, 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 1,5 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 29 juillet 2009. Au cours de l'exercice 2008, les engagements pris par Gecina et encore en cours ont représenté un montant global de 506,6 millions d'euros. Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient au en vigueur 31 décembre 2008 se sont élevés à 530,0 millions d'euros.

13.1.6. 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.

13.1.7. Pouvoirs du Président-Directeur Général

De par son fonctionnement et la forte implication de M. Rivero dans les activités opérationnelles, le Conseil a 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 est ainsi 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, 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). 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. Il a été renouvelé dans ses fonctions par le Conseil d'Administration du 22 avril 2008.

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. Il a également été renouvelé dans ses fonctions par le Conseil d'Administration du 22 avril 2008.

13.1.8. Rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué

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

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 (entreprise, résidentiel, logistique, diversification) ;
- des 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.

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

- le Comité d'Investissements 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 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 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 considérées comme 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 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 pour la Qualité et le 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 du Groupe. 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 80 % des référentiels a été atteint au 31 décembre 2008.

Au terme de cette démarche, la cartographie est consolidée 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 définies. 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 trois 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.



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

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 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 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 a été mise en place cette année, au sein de 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 cette année d'une fonction marketing, rattachée à la Direction des Ressources Stratégiques. Cette fonction veille entre autre 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", "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. Les actions notables de l'année 2008 ont notamment porté sur la mise en place d'un processus de réception-qualité des appartements et sur l'élaboration de livrets-locataires.

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 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 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, 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 la mise en place d'un nouveau système décisionnel, la refonte de l'outil budgétaire et l'adaptation de l'applicatif "métier" à la nouvelle activité de résidences étudiantes. La prévention des risques liés aux utilisateurs a également fait l'objet d'une attention particulière, avec la mise à niveau de la charte informatique et le lancement d'une campagne de sensibilisation.

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 a été renforcée en 2008 par la mise en place du 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 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 7 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 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 et du Développement Durable chargé de définir des normes internes et d'organiser une prise de décision collégiale en matière de risques.

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 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 2008 ont notamment porté sur la fixation des loyers dans les domaines résidentiels et logistique, la gestion des factures fournisseurs, et la gestion des encaissements. L'audit interne procède par ailleurs, sur une base régulière, au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.