

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTRÔLE INTERNE

8

8.1. DILIGENCES EFFECTUÉES – CADRE ET CODE DE RÉFÉRENCE.....	264
8.2. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL.....	264
8.2.1. Missions et attributions (article 17 des statuts)	264
8.2.2. Composition du conseil de surveillance	265
8.2.3. Fréquence des réunions	266
8.2.4. Convocations des membres	266
8.2.5. Information	267
8.2.6. Tenue des réunions – présence de la gérance	267
8.2.7. Règlement intérieur	267
8.2.8. Comités spécialisés	267
8.2.9. Réunions et travaux du conseil de surveillance en 2013	270
8.2.10. Procès-verbaux des réunions	270
8.2.11. Évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés	270
8.3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	271
8.3.1. Rappel des objectifs assignés au contrôle interne et à la gestion des risques	271
8.3.2. Organisation générale des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	271
8.3.3. Risques couverts	273
8.3.4. Améliorations envisagées au cours de l'exercice 2014	280
8.4. POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	280
8.4.1. Modalités d'exercice de la direction générale	280
8.4.2. Limitation des pouvoirs de la direction générale et information du conseil de surveillance sur la situation financière et de trésorerie ainsi que sur les engagements de la Société	281
8.5. PRINCIPES ET RÈGLES POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX.....	281
8.5.1. Gérance	281
8.5.2. Conseil de surveillance	281
8.6. PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES ET INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE	281
8.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ	282

8.1. DILIGENCES EFFECTUÉES – CADRE ET CODE DE RÉFÉRENCE

Le présent rapport a été établi par le président du conseil de surveillance. Le secrétariat général et la direction financière du Groupe ont participé à sa rédaction. Ce rapport a été communiqué et présenté au conseil de surveillance et approuvé par celui-ci lors de sa séance du 5 mars 2014.

Pour l'établissement du présent rapport, le président du conseil de surveillance a pris en compte les textes suivants :

- le cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne élaboré par l'Autorité des Marchés Financiers le 22 juillet 2010 ;
- le rapport final sur le comité d'audit du Groupe de Travail présidé par Monsieur Poupart-Lafarge, établi en collaboration avec l'Autorité des Marchés Financiers, dans sa version mise à jour le 22 juillet 2010 ;
- le rapport du 12 juillet 2010 de l'Autorité des Marchés Financiers sur le Gouvernement d'Entreprise et la rémunération des dirigeants ;
- le guide d'élaboration des documents de référence de l'Autorité des Marchés Financiers mis à jour le 20 décembre 2010
- les recommandations du 2 décembre 2010 de l'Autorité des Marchés Financiers émises à l'occasion du rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- la recommandation du 9 février 2012 modifiée le 4 décembre 2012 de l'Autorité des Marchés Financiers sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code AFEP-MEDEF Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'Autorité des Marchés Financiers.
- le rapport 2013 de l'Autorité des Marchés Financiers sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants diffusé le 10 octobre 2013.

Conformément aux dispositions de l'article L 225-37 du Code de commerce, la Société indique qu'elle a choisi comme Code de référence le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF ») publié par l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) révisé en juin 2013. La Société se réfère aux principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF dont elle applique les recommandations pour autant qu'elles soient adaptées à la forme des sociétés en commandite par actions. Dans les sociétés en commandite par actions, la direction est assumée par la gérance et non par un organe collégial, directoire ou conseil d'administration. Ainsi les développements relatifs au caractère collectif des décisions du conseil d'administration, à la dissociation entre les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, l'administrateur référent, ne peuvent-ils être transposés aux sociétés en commandite par actions. Dans les sociétés en commandite par actions, les comptes sont arrêtés par la gérance et non par un organe collégial. Le conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société mais n'intervient pas dans la gestion.

L'article 17.1 des statuts de la Société rappelle que le Conseil a droit à la communication par la gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des commissaires aux comptes. Par ailleurs, les statuts de la Société attribuent au conseil de surveillance davantage de pouvoirs que ceux que la loi lui attribue, en matière d'examen des investissements par exemple. Enfin, la Société attribue aux actionnaires des pouvoirs plus importants que ceux qui leur sont conférés par la loi ou en vertu des recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier en matière de fixation de la rémunération de la gérance. Cette rémunération était fixée précisément dans les statuts de la Société jusqu'en 2012. Depuis 2013, la rémunération de la gérance est fixée par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires elle-même, pour des durées successives de trois ans sur proposition des associés commandités et après consultation du conseil de surveillance. En conséquence, compte tenu de sa forme juridique, la Société n'est pas en mesure d'appliquer les sections du Code AFEP-MEDEF suivantes :

- le conseil d'administration : instance collégiale ;
- la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ;
- le conseil d'administration et la stratégie ;
- le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires ;
- la composition du conseil d'administration : les principes directeurs ;
- la représentation de catégories spécifiques ;
- la durée des fonctions des administrateurs ;
- le comité de sélection ou des nominations ;
- l'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

Le comité d'audit ne comporte plus deux-tiers de membres indépendants mais seulement la moitié, suite au réexamen de l'indépendance de ceux-ci, effectué par le conseil de surveillance du 5 mars 2014.

La section du Code AFEP-MEDEF relative au comité des rémunérations est entrée en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2013 ainsi qu'il est exposé ci-dessus et au paragraphe 8.2.8 relatif aux comités spécialisés du conseil de surveillance.

S'agissant du « say on pay », qui constitue en 2014 un point d'attention particulier sur la gouvernance des sociétés cotées, la Société a pris note que l'article 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 prévoit une consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux. Cette consultation ne peut bien entendu pas être envisagée au sein de la société Altarea, car c'est justement l'assemblée générale ordinaire des actionnaires qui fixe la rémunération de la gérance. L'assemblée générale des actionnaires, qui dispose ainsi de pouvoirs exorbitants de ceux qui sont dévolus aux actionnaires dans les sociétés cotées, ne peut émettre un avis sur ses propres décisions.

8.2. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

8.2.1. MISSIONS ET ATTRIBUTIONS (ARTICLE 17 DES STATUTS)

Le conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société. Il décide des propositions d'affectation des bénéfices et de mise en distribution des réserves ainsi que des modalités de

paiement du dividende, en numéraire ou en actions, à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires. Dans le cas où la Société n'a plus de gérant, ni de commandité, le conseil de surveillance peut

nommer à titre provisoire le gérant. Il soumet à l'assemblée générale des actionnaires une liste de candidats pour le renouvellement des commissaires aux comptes. Il nomme l'expert du patrimoine immobilier de la Société et décide du renouvellement de son mandat. Il peut mettre fin à ses fonctions et pourvoir à son remplacement. Conformément à la loi, le conseil de surveillance établit un rapport à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la gérance et les comptes annuels de l'exercice. Le conseil de surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires. Le conseil de surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en assemblée générale ordinaire ou extraordi-

naire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation. Le conseil de surveillance de la société Altarea joue par ailleurs un rôle important en matière d'investissements et d'engagements de la Société, exorbitant du rôle classique de cet organe dans les sociétés en commandite par actions. Il est en effet obligatoirement consulté pour avis par la gérance préalablement à la prise des décisions importantes suivantes : (i) tout investissement d'un montant supérieur à 15 millions d'euros, (ii) tout désinvestissement d'un montant supérieur à 15 millions d'euros, (iii) tout engagement de la Société d'un montant supérieur à 15 millions d'euros, (iv) la conclusion de tout contrat de prêt d'un montant supérieur à 15 millions d'euros.

Enfin, le Conseil examine le rapport social et environnemental et le rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes établis par la gérance.

8.2.2. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

(a) Membres

À la date du présent rapport, le conseil de surveillance compte les dix membres suivants :

Nom ou dénomination sociale	Fonctions	Représentant permanent ^(a)	Expiration du mandat ^(b)
M. Jacques Nicolet	Président	-	2019
M. Matthieu Taravella	Membre	-	2019
M. Gautier Taravella	Membre	-	2019
M ^{me} Françoise Debrus	Membre	-	2019
M ^{me} Éliane Frémeaux	Membre	-	2019
M. Dominique Rongier	Membre	-	2015
APG	Membre	M. Alain Dassas	2019
Crédit Agricole Assurances	Membre	M. Emeric Servin	2019
M. Christian de Gournay	Membre	-	2019
ATI	Membre	Non	2015

(a) Les personnes morales qui n'ont pas désigné de représentant permanent sont représentées aux réunions soit par leur représentant légal soit par un mandataire spécialement désigné par celui-ci.
(b) Année de l'assemblée générale ordinaire annuelle.

La nomination de M. Christian de Gournay, intervenue en remplacement de la société Opus Investment BV lors du conseil de surveillance du 5 mars 2014, est soumise à la ratification de l'assemblée générale ordinaire du 7 mai 2014. Lors du conseil de surveillance du 5 mars 2014, M. Jacques Nicolet a démissionné de ses fonctions de président en conservant son mandat de membre et celui de président du comité des investissements, avec effet au 2 juin 2014. Sur proposition de M. Jacques Nicolet, M. Christian de Gournay a été nommé en qualité de nouveau président à compter du 2 juin 2014, sous réserve de la ratification de sa nomination en qualité de membre par l'assemblée générale ordinaire du 7 mai 2014.

Le chapitre 7 du présent document détaille l'âge, la nationalité, l'expérience, les responsabilités professionnelles, y compris en matière internationale, des membres du conseil de surveillance et les mandats qu'ils détiennent ou ont détenu au cours des cinq derniers exercices. Il est précisé que chaque membre doit détenir au moins une action de la Société en vertu de l'article 15.4 des statuts.

(b) Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil de surveillance

La Société est actuellement en conformité avec les premières exigences de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 car aucun sexe ne représente moins de 20% des membres du conseil de surveillance

lors de l'assemblée générale ordinaire qui suit le 1^{er} janvier 2014, en l'occurrence l'assemblée générale mixte annuelle.

La Société a l'intention de se conformer progressivement à la dernière étape prévue par ladite loi, à savoir de faire en sorte qu'aucun sexe ne puisse représenter moins de 40% des membres du Conseil lors de la première assemblée générale ordinaire qui suivra le 1^{er} janvier 2017.

(c) Âge moyen

Depuis la transformation de la Société en Société en Commandite par Actions, les personnes morales membres du Conseil ne sont plus tenues de désigner systématiquement un représentant permanent, contrairement aux règles en vigueur pour les sociétés anonymes. Les membres personnes morales sont représentés aux réunions du Conseil soit par leur représentant légal, soit par un représentant permanent si elles ont choisi d'en désigner un, soit enfin par tout mandataire *ad hoc*. Il n'est donc plus pertinent de déterminer et de communiquer un âge moyen.

(d) Mandats dans d'autres sociétés

La liste des mandats exercés par les membres du conseil de surveillance en dehors de la Société figure en annexe au rapport de gestion de la gérance dont le présent rapport constitue une annexe et dans le document de référence.

(e) Rémunération

PRINCIPES

L'article 19 des statuts prévoit qu'il peut être alloué aux membres du conseil de surveillance une rémunération annuelle, au titre de leurs fonctions de membres du conseil de surveillance exclusivement, dont le montant, porté dans les frais généraux, est déterminé par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de cette assemblée. Le conseil de surveillance répartit le montant de cette rémunération entre ses membres, dans les proportions qu'il juge convenables. Les membres du conseil de surveillance ont droit, en outre, au remboursement de toutes les dépenses, des frais de déplacement et des frais de toute nature qu'ils feront dans l'intérêt de la Société.

DÉCISION DE L'ASSEMBLÉE

L'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2009 a alloué aux membres du conseil de surveillance au titre de l'année 2009 une rémunération globale de 600 000 euros, inchangée par rapport à celle des exercices précédents. Cette rémunération était prévue pour l'année 2009 et pour chacune des années ultérieures, jusqu'à une nouvelle décision de l'assemblée générale ordinaire.

VERSEMENTS

Président du conseil de surveillance :

Lors de sa séance du 17 mars 2008, le conseil de surveillance a décidé que son président recevrait une rémunération annuelle brute, charges comprises, dans la limite de 440 000 euros, en rétribution notamment de ses interventions en tant que président du comité d'investissement conformément au Règlement intérieur dudit comité. Pour les années ultérieures, il a été prévu que la rémunération du président serait indexée au 1^{er} janvier de chaque année en fonction des variations de l'indice Syntec, l'indice de référence étant le dernier indice Syntec connu le 1^{er} janvier 2008 et l'indice de comparaison étant le dernier indice Syntec connu à la date de la révision, soit pour la première fois le dernier indice Syntec connu le 1^{er} janvier 2009. Cette décision était prise sous réserve du vote par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires d'une rémunération globale suffisante. La gérance ayant proposé que la rémunération qui sera effectivement versée au président du conseil de surveillance soit prélevée sur la rémunération fixe à laquelle celle-ci a droit en vertu de l'article 14 alinéa 1 des statuts, la décision du Conseil de rémunérer son président avait été également prise sous réserve d'obtenir confirmation de la renonciation de la gérance. Cet engagement a été confirmé par lettre du 26 mai 2008. Sur proposition du comité de la rémunération de la gérance, le conseil de surveillance du 27 février 2013 a décidé que la rémunération annuelle du président du conseil de surveillance serait désormais fixée à 300 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2013.

Jetons de présence :

Le conseil de surveillance du 7 mars 2011 a décidé d'allouer à ses membres personnes physiques et aux représentants permanents de personnes morales un jeton de présence de 1 500 euros par présence effective aux séances du Conseil et de ses comités spécialisés, à compter du 1^{er} janvier 2011. Afin d'inciter les membres du conseil de surveillance à participer effectivement aux travaux du Conseil, le comité de la rémunération de la gérance a recommandé de porter le montant des jetons de présence à 2 500 euros au titre de l'exercice 2013 et des exercices ultérieurs. Le conseil de surveillance a décidé de suivre cette recommandation lors de sa séance du 27 février 2013 en soulignant que cette mesure est positive pour la gouvernance de la Société.

Les rémunérations sont détaillées dans une annexe au rapport de gestion dont le présent rapport constitue également une annexe.

(f) Membres indépendants

CHOIX DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

Lors de sa séance du 31 août 2009, le conseil de surveillance a décidé à l'unanimité, sur proposition du président, de retenir la définition de l'indépendance proposée par le Code de gouvernement AFEP-MEDEF dans ses articles 8.4 et 8.5, à savoir :

- ne pas être, dans la Société, dans sa société mère ou une société qu'elle consolide : salarié, mandataire social, client, fournisseur, banquier d'affaire ou de financement significatif pour la Société, membre de la famille proche d'un mandataire social, ancien auditeur (au cours des cinq années précédentes) ou ancien administrateur de la Société (au cours des 12 années précédentes) ;
- pour les représentants d'actionnaires importants (plus de 10% d'actions et de droits de vote) le conseil de surveillance doit « s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant et tenant compte de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel ».

Les critères ainsi choisis sont rendus publics par leur mention chaque année dans le présent rapport.

APPLICATION AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil examine annuellement la situation des membres au regard des critères d'indépendance retenus.

Le dernier examen de l'indépendance des membres du Conseil est intervenu lors de la séance du 5 mars 2014 du conseil de surveillance. Compte tenu des critères d'indépendance retenus, le Conseil a constaté que M. Dominique Rongier, M. Alain Dassas et M^{me} Éliane Frémeaux peuvent être considérés comme membres indépendants.

8.2.3. FRÉQUENCE DES RÉUNIONS

Au cours de l'année 2013, le Conseil s'est réuni trois fois. Le taux de présence ou de représentation s'est établi à 87,50%.

8.2.4. CONVOCATIONS DES MEMBRES

Les statuts de la Société prévoient que les membres du Conseil sont convoqués par lettre simple ou par tout moyen de communication électronique. Si tous les membres du conseil de surveillance sont présents ou représentés, le conseil de surveillance peut se réunir sans délai par tous moyens. Le Conseil est convoqué par son président

ou par la moitié au moins de ses membres ou par chacun des gérants et commandités de la Société. Sauf cas d'urgence, la convocation des membres du conseil de surveillance doit intervenir au moins une semaine avant la date de tenue du Conseil.

8.2.5. INFORMATION

Conformément à la loi, le conseil de surveillance a droit à la communication par la gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des commissaires aux comptes.

8.2.6. TENUE DES RÉUNIONS – PRÉSENCE DE LA GÉRANCE

Les réunions se déroulent au siège social, 8, avenue Delcassé à Paris (75008).

La gérance est convoquée aux réunions, pour répondre aux questions du conseil de surveillance, afin de permettre à celui-ci d'exercer son contrôle permanent de la gestion de la Société. En particulier, la gérance présente les comptes de la Société, expose la marche des affaires et présente s'il y a lieu les dossiers d'investissements ou de désinvestissements. La gérance répond à toutes questions que les membres jugent utile de lui poser, portant ou non sur l'ordre du jour de la réunion. La gérance ne participe pas aux délibérations et ne

peut voter les décisions prises par le Conseil ou les avis rendus par celui-ci.

La présence de la moitié au moins des membres du conseil de surveillance est nécessaire pour la validité de ses délibérations. Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents ou représentés et pouvant prendre part au vote, un membre présent ne pouvant représenter qu'un seul membre absent sur présentation d'un pouvoir exprès. En cas de partage des voix, la voix du président est prépondérante.

8.2.7. RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Il n'existe actuellement pas de Règlement intérieur du conseil de surveillance, étant précisé que les articles 16 et 17 des statuts de la Société détaillent le déroulement des réunions et les pouvoirs dévolus

au conseil de surveillance et qu'il existe un Règlement intérieur détaillé pour le comité d'audit et pour le comité d'investissement, comités spécialisés du conseil.

8.2.8. COMITÉS SPÉCIALISÉS

L'article 18 des statuts autorise le conseil de surveillance à faire intervenir des comités spécialisés, à l'exception toutefois des pouvoirs qui sont expressément attribués par la loi aux conseils de surveillance des sociétés en commandite par actions.

Le conseil de surveillance dispose de trois comités spécialisés : un comité des comptes dénommé comité d'audit, un comité d'investissements et un comité de la rémunération de la gérance.

Il est précisé que les comités spécialisés rendent compte de leurs travaux lors des séances du conseil de surveillance par l'intermédiaire de leurs présidents qui sont tous membres du Conseil.

COMITÉ D'INVESTISSEMENTS

Membres

Les membres du comité d'investissements sont désignés par le conseil de surveillance. Les membres actuels du comité d'investissements sont les suivants (décisions du 5 mars 2014 du conseil de surveillance modifiant le Règlement intérieur du comité d'investissements) :

- Monsieur Jacques Nicolet ;
- Monsieur Alain Dassas, représentant le Fonds APG ;
- Monsieur Émeric Servin, représentant la société Crédit Agricole Assurances ;
- Monsieur Christian de Gournay.

Le comité est présidé par Monsieur Jacques Nicolet.

Les responsables opérationnels concernés par le(s) projet(s) d'investissement assistent également à la réunion.

Délibérations – compte-rendu

Les avis sont pris à la majorité des membres du comité d'investissements présents. En cas d'égalité des voix, la voix du président compte double. Un compte-rendu de l'avis est établi en séance faisant état de la décision et signé en séance. Il est fait état dans le rapport annuel de la Société du résumé des avis du comité d'investissements.

Fréquence des réunions

Le comité d'investissements se réunit sur convocation du président. Il peut être réuni à tout moment en cas d'urgence. Les convocations sont adressées par tous moyens (courrier, télécopie, courriel...).

Missions

Le comité d'investissements est consulté pour avis sur les décisions d'investissement ou de désinvestissement, d'un montant supérieur à 15 millions d'euros et inférieur à 100 millions d'euros, par délégation du conseil de surveillance et ce, dans les conditions suivantes :

- a) Pour les investissements ou désinvestissements supérieurs à 15 millions d'euros et inférieurs à 50 millions d'euros, ils pourront :
 - soit être présentés directement au comité d'investissements,
 - soit être présentés pour avis, notamment en cas d'urgence, au président du comité d'investissements qui donnera un avis préalable, cet avis faisant l'objet d'une ratification lors du plus prochain comité d'investissements.
- b) Pour les investissements ou désinvestissements supérieurs à 50 millions d'euros et inférieurs à 100 millions d'euros, ils seront soumis pour avis au comité d'investissements, préalablement à leur mise en œuvre.

c) Pour les opérations initiées par sa filiale Cogedim, le seuil de 15 millions d'euros s'entend :

- préalablement à la signature de toute promesse synallagmatique de vente portant sur un foncier supérieur à 15 millions d'euros ;
- préalablement à la signature de tout acte authentique portant sur un foncier supérieur à 15 millions d'euros, consécutif le cas échéant à une promesse unilatérale de vente ;
- préalablement au lancement des travaux si le prix de revient, y compris le foncier, et sous déduction des réservations et des ventes en bloc signées, dépasse 15 millions d'euros.

d) En ce qui concerne les investissements ou désinvestissements :

- inférieurs à 15 millions d'euros, ils ne nécessitent pas d'avis du conseil de surveillance ;
- supérieurs à 100 millions d'euros, ils restent du ressort du conseil de surveillance, pour avis.

Les seuils indiqués ci-dessus seront indexés annuellement en fonction de l'indice Syntec.

e) Enfin, les désinvestissements concernent les immeubles dits de placement ou des participations dans des sociétés détenant des Immeubles de Placement et cela, selon les seuils visés ci-dessus.

f) Les tranches indiquées ci-dessus s'entendent en quote-part de participations du Groupe et hors taxes.

Travaux du comité

En 2013, le comité n'a pas eu l'occasion de se réunir car tous les dossiers d'investissements et de désinvestissements ont été examinés en formation plénière par le conseil de surveillance lui-même en application de l'article 17.6 des statuts (voir supra 8.2.2 (e) et infra 8.2.9) ou par son président, compte tenu des montants en jeu.

COMITÉ D'AUDIT

Membres

Les membres du comité d'audit sont désignés par le conseil de surveillance. Ils sont choisis pour leur expérience du secteur et leur connaissance de la Société. Les membres actuels du comité d'audit sont les suivants (décision du 5 mars 2014 du conseil de surveillance modifiant le règlement intérieur du comité d'audit) :

- Madame Françoise Debrus ;
- Monsieur Matthieu Taravella ;
- Monsieur Alain Dassas ;
- Monsieur Dominique Rongier.

Le règlement intérieur du comité d'audit a été modifié le 5 mars 2014 pour tenir compte de la démission de Foncière des Régions dont le représentant permanent était Olivier Esteve, en raison de la cession de la participation de cette société dans Altarea, pour prendre acte du changement de président et pour compléter les missions du comité conformément aux modifications du Code AFEP-MEDEF intervenues en juin 2013.

La présidence du comité d'audit est assumée par Dominique Rongier.

Compétences des membres du comité d'audit en rapport avec les missions du comité :

- Madame Françoise Debrus a été responsable du contrôle de gestion puis responsable de la gestion financière d'Unicredit, responsable de la division collecte/crédit à la direction des finances de Crédit Agricole SA, responsable du service finances et fiscalité de la Fédération Nationale du Crédit Agricole, directrice financière de la Caisse Régionale d'Île-de-France et directrice des investissements de Crédit Agricole Assurances ;
- Monsieur Alain Dassas, membre indépendant, a été en particulier

directeur des relations bancaires et des Marchés financiers de Renault, directeur financier de Renault Crédit International, directeur des opérations financières, directeur des services financiers de Renault ;

- Monsieur Dominique Rongier, président du comité, membre indépendant, a été notamment auditeur chez Arthur Andersen, directeur financier groupe de Brémond – Pierre & Vacances, directeur financier groupe de Brossette SA et directeur financier de la société holding Oros Communication ;
- Monsieur Matthieu Taravella a été directeur de développement au sein du pôle Foncière en centres commerciaux du groupe Altarea Cogedim. Il est actuellement gérant de société dans le secteur informatique.

Membres répondant aux critères de l'article L. 823-19 du Code de commerce

Le comité d'audit comprend actuellement deux membres indépendants. En conséquence, la Société satisfait aux prescriptions légales, qui exigent que le comité d'audit comporte au moins un membre indépendant. En revanche la Société ne respecte pas la recommandation 16.1 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF qui prescrit que le comité d'audit soit composé de membres indépendants à hauteur des deux-tiers. La Société mettra ses meilleurs efforts pour étoffer la composition du comité d'audit afin de satisfaire à cette exigence. Le comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social conformément à l'article 16.1 dudit Code.

Délibérations – Compte-rendu

Le comité d'audit ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont effectivement présents. Les avis sont pris à la majorité des membres présents. En cas d'égalité des voix, la voix du président compte double. Le comité d'audit établit s'il l'estime nécessaire un compte-rendu de ses réunions, établi par le président. Celle-ci fait au conseil de surveillance son rapport sur les comptes semestriels et annuels.

Fréquence des réunions

Le comité d'audit se réunit sur convocation du président, à des dates fixées en fonction du calendrier d'arrêté des comptes semestriels et des comptes annuels. Il peut être réuni à tout moment en cas de nécessité. Les convocations sont adressées par tous moyens (courrier, télécopie, courriel...). La direction financière du Groupe fait parvenir la documentation nécessaire avant la réunion.

Au cours de l'exercice 2013, le comité s'est réuni à trois reprises, afin d'examiner les points suivants :

- réunion du 31 janvier 2013 : mise à jour de la cartographie des risques du Groupe, expertises immobilières des actifs commerciaux du Groupe, dossier Rue du Commerce, dossier Cap 3000 ;
- réunion du 27 février 2013 : examen des comptes annuels au 31 décembre 2012 ;
- réunion du 30 juillet 2013 : examen des principales actions de contrôle interne et de gestion des risques menées au cours du 1^{er} semestre 2013 ainsi que le plan d'actions 2013-2014, examen des comptes semestriels au 30 juin 2013.

Missions et attributions

Le comité d'audit assiste le conseil de surveillance dans son rôle de surveillance et de contrôle de la Société. Le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière. Le comité revoit cette information en s'interrogeant sur la traduction comptable des événements importants ou des opérations qui ont

eu une incidence sur les comptes de l'entreprise. En cas de dysfonctionnement dans ce processus, le comité s'assure que les actions correctrices ont été mises en place ;

- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la Société. Le champ d'examen du comité inclut les risques ayant fait l'objet d'une traduction comptable (y compris l'information en annexe) et les risques identifiés par les systèmes de contrôle interne mis en place par la gérance et pouvant avoir une incidence sur les comptes. Le comité peut être amené à envisager les impacts potentiels sur l'information comptable et financière d'un risque non identifié significatif qui viendrait à sa connaissance ou qu'il aurait identifié dans le cadre de ses travaux et peut se saisir du suivi des autres risques principaux identifiés par la gérance et/ou le secrétariat général. En cas de dysfonctionnements relevés, le comité s'assure que les plans d'actions appropriés ont été mis en place et des suites qui ont été données. Il est précisé que les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société s'appuient sur le cadre référentiel élaboré par l'Autorité des Marchés Financiers et mis à jour le 22 juillet 2010 pour tenir compte du rapport du groupe de travail présidé par Olivier Poupard-Lafarge. Le comité prend connaissance du rapport du président du conseil de surveillance sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et formule, le cas échéant, des observations sur les sujets qui relèvent de sa compétence ;
- suivi du contrôle légal des comptes et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes. Le comité examine les principales zones de risques ou d'incertitudes identifiées par les commissaires aux comptes sur les comptes annuels ou consolidés, y compris les comptes semestriels, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans l'exécution de leur mission ;
- examen et suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes. Le comité assure le suivi du budget des honoraires des commissaires aux comptes afin de vérifier que celui-ci est en adéquation avec la mission et s'assure que le co-commissariat est effectif. Il est rappelé que les commissaires aux comptes communiquent chaque année (i) une déclaration d'indépendance, (ii) le montant global des honoraires versés aux commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou la société qui la contrôle au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission du commissaire aux comptes et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission ;
- vérification de la conformité de l'activité de la Société avec les lois et les règlements qui lui sont applicables.

Le comité d'audit entretient des relations de travail suivies avec les membres de la direction, les responsables du contrôle interne, ceux de l'audit et les commissaires aux comptes. Le comité d'audit peut inviter les commissaires aux comptes à ses réunions afin de leur poser des questions sur des sujets de leur ressort. Le cas échéant, le comité d'audit peut demander la présence d'un collaborateur de la Société à ses réunions, afin de l'éclairer sur toute question particulière. Le comité d'audit préconise au conseil de surveillance toutes mesures qui lui paraîtraient utiles.

Le comité d'audit est consulté obligatoirement sur :

- la nomination des commissaires aux comptes. Il est rappelé que l'article 17.4 des statuts stipule que le conseil de surveillance soumet à l'assemblée générale des actionnaires une liste de candidats pour le renouvellement des commissaires aux comptes. À cet effet, le comité d'audit émet une recommandation sur les commissaires aux comptes que le conseil de surveillance proposera à la désignation par l'assemblée générale en s'appuyant sur une procédure d'appel d'offres ;
- les projets d'aménagement ou de modification importants des principes et méthodes comptables qui pourraient être envisagés ou qui paraîtraient nécessaires ;

- les comptes semestriels et annuels.

Le comité d'audit s'assure des dispositions prises par la Société afin de garantir la continuité de l'exploitation en particulier en matière de documentation, de dossiers, de systèmes et veille à la protection de la Société contre les fraudes ou les malveillances.

Le comité d'audit examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le comité peut, s'il l'estime nécessaire, recourir à des experts extérieurs en veillant à leur compétence et à leur indépendance.

Le comité veille à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctives en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et reçoit, le cas échéant, les rapports d'audit interne ou leur synthèse périodique.

Le Conseil examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil de surveillance, le cas échéant.

COMITÉ DE LA RÉMUNÉRATION DE LA GÉRANCE

Historique

Depuis le 20 mai 2009, un comité de rémunération de la gérance a été institué par décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, qui a ajouté à cet effet un second paragraphe à l'article 18 des statuts relatif aux comités spécialisés.

La même assemblée a modifié les stipulations de l'article 14 des statuts relatif à la rémunération de la gérance : à compter du 1^{er} janvier 2013, la rémunération de la gérance sera fixée pour des durées successives de trois ans par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires sur proposition des associés commandités et après consultation du conseil de surveillance.

Le conseil de surveillance du 26 juillet 2012 a décidé de constituer ce comité des rémunérations, conformément à l'article 18 des statuts. Sur proposition du président du conseil de surveillance, il a été décidé d'attribuer à ce comité des pouvoirs plus larges que ceux qui sont prévus par les statuts. Le comité est désormais amené à intervenir non seulement sur la rémunération de la gérance mais également sur celle des membres du conseil de surveillance et des principaux dirigeants du Groupe.

Membres

Le comité de la rémunération de la gérance est exclusivement composé de membres du conseil de surveillance, excepté le secrétaire général du Groupe qui assume le secrétariat des réunions mais n'a pas voix délibérante.

Les membres du comité de la rémunération de la gérance sont indépendants de la gérance.

Le conseil de surveillance du 5 mars 2014 a modifié la composition du comité des rémunérations qui est désormais la suivante :

- Madame Françoise Debrus ;
- Monsieur Dominique Rongier ;
- Monsieur Alain Dassas.

Monsieur Dominique Rongier préside le comité des rémunérations. Monsieur Philippe Mauro, secrétaire général du Groupe, a été désigné en qualité de secrétaire du comité des rémunérations.

Attributions (article 18 des statuts)

Le comité des rémunérations formule des propositions concernant la rémunération de la gérance et les soumet au conseil de surveillance.

Travaux

Le comité a exploité une étude réalisée par le cabinet spécialisé Towers Watson et remis au conseil de surveillance du 27 février 2013 des propositions portant en premier lieu sur la rémunération de la gérance. Ces propositions ont permis d'éclairer le conseil de surveillance afin qu'il formule son avis sur la proposition du commandité, conformément à l'article 14 des statuts de la Société, à l'intention de

l'assemblée générale ordinaire des actionnaires chargée de fixer la rémunération de la gérance.

Le comité des rémunérations a par ailleurs formulé des propositions sur la rémunération annuelle du président du conseil de surveillance qu'il a conseillé de ramener à 300 000 euros et sur le montant des jetons de présence qu'il a proposé de porter à 2 500 euros pour inciter les membres à participer activement aux travaux du conseil de surveillance.

Le conseil de surveillance a décidé d'adopter, lors de sa séance du 27 février 2013, toutes les recommandations du comité des rémunérations.

8.2.9. RÉUNIONS ET TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2013

En 2013, le conseil de surveillance d'Altarea a tenu les réunions suivantes :

- réunion du 27 février 2013 : examen des comptes annuels au 31 décembre 2012, proposition d'affectation du résultat à l'assemblée générale ordinaire annuelle, compte rendu du comité des rémunérations du conseil de surveillance, avis sur la proposition de fixation de la rémunération de la gérance à l'intention de l'assemblée générale annuelle, fixation de la rémunération du président du conseil de surveillance, montant des jetons de présence, délégations à la gérance en vue d'augmenter ou de réduire le capital de la Société, établissement du rapport du conseil de surveillance à l'assemblée générale annuelle, gouvernance d'entreprise : changement dans la composition du conseil de surveillance, examen annuel du fonctionnement et de la préparation des travaux du conseil de surveillance, examen des critères d'indépendance des membres du conseil de surveillance et des comités spécialisés, rapport du président sur le contrôle interne,

délibération annuelle sur la politique de la Société en matière d'inégalité professionnelle et salariale, rapport social et environnemental, développement durable et diversité, situation des experts immobiliers, avis à donner à la gérance pour les cautions, avals et garanties consenties aux filiales de la Société, examen des documents prévisionnels, avis à donner sur deux projets d'investissements, avis sur un projet de désinvestissement, examen des documents prévisionnels ;

- réunion du 24 juin 2013 : point sur l'activité du Groupe, politique financière du Groupe, stratégie de la Société sur les arbitrages, renouvellement du mandat du président du conseil de surveillance, fusion par absorption de la société Aréal par la société Altarea ;
- réunion du 30 juillet 2013 : examen des comptes semestriels au 30 juin 2013, avis à donner sur des projets d'investissement, signature du protocole d'investissement avec Allianz, documents prévisionnels.

8.2.10. PROCÈS-VERBAUX DES RÉUNIONS

Les délibérations du Conseil sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le président

de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

8.2.11. ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Lors de sa séance du 5 mars 2014, le conseil de surveillance a examiné son fonctionnement et préparation de ses travaux. Il a estimé à l'unanimité que le mode de fonctionnement du Conseil est

satisfaisant et qu'il n'est pas nécessaire de prévoir un système d'évaluation de ses travaux.

8.3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous relatons ci-après les principales mesures engagées au cours de l'exercice 2013 et depuis le début de l'exercice

2014, ayant eu pour objectif le renforcement des procédures de contrôle interne.

8.3.1. RAPPEL DES OBJECTIFS ASSIGNÉS AU CONTRÔLE INTERNE ET À LA GESTION DES RISQUES

8.3.1.1. Objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le contrôle interne vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la gérance ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur un dispositif de gestion des risques qui vise à identifier les principaux risques à maîtriser afin notamment de préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société, de sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs, de favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société et de mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

8.3.1.2. Objectifs relatifs aux procédures d'élaboration de l'information comptable et financière

Nous rappelons que l'objectif qui prévaut à l'élaboration de l'information comptable et financière est le respect des principes énoncés à l'article L. 233-21 du Code de commerce : « les comptes consolidés doivent être réguliers et sincères et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de

l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation. »

Il est rappelé à cet égard que, conformément au règlement n° 1606/2002 du Conseil européen adopté le 19 juillet 2002, en sa qualité de société cotée sur un marché réglementé de l'un des États membres de la Communauté européenne, Altarea est soumise à l'obligation de présenter ses comptes consolidés sous le référentiel international émis par l'IASB (normes IFRS : International Financial Reporting Standards et interprétations IFRIC/SIIC) tel qu'approuvé par l'Union européenne.

8.3.1.3. Limites inhérentes au système de contrôle interne et de gestion des risques

L'un des objectifs du contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

En outre, le périmètre des sociétés auxquelles s'applique le contrôle interne est celui du groupe Altarea Cogedim, à savoir l'ensemble constitué par la société Altarea et les sociétés qu'elle contrôle au sens des dispositions de l'article L. 233-3-1 du Code de commerce, à l'exception des sociétés de copromotion dont la gestion est assumée par un partenaire commercial.

8.3.2. ORGANISATION GÉNÉRALE DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

8.3.2.1. L'environnement de contrôle

Le contrôle interne est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs.

La charte éthique du groupe Altarea Cogedim est remise systématiquement à chaque nouveau collaborateur au moment de l'embauche.

Cette charte éthique a pour objectif principal de rappeler les valeurs et règles de conduite qui sont celles du groupe Altarea Cogedim, que tous les collaborateurs du Groupe et mandataires sociaux doivent respecter dans le cadre de leur relation de travail. Ainsi les principes clairs et précis définis par la charte doivent inspirer et guider au quotidien l'action de tous les collaborateurs du Groupe pour résoudre des questions de conduite, d'éthique et de conflits d'intérêts, de manière claire et cohérente.

Conformément à la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 – Guide relatif à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées (paragraphes 2.2.2, 2.2.4 et 2.2.5), la charte du Groupe :

- formalise les obligations qui incombent aux dirigeants et collaborateurs, qui pourraient avoir accès à des informations privilégiées ;
- prévoit la nomination et le rôle du déontologue ;
- définit des périodes d'abstention dites de « fenêtres négatives » pour réaliser une quelconque transaction sur les titres Altarea et Altareit.

Par ailleurs, la charte définit les règles applicables en matière d'avantages accordés aux salariés du Groupe pour l'acquisition de logements Cogedim ou la réalisation d'achats sur le site RueduCommerce.com.

La charte éthique est consultable sur le site intranet du Groupe à la rubrique « Le Groupe ».

8.3.2.2. Les intervenants

(a) Gérance

L'organisation générale du contrôle interne est du ressort de la gérance. C'est sous son impulsion que les procédures de contrôle interne sont établies et que les orientations sont prises afin de maîtriser les risques liés à l'activité de la Société.

Pour l'exercice de ses responsabilités, la gérance a par ailleurs mis en place un comité exécutif comprenant les patrons de chacune des activités du Groupe (Commerce, Logement, Bureau), un comité stratégique et des comités de direction générale. Ces comités n'interviennent pas directement dans l'organisation générale du contrôle interne ; cependant, des sujets relevant du contrôle interne du Groupe peuvent y faire l'objet d'échanges, comme cela est par exemple le cas sur la cartographie des risques.

(b) Conseil de surveillance

Il est rappelé que le conseil de surveillance joue un rôle très important en matière de contrôle dans le cadre de sa mission de contrôle permanent de la gestion de la Société (voir chapitre 8.2 «Préparation et organisation des travaux du Conseil» du présent rapport).

(c) Comité d'audit

Le comité d'audit assiste le conseil de surveillance dans son rôle de surveillance et de contrôle de la Société. Les missions et attributions du comité d'audit sont détaillées au paragraphe 8.2.8 «Comités spécialisés» du présent rapport.

(d) Secrétariat général

Sous l'autorité de la gérance, le secrétariat général coordonne et appuie les actions de contrôle interne qui sont notamment assurées dans les différentes filiales. Il est également en charge de coordonner la couverture des risques assurables et la souscription des principales polices d'assurances au niveau du Groupe.

La fonction contrôle interne au sein de secrétariat général s'appuie sur une personne à temps plein (responsable du contrôle interne) et trois personnes affectées à temps partiel aux missions de contrôle interne (le secrétaire général, une responsable juridique et une assistante de direction), soit près de deux personnes en équivalent temps plein. Un budget annuel (hors frais de personnel) de 150 000 euros est affecté à cette fonction, permettant notamment de confier des missions de contrôle ou d'audit interne à des cabinets externes.

Les missions prioritaires sont :

- de veiller au respect du Règlement intérieur et au bon fonctionnement des comités spécialisés du conseil de surveillance (le comité d'audit et le comité d'investissements) ;
- de recenser les comités opérationnels d'Altea et de ses filiales ;
- d'identifier et d'assister les pôles dans l'identification des risques :
 - liés à l'activité des sociétés des filiales consolidées par Altea en France et à l'étranger,
 - liés au statut de Société cotée d'Altea ;
- d'établir ou d'assister les pôles dans l'établissement de procédures générales et particulières (mandataires sociaux, pouvoirs...) ;
- d'examiner les règles d'engagement des opérations, de recenser les procédures existantes et de les harmoniser, le cas échéant ;
- d'effectuer tous contrôles du respect des procédures.

Le secrétariat général s'appuie également sur des relais dans un certain nombre de filiales, notamment Cogedim avec une personne en charge du contrôle des risques et engagements relatifs aux opérations de promotion ou Altea France avec la direction juridique Immobilier.

(e) Le personnel de la Société

Chaque collaborateur du groupe Altea Cogedim a un rôle de proposition en matière d'actualisation du dispositif de contrôle interne. Les responsables opérationnels veillent à l'adéquation des processus aux objectifs qui leur sont assignés.

(f) Intervenants externes

Le Groupe a recours à des cabinets spécialisés auxquels sont confiées des missions spécifiques de conseil, d'assistance ou d'audit.

Au cours de l'exercice 2013, des cabinets sont en effet intervenus en support des équipes d'Altea Cogedim sur des problématiques de dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne.

8.3.2.3. Les composantes du contrôle interne et du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne comprend quatre composantes étroitement liées.

(a) Organisation

Le dispositif de contrôle interne du groupe Altea Cogedim repose sur :

- une organisation par activité autour de trois lignes de métiers et d'un pôle administratif, avec un système de pouvoirs et de délégations de pouvoirs ;
- une définition des missions et attributions des organes de gouvernance (voir chapitre 8.2 «Préparation et organisation des travaux du Conseil») ;
- des systèmes d'information (voir paragraphe 8.3.3.2 «Risques liés à l'élaboration de l'information comptable et financière» (d) pour une description des principaux systèmes d'information métiers et financiers), des procédures et modes opératoires propres aux activités et objectifs des différents métiers du Groupe ;
- une politique de gestion des ressources humaines et des compétences avec notamment une démarche partagée autour des entretiens annuels.

(b) Diffusion de l'information

Le Groupe dispose d'outils de diffusion d'informations en interne tels que l'intranet, les notes de procédures, les instructions et calendrier de clôture.

(c) Dispositif de gestion des risques

Les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au comité d'audit. En outre, suite à l'intégration de Rue du Commerce, une cartographie des risques spécifique à la société et à son activité a été établie en juin 2012, et ses résultats ont été présentés au comité d'audit en juillet 2012. Un exercice formalisé d'actualisation de la cartographie des risques qui avait été établie en 2010 sur le périmètre français du Groupe a été mené fin 2012, incluant l'activité Commerce *on-line* du Groupe. La description et l'évaluation des risques identifiés ont été présentées au comité d'audit du 31 janvier 2013.

La fonction contrôle interne, sous la responsabilité du secrétariat général, s'est appuyée sur l'analyse des risques identifiés par ces cartographies comme relevant du contrôle interne pour l'élaboration de son plan de travail 2013/2014. D'autres sources comme les synthèses des travaux de revue du contrôle interne sont analysées et prises en compte pour la définition des actions à mener.

(d) Activités de contrôles proportionnées

Les procédures et contrôles mis en place afin de couvrir les principaux risques du groupe Altarea Cogedim sont décrits dans le paragraphe

8.3.3. «Risques couverts» du présent rapport.

8.3.3. RISQUES COUVERTS

Les principaux risques couverts sont les suivants :

- risques inhérents aux activités d'Altarea Cogedim (risques liés à l'évolution du marché, de l'environnement économique et de la concurrence, risques liés aux opérations de développement, risques liés aux actifs et à l'activité de foncière, risques liés aux stocks et à leur gestion, risques liés à une défaillance d'Internet ou de la plateforme technique de Rue du Commerce, aux virus et au piratage informatiques);
- risques liés à l'élaboration de l'information comptable et financière;
- risques juridique, réglementaire, fiscal et assurance;
- risques sociaux et environnementaux;
- risques associés à la politique de financement et aux capacités financières d'Altarea Cogedim;
- autres risques.

8.3.3.1. Risques inhérents aux activités d'Altarea Cogedim

(a) Risques liés à l'évolution du marché, de l'environnement économique et de la concurrence

Le positionnement du groupe Altarea Cogedim sur plusieurs segments du marché de l'immobilier (centres commerciaux, immobilier résidentiel, immobilier d'entreprise) et sur le segment du commerce électronique, dont les cycles sont différents, lui permet d'optimiser son profil risque/rentabilité. Par ailleurs, l'évolution de ces marchés, de l'environnement économique et de la concurrence est suivie de près par la gérance et la direction exécutive, qui mettent en œuvre la stratégie et les politiques visant à anticiper et limiter ces risques.

(b) Risques liés aux opérations de développement

1. DÉVELOPPEMENT DE CENTRES COMMERCIAUX

(i) France

Le contrôle de ces risques est notamment assuré à travers le comité d'investissements, comité spécialisé du conseil de surveillance (voir supra 8.2.8 «Comités spécialisés») et par plusieurs autres comités spécialisés qui sont présentés ci-après :

- le comité «développement/opérationnel/montage» : en présence de la direction générale de la filiale, ce comité hebdomadaire définit et fixe les objectifs opérationnels pour chaque projet, suit les marchés de travaux, valide les budgets initiaux et, le cas échéant, leur révision. Une fois par mois, il est présidé par la gérance du Groupe et traite des dossiers les plus stratégiques;
- le comité «coordination/commercialisation» : ce comité permet à la direction générale de définir et fixer les objectifs de commercialisation pour chaque projet. La précommercialisation permet de limiter le risque commercial;
- le comité de direction Altarea France : ce comité mensuel réunit les membres du directoire d'Altarea France et les principaux directeurs opérationnels de la filiale. Il traite de l'ensemble des sujets de la filiale (développement, exploitation, commercialisation, valorisation).

Par ailleurs, le département Études et prospective coordonne le travail d'analyse économique et concurrentielle du patrimoine et

apporte aux équipes d'Altarea France un éclairage opérationnel sur les évolutions du commerce et du métier afin d'adapter les produits développés au marché.

Les risques liés aux opérations de développement sont également suivis au travers de plusieurs processus et *reportings* :

- suivi des investissements : les investissements autorisés font l'objet d'un suivi mensuel par affaire et d'un système de contrôles par la direction opérationnelle et la direction financière. La direction générale d'Altarea France autorise enfin le règlement sur la base des précédents contrôles;
- un état trimestriel est établi pour chaque projet en développement ou réalisation faisant mention des engagements et des dépenses réalisées, ainsi que du restant à investir;
- processus de validation semestrielle des budgets d'opérations : bouclage des factures de travaux avec la comptabilité et calage des frais financiers en fonction des conditions de marché, revue des *plannings*. Cette procédure, pleinement opérationnelle depuis 2010, intègre la signature des budgets d'opération en cours de travaux par la direction générale de la filiale.

Les dossiers de demandes d'autorisation administratives (permis de construire, commission départementale d'aménagement commercial) font l'objet d'un examen préalable par un cabinet d'avocat spécialisé.

(ii) Italie et Espagne

Pour ces deux pays, les nouveaux investissements sont soumis au comité d'investissements du Groupe.

- En Italie ont été mis en place différents comités (comité de développement, réalisation, gestion/recommercialisation et financier). Le comité financier se réunit mensuellement et les autres comités se réunissent tous les quinze jours, avec un ordre du jour, et donnent lieu à un compte-rendu. En 2011, le modèle d'organisation, de gestion et de contrôle en Italie a été adopté et mis en place conformément au décret législatif 231/2001. Ce modèle prévoit notamment la mise en place d'un organisme de vigilance chargé de surveiller l'application et la pertinence du modèle et comprenant deux personnes : un avocat et un expert-comptable et fiscal.
- En Espagne, les nouveaux développements ont été arrêtés.

Par ailleurs, des réunions mensuelles sont organisées entre la gérance d'Altarea et la direction générale des filiales, qui ne donnent pas lieu à des comptes rendus systématiques.

2. DÉVELOPPEMENT DE LOGEMENTS

- Les principaux risques liés aux opérations de développement portent sur l'activité Promotion de Cogedim. Les procédures mises en place en la matière sont détaillées ci-dessous.

En matière d'immobilier résidentiel, il existe un guide des bonnes pratiques, recueil des pratiques applicables aux étapes clés de la réalisation d'un programme de logements. Ce guide a pour vocation de définir le rôle de chacun des acteurs de Cogedim Résidence et de Cogedim en Régions en matière de logement, d'améliorer et d'homogénéiser les pratiques et de faciliter les interfaces avec les fonctions partenaires. Ce guide, actualisé en 2012, est disponible sur l'intranet du Groupe et diffusé à l'ensemble des collaborateurs impliqués.

Les dispositifs décrits ci-dessous visent à couvrir les risques liés au développement d'opérations :

(i) Le comité des engagements de Cogedim : Cogedim est dotée d'un comité des engagements qui examine tous les projets immobiliers aux principaux stades constituant un engagement pour la Société : signature d'une promesse au stade foncier, mise en commercialisation, acquisition du terrain, démarrage des travaux. Parallèlement à l'opportunité et l'intérêt de réaliser l'opération, cette dernière est soumise à chaque stade à la validation de données objectives : taux de marge, pourcentage de pré-commercialisation (actuellement 50%), validation du coût des travaux... Le comité des engagements est composé des membres du directoire, du directeur financier, du directeur commercial, du directeur des Marchés et du directeur des Engagements.

Au-delà des processus des comités des engagements, le directeur des Engagements intervient avec l'aide des contrôleurs financiers de filiales sur tous les sujets engageant la Société et ne relevant pas directement des comités des engagements et peut se faire communiquer tout projet de protocole, promesse de vente, contrats spécifiques... Il est également informé de l'évolution de dossiers opérationnels importants pour la Société pour le risque qu'ils peuvent présenter en termes de montants ou de montage juridique, par exemple. Il est l'interlocuteur du secrétaire général du Groupe pour les questions relatives au contrôle interne.

(ii) La direction des Marchés de Cogedim : elle intervient pour estimer les coûts de construction retenus dans les budgets prévisionnels des opérations et ce dès la signature de la promesse d'achat du terrain. Les coûts sont actualisés au fur et à mesure de l'avancement de la définition du produit. La direction des Marchés est en charge de la consultation des entreprises préalable à la signature des marchés de travaux. La sélection des entreprises se fait par appel d'offres, en fonction de cahiers des charges définis. Le choix définitif résulte d'une analyse comparative des offres reçues.

(iii) Procédures ventes/commercialisation : Cogedim dispose d'un outil commercial propre constitué par une filiale dédiée, Cogedim Vente. Cette structure assure le marketing et la commercialisation ainsi que l'administration des ventes. Pour chaque programme immobilier, la stratégie commerciale est définie par le directeur et le responsable du programme, le directeur commercial et le chef de produits de Cogedim Vente. Cogedim Vente fournit également aux responsables du développement des études et avis pour évaluer les marchés locaux et leurs prix et permettre ainsi d'intégrer ces valeurs dans les budgets prévisionnels des opérations. L'outil informatique de suivi budgétaire de chaque opération est alimenté en temps réel par les données commerciales (réservations et ventes) et permet à chaque responsable de suivre l'avancement des programmes dont il a la charge.

De plus, un état de l'activité commerciale est établi chaque semaine retraçant les ventes de la semaine et le cumul mensuel.

(iv) *Reportings* et revues périodiques des budgets d'opérations : des *reportings* (état des réservations et des actes authentiques consolidés, portefeuille d'opérations sous promesse, suivi des engagements sur opérations en développement) sont transmis mensuellement aux membres du comité de direction générale de Cogedim, à la direction financière Corporate, au président du conseil de surveillance et à la gérance d'Altarea.

Par ailleurs, dans le cadre du processus budgétaire, l'ensemble des budgets d'opération sont mis à jour au moins trois fois par an (calage avec la comptabilité, la commercialisation et les suivis de travaux opérationnels, suivi des plannings...).

(v) Dossiers de demande de permis de construire : pour les opérations de taille importante ou présentant des problématiques spécifi-

ques, les dossiers de demande de permis de construire sont soumis à un cabinet d'avocat spécialisé (participation à l'élaboration de la demande ou audit du dossier finalisé).

(vi) Risque d'insolvabilité des acquéreurs : en immobilier résidentiel, Cogedim ne procède pas à la remise des clés du logement sans que l'acheteur ait payé le solde du prix de vente. La Société bénéficie par ailleurs du privilège du vendeur sur le bien. Toutefois, afin d'éviter l'allongement des délais de paiement, l'acceptation ou l'avancement des dossiers de crédit des acquéreurs est vérifié avant la signature de l'acte authentique. Par ailleurs, des *reportings* mensuels sur les impayés sont diffusés aux directions opérationnelles.

- Le groupe Altarea Cogedim développe – sous la marque Cogedim Club® – un concept de Résidences Services à destination des seniors actifs alliant une localisation au cœur des villes et un panel de services à la carte. La première résidence services seniors de ce type a ouvert ses portes à Villejuif sur le second semestre 2013.

Le Groupe a fait le choix de maîtriser à la fois la conception et la promotion de ces résidences, et d'en assurer aussi la gestion locative dans le temps. Compte tenu de cette nouvelle activité de gestion locative, encore peu développée en 2013, l'un des axes de la cellule de contrôle interne sera d'examiner les procédures de contrôle interne mises en place.

3. DÉVELOPPEMENT DE BUREAUX

Les dispositifs visant à couvrir les risques liés au développement d'opérations décrits précédemment (voir ci-dessus, paragraphe 2 « Développement de logements ») sont également applicables à la promotion de bureaux.

(c) Risques liés aux actifs et à l'activité de foncière

(i) France

Les risques liés aux actifs et à l'activité de foncière sont couverts par les dispositifs suivants :

- Le comité « Patrimoine » permet à la direction générale de définir et de fixer les objectifs d'*asset management* pour chaque actif. Ce comité s'appuie notamment sur les travaux de la direction de l'*asset management* constituée de cadres de haut niveau sous la responsabilité du directeur général d'Altarea France. Les *asset managers* représentent le propriétaire aux assemblées générales de copropriété aux côtés des équipes Patrimoine, participent aux différents comités internes, mettent en œuvre le programme d'arbitrage, participent au processus d'acquisitions immobilières, coordonnent le *reporting* opérationnel et financier pour compte de tiers le cas échéant, et mesurent la performance financière des actifs.

Les acquisitions d'actifs en exploitation font l'objet de *due diligences* réalisées avec l'aide de conseils externes afin de limiter les risques liés à l'évaluation et à l'intégration en patrimoine de ces centres.

Le comité de coordination commercial suit mensuellement l'ensemble des événements de recommercialisation pour fixer les conditions de renouvellement des contrats de baux sur le patrimoine.

Le comité de direction mensuel Altarea France traite également des sujets liés aux centres commerciaux en exploitation.

- *Reporting* sur le patrimoine : les responsables opérationnels chargés de la gestion du patrimoine transmettent régulièrement à la direction financière du Groupe des états et documents financiers, qui portent en particulier sur les prévisions de recettes (loyers) et de dépenses non répercutables aux locataires, les locaux vacants, l'évolution des loyers factuels, facturés et bruts. Il existe un *reporting* patrimonial semestriel qui offre une synthèse globale de l'activité des centres en patrimoine.

- **Risque d'insolvabilité des locataires** : sur l'activité de foncière, afin d'anticiper au mieux la zone de risque d'insolvabilité des locataires, le service de la gestion du patrimoine produit un *reporting* systématique des taux de recouvrement et des impayés à 30 jours, à 60 jours et à 90 jours et organise des réunions de recouvrement mensuelles. Un comité d'allègement mensuel arbitre l'accompagnement des locataires en difficulté. La mise en place d'un module contentieux dans Altaix au cours de l'été 2012 permet une gestion simplifiée de l'ensemble des clients en procédure juridique et la création d'une base d'information commune entre la direction des actifs et la direction juridique dans l'outil de facturation des loyers.
- **Assurances des actifs en exploitation** (voir paragraphe 8.3.3.3 (d) « Risques liés aux coûts et à la disponibilité de couvertures d'assurances appropriées » - 2 « Synthèse des couvertures d'assurances »).
- **Sécurité des centres en exploitation** : les vérifications et visites techniques et de sécurité des organismes de contrôle et des commissions de sécurité font l'objet d'une planification et d'un suivi rigoureux. Pour rappel, au cours de l'exercice 2010, la procédure de suivi des prescriptions des commissions de sécurité au sein d'Altaix France avait été renforcée par une revue systématique des procès-verbaux par la direction technique et sécurité et une remontée d'information proportionnée aux réserves mentionnées.
- **Gestion électronique des données (GED)** : l'ensemble des documents papiers originaux tels que, notamment, les dossiers contractuels locatifs, ou encore les autorisations administratives mais aussi les différents protocoles sont numérisés puis stockés auprès d'un prestataire spécialisé. Ainsi, l'ensemble des documents originaux produits par l'entreprise est sécurisé.

(iii) Italie et Espagne

En Italie : l'activité de l'ensemble des centres commerciaux en exploitation est revue dans le cadre des comités de gestion/re-commercialisation.

Ces centres font par ailleurs l'objet de rapports de gestion mensuels transmis à la direction générale de la filiale et à la gérance du Groupe.

En Espagne : Altaix España est propriétaire d'un centre commercial pour lequel elle assure la gestion patrimoniale. Les rapports de gestion et de re-commercialisation mensuels du centre sont transmis à la direction générale de la filiale et à la gérance du Groupe.

(iii) Évaluation des actifs immobiliers

Méthode retenue pour l'évaluation des actifs

En application de la norme IAS 40, Altaix a opté pour le modèle de la juste valeur et valorise ses Immeubles de Placement à la juste valeur à chaque fois que celle-ci peut être déterminée de façon fiable.

- Les immeubles en exploitation sont systématiquement évalués à la juste valeur, sur la base d'expertises indépendantes.

Au 31 décembre 2013, l'intégralité de la valeur du patrimoine en exploitation a fait l'objet d'une expertise externe⁽¹⁾.

- Les Immeubles de Placement en cours de développement et de construction sont évalués soit au coût soit à la juste valeur selon les règles suivantes :
 - les immeubles en phase de développement avant acquisition du terrain et les terrains non encore construits sont évalués au coût ;
 - les immeubles en cours de construction sont évalués à la juste valeur si la majeure partie des incertitudes pesant sur la déter-

mination de la valeur ont été levées ou si la date de livraison de l'immeuble est proche.

Choix des experts et forme des travaux d'expertise

Les actifs du groupe Altaix font l'objet d'une évaluation externe indépendante deux fois par an. L'évaluation des actifs situés en France est confiée en 2013 à :

- DTZ et CBRE pour l'évaluation des actifs de centres commerciaux et de bureaux situés en France ;
- DTZ pour la valorisation des hôtels ou fonds de commerce.

L'évaluation des actifs situés en Italie et en Espagne est confiée à DTZ.

Un rapport détaillé daté et signé est produit pour chacun des actifs évalués. Les experts utilisent deux méthodes⁽²⁾ : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par capitalisation des revenus nets. Ils travaillent dans le respect des normes franco-britanniques applicables en matière d'expertise immobilière.

(d) Risques liés aux stocks et à leur gestion

Dans le cadre de l'activité de vente en direct de Rue du Commerce, les risques liés aux stocks (destruction, vol, détérioration) sont couverts par les dispositifs suivants :

- adoption d'une politique active de détection, de prévention et de traitement de ce risque avec entre autre la mise en place d'une assurance couvrant la valeur maximale des produits en stock ;
- Rue du Commerce a pris ou fait prendre des dispositions à son logisticien en vue de minimiser le risque : l'entrepôt est placé sous alarmes volumétriques, les accès (piétons et véhicules) sont équipés d'outils de protections, un gardien est présent sur le site en permanence. En revanche, lorsque les produits quittent l'entrepôt, ils passent sous la responsabilité du transporteur lequel, dans le cadre de l'assurance conventionnelle du transport, ou d'une assurance complémentaire ad valorem, rembourse la Société en cas de détérioration ou de vol de produit pendant le transport.

Le risque lié à la maîtrise des approvisionnements (risque de dépendance trop forte vis-à-vis d'un fournisseur, risque relatif au respect par les fournisseurs de la réglementation, risque de paiement en avance de commandes, risque d'obsolescence de produits en stock) est couvert de la façon suivante :

- Rue du Commerce travaille de façon régulière avec plus de 300 fournisseurs (grossistes, fabricants, importateurs). Les plus importants sont des grossistes de taille mondiale et aucun ne représente plus de 10 % des achats ;
- dans son processus de choix de nouveaux fournisseurs, la société Rue du Commerce s'efforce d'obtenir de la part du fournisseur l'assurance qu'il exerce sa profession dans le respect des réglementations en vigueur ;
- lors de la commande de certains produits en pénurie, notamment en importation directe des fabricants asiatiques, il peut arriver que tout ou partie du paiement soit exigé au moment de la commande, sans assurance particulière que les marchandises soient effectivement livrées. La Société n'a jamais eu à pâtir de cette situation, mais elle réduit dans toute la mesure du possible ces paiements d'avances (qui représentent déjà une part négligeable de ses achats), au moyen notamment d'encours directement négociés avec ces fournisseurs, rendus possibles par l'augmentation de la notoriété et de la surface financière de l'entreprise.

(1) Voir paragraphe « Principes et méthodes comptables » des « Notes annexes aux comptes consolidés » [chapitre 3.7 du document de référence] pour plus d'informations sur la méthode retenue pour l'évaluation des actifs, et paragraphe 8.3 des « Notes annexes aux comptes consolidés » [chapitre 3.7 du document de référence] pour l'analyse des immeubles de placement au bilan au 31/12/2013.

(2) Pour plus d'informations sur les méthodes utilisées par les experts, voir paragraphe 1.8 « Principes et méthodes comptables - Immeubles de placement » des « Notes annexes aux comptes consolidés » [chapitre 3.7 du document de référence].

(e) Risques liés à une défaillance d'Internet ou de la plateforme technique de Rue du Commerce, aux virus et au piratage informatique

Les systèmes d'information de Rue du Commerce, qui constituent à la fois son élément de génération de chiffre d'affaires, son outil de gestion logistique et de contrôle de gestion, doivent toujours être disponibles et sécurisés. À ce titre, cette société travaille en collaboration avec ses hébergeurs techniques pour minimiser le risque de défaillance de sa plateforme, en multipliant les points d'accès au réseau, en prévoyant des sauvegardes régulières et en mettant en place des systèmes de *back-up* appropriés.

En ce qui concerne les tentatives d'intrusion, la direction technique a depuis l'origine mis en place des dispositifs anti-intrusion (*firewalls*, anti-virus, anti-spams) qui sont régulièrement testés et mis à jour.

Le piratage informatique désigne notamment les tentatives visant à accéder sans autorisation aux informations ou aux systèmes, à provoquer des dysfonctionnements intentionnels ainsi que la perte ou la corruption de données, logiciels, matériels ou autres équipements informatiques. Une police d'assurance complémentaire a par ailleurs été mise en place au cours de l'exercice 2013 afin de couvrir les risques « cyber » de la société Rue du Commerce.

Le piratage informatique pourrait également porter sur les tentatives d'accès et de substitution des numéros de cartes bancaires ou des données personnelles relatives aux clients de Rue du Commerce, ce qui pourrait entraîner un risque de mise en cause de la responsabilité de la société. À cet égard, l'exécution des transactions financières par Internet est sous-traitée auprès d'une société spécialisée de renom en matière de sécurité informatique, ce qui permet à Rue du Commerce de ne pas accéder, ni de conserver, à aucun moment, le numéro de carte bancaire de ses clients et diminue d'autant les risques y afférents.

Attentif à la sécurité des systèmes, la DSI du Groupe a fait réaliser, au cours du 2^d semestre 2013, un audit de sécurité comprenant des tests d'intrusion internes et externes, et ce sur l'ensemble du Groupe. Les résultats de cet audit ont d'ores et déjà donné lieu à la mise en place d'un plan de remédiation.

8.3.3.2. Risques liés à l'élaboration de l'information comptable et financière

(a) Les comités financiers

Le comité financier du Groupe se réunit sur une base bimensuelle. L'ordre du jour en est fixé par le directeur financier. Les problématiques comptables, fiscales et financières y sont présentées à la direction générale. C'est au cours de ces comités que la direction générale définit et fixe les objectifs financiers du groupe Altarea Cogedim.

Des comités financiers spécialisés mensuels sont également réunis dans les filiales les plus importantes comme Cogedim, Altarea France et Rue du Commerce.

(b) Organisation comptable et financière et principales procédures de contrôle

1. ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les équipes comptables et financières sont structurées par pôle (Holding du Groupe, pôle Foncier de centres commerciaux France, Italie et Espagne, pôle e-commerce et pôle Promotion) afin de permettre des contrôles à chaque niveau.

Au sein des pôles Foncier, Promotion et e-commerce, les principales fonctions comptables et financières sont organisées avec :

- des comptabilités sociales physiquement tenues par les salariés

- du Groupe au sein de chaque filiale opérationnelle ;
- des contrôleurs de gestion au sein de chaque filiale opérationnelle.

Le pôle Promotion et le pôle Foncier Italie disposent de leurs propres équipes de consolidation.

La holding du Groupe dispose au sein de la direction financière Corporate d'une direction de la consolidation et du budget responsable de la qualité et de la fiabilité de l'élaboration de l'ensemble de l'information comptable publiée ou réglementaire : comptes consolidés (référentiel IFRS), comptes sociaux (référentiel français) et information prévisionnelle (loi de 1984) de la Société. Cette direction est en charge de la coordination de la relation avec les commissaires aux comptes pour l'ensemble du Groupe.

La direction financière Corporate établit à chaque échéance semestrielle un rapport d'activité consistant avec l'information comptable.

2. PRINCIPALES PROCÉDURES DE CONTRÔLE

Les principales procédures de contrôle mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration de l'information comptable et financière sont les suivantes :

- processus formalisé de contrôle budgétaire et de planification intervenant deux fois par an (en avril/mai et en octobre/novembre) avec comparaison des données réelles et des données budgétaires validées par le management des activités et du Groupe. Ce processus facilite la préparation et le contrôle des arrêtés semestriels et annuels des comptes du Groupe. Le budget est présenté et mis à disposition des commissaires aux comptes préalablement à chaque arrêté ;
- procédure verticale de remontée des informations des différentes directions opérationnelles (calendriers et instructions de clôture, réunions trimestrielles, tableau de bord de suivi des remontées) avec vérifications par les contrôleurs de gestion opérationnels (par activité dans le pôle Foncier et par région dans le pôle Promotion) avant transmission à la direction financière Corporate et procédures transversales de contrôle (contrôles de cohérence, réconciliations données de gestion opérationnelle/comptabilité et budget/réalisé, réconciliations inter-compagnies...);
- analyse des événements significatifs : les principaux événements susceptibles d'avoir une influence significative sur les états financiers (acquisitions, restructurations, etc.) font l'objet de simulations et de notes d'explications élaborées par la direction financière Corporate ou par les pôles. Le traitement comptable des opérations complexes (opérations de structure significatives, opérations de financement complexes, conséquences fiscales d'opérations) est systématiquement présenté en amont de l'élaboration des comptes aux commissaires aux comptes. Ces éléments servent ensuite à documenter les annexes aux états financiers consolidés ou individuels ;
- *reportings*, suivi d'indicateurs et arrêtés comptables trimestriels :
 - arrêtés comptables non audités (31 mars et 30 septembre) donnant lieu à l'analyse des principaux indicateurs (chiffre d'affaires et endettement financier net),
 - *reporting* périodique des filiales opérationnelles à la gérance et aux directions exécutives dans le pôle Foncier (*reporting* patrimoine semestriel, suivi mensuel de l'activité des centres commerciaux...), dans le pôle e-commerce (*reporting* mensuel et tableaux de bord quotidiens, hebdomadaires ou mensuels de suivi des différents secteurs de Rue du Commerce – activité de distributeur et activité de Galerie Marchande) et dans le pôle Promotion pour compte de tiers (*reporting* mensuel du pôle et tableaux de bords mensuels des filiales sur les principaux indicateurs d'activité) ;
- documentation du processus de clôture des comptes :
 - pôle Foncier : matrice formalisant l'ensemble du dispositif de contrôle interne en matière de clôture des comptes, existence

de dossiers bilan par société divisés par fonctions (achats, ventes, trésorerie, capitaux...) destinés à documenter le traitement des opérations réalisées tant sur le plan économique, juridique que financier, formalisation du suivi des recours et contentieux,

- pôle Promotion pour compte de tiers : poursuite de la mise à jour du manuel de consolidation et des procédures comptables, formalisation du suivi des recours et contentieux,
- pôle e-commerce : existence d'un manuel de procédures internes pour les principaux processus critiques,
- Holding : plan de comptes Groupe avec glossaire et table de passage entre les comptabilités locales et Groupe, schéma comptable des opérations les plus courantes (contrats de location simple, marge à l'avancement, etc.), dossier électronique documentant les comptes consolidés classifié par poste des états financiers, notes annexes dont engagements hors bilan et impôt;
- contrôle des comptes des filiales françaises et étrangères au travers d'audits contractuels.

(c) Poursuite du renforcement des procédures de contrôle

La cotation à Euronext conduit le Groupe à poursuivre le programme de renforcement d'un certain nombre de procédures ou à mettre en place des guides opératoires.

L'exercice 2013 a permis de consolider les mesures et outils mis en place en 2012 (outil d'élaboration des comptes consolidés du Groupe, outil de gestion des opérations immobilières, etc.).

(d) Les systèmes d'information

L'élaboration de l'information comptable et financière s'appuie sur des systèmes d'information métiers et financiers. Des contrôles manuels et automatiques existent afin de sécuriser les flux et les traitements de données issus de ces systèmes.

(i) Logiciel de gestion locative et immobilière

Le logiciel Altaix de gestion locative a été mis en exploitation en 2007 en France et en Italie, et en 2011 en Espagne. Il permet l'intégration automatique des données dans la comptabilité sociale, d'Altaix vers Sage. La saisie des factures fournisseurs et le suivi des engagements faits par les centres commerciaux remontent également automatiquement à la gestion locative centralisée via Altaix. En 2009, le suivi des chiffres d'affaires déclarés par les commerçants a été mis en place dans l'outil et en 2010, l'automatisation des interfaces et des réconciliations entre Altaix et le logiciel Comptabilité Sage Ligne 1000 a été renforcée. Le module OPI a été mis en place dans Altaix pour les nouvelles opérations en développement ; il facilite le rapprochement budget/réalisé. De nouveaux modules ont été déployés en 2013 permettant notamment d'affiner la refacturation des charges aux locataires ou de projeter les travaux à réaliser sur plusieurs années et appréhender ainsi un coût global pour un actif.

(ii) Logiciel de gestion des opérations immobilières Primpromo

Le pôle Promotion utilise un logiciel de gestion des opérations immobilières qui permet l'optimisation du suivi et du contrôle de ces opérations lors de chacune de leurs phases. Ce logiciel « métier », dont la migration vers le nouveau standard a été réalisée fin 2012, permet avec l'intégration des données commerciales en temps réel, des données comptables journalières et de la position des données de trésorerie, également journalières, de suivre et de piloter le déroulement du budget de chacune des opérations immobilières du pôle Promotion.

Les besoins d'évolutions et les développements de l'outil sont suivis au travers d'un comité spécifique intégrant les contrôleurs financiers et le responsable des systèmes informatiques du pôle.

(iii) Logiciels de comptabilité sociale

Le pôle Foncier utilise le logiciel Comptabilité Sage Ligne 1000. Le service comptable réalise de nombreux contrôles (*cut-off*, allègements de loyers, clients douteux...). Le service consolidation effectue un rapprochement Sage/SAP BFC (résultat net, exhaustivité des données intégrées...).

Le pôle Promotion utilise le logiciel de comptabilité sociale Comptarel qui reprend, pour les opérations immobilières, les données issues du logiciel métier Primpromo. Une nouvelle version de Primpromo a été mise en place fin 2012 ce qui a permis d'obtenir un meilleur suivi des engagements dans Primpromo et d'automatiser, à tous les événements de gestion, les écritures déversées de Primpromo dans Comptarel. Les données présentes dans les deux systèmes sont régulièrement rapprochées. Pour la contribution du pôle Promotion aux comptes consolidés du Groupe, les données Comptarel sont intégrées dans le logiciel de consolidation SAP BFC via une procédure commune à l'ensemble du Groupe. L'intégration de ces données conduit à des contrôles réalisés chaque trimestre par rapprochement avec les données Primpromo (budgets d'opérations, cumul des ventes) ou budgétaires (résultat net).

Le système comptable utilisé par le pôle e-commerce est le logiciel Sage Ligne Intégrale 1000. La comptabilité est notamment en charge des achats (produits et frais généraux), de la paie, et des opérations bancaires. La facturation client et les encaissements sont réalisés de façon automatisée dans le système de gestion puis importés dans le système comptable par interface. De nombreux contrôles sont réalisés par la direction comptable (exhaustivité des données intégrées, revue des balances âgées...).

(iv) Logiciel de consolidation

Le logiciel de consolidation SAP BFC – *Business Financial Consolidation* – assis sur un plan de comptes unifié et multi-activités sous une base unique de données – est en place depuis le 31 décembre 2012 pour l'ensemble des secteurs d'activité du Groupe : Commerce physique, Commerce *on-line*, Promotion Logement et Bureau. De par sa structure, cette solution constitue une plateforme permettant une forte intégration des systèmes comptables au sein du Groupe et donc permet une réduction du risque d'erreurs matérielles. Ce système autorise des évolutions permettant une mise en conformité régulière avec les nouvelles contraintes réglementaires. Précédemment, chacun des secteurs d'activité était doté de leur propre système de consolidation.

Par ailleurs, a été mis en exploitation le logiciel SAP DM – *Disclosure Management* – permettant la gestion sécurisée depuis le logiciel SAP BFC jusqu'à l'annexe aux comptes consolidés des données chiffrées et de leurs commentaires. Ce progiciel a été déployé en 2013 dans les filiales du Groupe.

(v) Logiciel de reporting budgétaire et de planification financière

Un logiciel de reporting budgétaire et de planification financière SAP BPC – *Business Planning Consolidation* – est implémenté depuis 2008 pour l'ensemble du Groupe. Ce logiciel s'appuie sur les données opérationnelles issues des systèmes métier pour restituer des données consolidées budgétaires. Les informations consolidées prévisionnelles sont comparées aux données réelles. Les écarts significatifs sont explicités.

(vi) Logiciel de trésorerie

Depuis 2012, suite à l'unification au niveau du Groupe des systèmes d'information de gestion de la trésorerie, l'ensemble des pôles Foncier, Promotion et e-commerce utilisent le logiciel Trésorerie Sage 1000. Cette unification des systèmes permet la mise en conformité avec les normes SEPA en matière de gestion des moyens de paiement et contribue à la poursuite de l'automatisation des interfaces entre logiciels comptables, métier et de trésorerie.

Un rapprochement des soldes bancaires ainsi qu'une analyse de la variation du solde de trésorerie sont réalisés quotidiennement sur l'ensemble des pôles par l'équipe de trésorerie.

Les données issues des logiciels de trésorerie sont interfacées automatiquement vers les logiciels de comptabilité sociale.

Depuis 2010, la sécurité logique des systèmes d'information a été renforcée avec notamment la mise en conformité de mots de passe avec les standards usuels. Par ailleurs, les procédures de gestion des utilisateurs des applications métiers Primpro et Altaix et des principaux progiciels financiers ont été rédigées.

8.3.3.3. Risques juridique, réglementaire, fiscal et assurance

(a) Risques juridique et réglementaire

Du fait de la nature de leurs activités, les entités du groupe Altarea Cogedim sont soumises aux risques des évolutions réglementaires.

1. Altarea France, Altarea Italia et Altarea España

Les directions juridiques d'Altarea et de ses filiales s'assurent du respect des réglementations en vigueur et de l'obtention des autorisations particulières nécessaires à l'exercice de leur activité. Ces réglementations concernent principalement le droit de l'urbanisme (autorisation d'exploitation commerciale, permis de construire), le droit de la construction, le droit des baux commerciaux. Pour l'Espagne, il est fait appel à des cabinets d'avocats extérieurs. Le secrétaire général du groupe Altarea Cogedim coordonne les directions juridiques des filiales.

2. Cogedim

Les responsables opérationnels font régulièrement appel à des cabinets d'avocats externes spécialisés. Par ailleurs, la direction juridique immobilière intervient également et de plus en plus pour le compte et à la demande des équipes de Cogedim, notamment pour les montages complexes.

3. Rue du Commerce

Rue du Commerce n'est soumise à aucune autorisation préalable d'exploitation. Toutefois, elle est soumise aux dispositions législatives et réglementaires applicables aux activités de commerce électronique. Ces réglementations concernent principalement le respect de la loi Informatique et Libertés (en lien avec la CNIL), le respect des recommandations de la Directive européenne sur le commerce à distance et des dispositions prévues par la loi Chatel applicable en juin 2008 (article L. 121-20-3 du Code de la consommation), le contact avec les autorités de contrôle. Rue du Commerce développe un contact permanent avec l'antenne départementale de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) afin de répondre sans délais à toutes leurs demandes et faire évoluer en permanence la qualité de service au client. Par ailleurs, sur ces différents sujets, il est fait appel à des conseils extérieurs.

4. Direction juridique Corporate Groupe

Elle dépend du directeur financier du Groupe. Elle veille au respect de la vie sociale d'Altarea et de ses principales filiales et des obligations liées au statut de sociétés cotées d'Altarea et de sa filiale Altareit.

Le secrétariat juridique des sociétés filiales de Foncière Altarea, d'Alta Développement Italie, d'Alta Développement Espagne et des principales filiales de Cogedim est coordonné par la direction

juridique Corporate du Groupe. Les sociétés étrangères, les sociétés opérationnelles du pôle Foncier et les sociétés de programmes du pôle Cogedim sont suivies par des cabinets externes ou par des collaborateurs en direct selon les filiales régionales.

Afin de gérer l'ensemble des participations et des mandats du groupe Altarea Cogedim, un logiciel de gestion des holdings et des filiales (Visual Scope) a été mis en place dès 2009. Ce système centralisé permet de constituer automatiquement des périmètres juridiques et fiscaux et de contrôler le respect de la réglementation y afférent. Il est déployé en France, en Italie et en Espagne sous la responsabilité de la direction juridique Corporate du Groupe.

5. Loi Hoguet

Altarea France, Cogedim Vente, Cogedim Gestion et Syndeco sont titulaires de cartes d'agent immobilier pour les transactions ou la gestion et bénéficient des garanties prescrites par la législation en vigueur.

(b) Risque de litiges

Les litiges survenant dans le cadre de l'activité du Groupe sont suivis par les directions juridiques d'Altarea, les responsables opérationnels et des cabinets d'avocats conformément au paragraphe (a) relatif aux risques juridique et réglementaire du présent rapport. Des fiches contentieuses sont mises à jour dans le cadre de la clôture des comptes et des provisions comptabilisées si besoin.

(c) Risque fiscal lié notamment au statut de SIIC

Les obligations du statut SIIC en termes de contrôle, de droits de vote et de distribution de dividendes sont prévues par les statuts d'Altarea⁽³⁾.

Le suivi et le pilotage de la proportion des activités d'exploitation et de gestion immobilière dans le Groupe sont centralisés au niveau de la direction financière Corporate.

(d) Risques liés aux coûts et à la disponibilité de couvertures d'assurances appropriées

Altarea estime que la nature des risques couverts et le montant des garanties dont elle bénéficie, ainsi que ses filiales, sont conformes aux pratiques retenues dans ses secteurs d'activité.

1. Politique générale de couverture

La politique d'assurance du Groupe a comme objectif la protection de son patrimoine, ainsi que celle de ses collaborateurs. Le secrétariat général, sous l'autorité de la gérance, a notamment pour missions :

- la coordination des programmes d'assurance pour l'ensemble du périmètre France, et ce, en liaison avec les équipes locales et les courtiers ;
- l'identification et la quantification des risques assurables ;
- le suivi et la mise en place des couvertures d'assurances ;
- la coordination des actions avec les courtiers d'assurances du Groupe, sachant que la gestion des sinistres reste décentralisée au sein de chaque activité.

Pour l'assister, le Groupe s'appuie sur le concours de courtiers spécialisés dans la gestion des risques propres à chaque activité. De même, il fait appel à des compagnies d'assurance réputées.

Concernant les filiales étrangères sous contrôle et sous management, la supervision des programmes assurances souscrits localement par chacune d'elles est assurée localement, lorsque l'intégration de ces dernières dans les polices du Groupe n'est pas possible.

(3) Voir paragraphe 6.10.2. « Risques juridique, réglementaire, fiscal et assurance » des facteurs de risques.

2. Synthèse des couvertures d'assurances

Les garanties présentées ci-après ont été actualisées et correspondent aux principales assurances souscrites par le Groupe pour l'exercice 2013, valides à la date d'émission du présent rapport. Elles ne peuvent être considérées comme permanentes étant donné l'évolution des risques et des activités à garantir, mais également du fait de la sinistralité et des ajustements pouvant être décidés par le Groupe. Le Groupe estime que ces garanties prennent en compte la nature des risques encourus par Altarea et ses filiales, et sont en adéquation avec les capacités des offres actuelles du marché de l'assurance pour des structures de taille et d'activités similaires.

Pour l'exercice 2013, le budget global des principales assurances du Groupe (hors assurance construction des centres commerciaux, Italie, Espagne, et protections sociales) est estimé à environ 12,4 millions d'euros.

- **Actifs en exploitation** : pour l'ensemble des actifs en exploitation, le Groupe est assuré dans le cadre de polices souscrites auprès des compagnies Chubb et Allianz depuis le 1^{er} janvier 2014, en remplacement des polices précédentes souscrites auprès de la seule compagnie AXA : une police dommages aux biens « Tous risques sauf » et une police responsabilité civile. Le volet dommages couvre notamment la valeur des immeubles en reconstruction à neuf et les pertes d'exploitation sur une durée de deux ans. Concernant le centre commercial Cap 3000, une couverture partielle supplémentaire en valeur vénale est prise en compte. Le volet dommages inclut également depuis le 1^{er} janvier 2014 l'assurance propriétaire non occupant, police qui était auparavant indépendante et souscrite auprès d'AXA. Ces assurances sont pour la plus grande part refacturées aux locataires dans le cadre des contrats et dispositifs réglementaires en vigueur.
- **Actifs en construction** : pour les actifs en cours de construction il est souscrit des polices « Dommages ouvrage » et « Tous risques chantier » auprès d'AXA. Le Groupe dispose d'un contrat cadre unique sur l'aspect « Dommage Ouvrage » et « Tous risques chantier » pour les chantiers qui ne dépassent pas certains montants.
- **Responsabilité civile professionnelle** : le Groupe et ses différentes filiales, dont Cogedim et Rue du Commerce, sont assurés pour leurs responsabilités professionnelles auprès de différents assureurs notamment Generali, Allianz et Covea Risks.
- **Assurances diverses** : plusieurs autres assurances couvrent notamment les différents bureaux loués (multirisques), les flottes automobiles, le matériel informatique (multirisques), la responsabilité décennale constructeur, les pertes d'exploitation et les risques « cyber » de Rue du Commerce. Enfin il existe une police d'assurance dite « responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux » souscrite auprès de la compagnie AXA.

8.3.3.4. Risques sociaux et environnementaux

(a) Risques liés à la santé ou la sécurité publique (amiante, légionnelle, plomb, installations classées, etc.)

Afin de limiter ces risques, Altarea Cogedim respecte la réglementation applicable en matière de sécurité et de santé publique et adopte une politique préventive consistant à faire des diagnostics et, le cas échéant, des travaux de mises en conformité.

(b) Risques sociaux et environnementaux

Risques sociaux

Altarea Cogedim développe une politique active de formation, par le biais d'actions ciblées sur les savoir-faire métiers qui représentent 48 % du total des heures de formation, et à travers la plateforme

commune de formations collectives transverses, qui favorisent notamment le partage d'expériences. En 2013 un dispositif de formations bureautiques en *e-learning* accessibles à tous les salariés du Groupe a été déployé. L'information est également présente au quotidien : magazine, intranet, conférences internes, et comités associant les principaux cadres du Groupe, sont les principaux vecteurs de communication. Des journées d'intégration sont organisées chaque année pour accueillir les nouveaux collaborateurs.

En parallèle, le dialogue social est entretenu et formalisé avec les instances représentatives du personnel, celles-ci jouant un rôle de relais et d'échanges reconnu.

Une politique d'association des collaborateurs est en marche depuis de nombreuses années : distribution d'actions gratuites, intéressement.

La diversification des sources et techniques de recrutement et la dynamique de mobilité interne, avec 62 mobilités enregistrées sur l'année 2013, ont permis de satisfaire les besoins de recrutement. En effet, 188 embauches en CDI ont été réalisées, dont 43% pour Rue du Commerce. En direction des cadres et profils clés, un accompagnement individualisé est développé. Les 99 promotions réalisées en 2013 témoignent de l'importance qu'accorde le Groupe aux évolutions de chacun et de chacune.

Risques environnementaux

- Comme détaillé dans le volet RSE du rapport annuel et du document de référence, le Groupe se conforme à la nouvelle Réglementation Thermique RT 2012 applicable depuis le 1^{er} janvier 2013 pour les typologies Logement, Commerce et Hôtel. Par ailleurs, le Groupe renforce son exigence pour la typologie Bureau ; il s'engage à une amélioration de 10% des consommations énergétiques de ses nouveaux projets.
- Sur le patrimoine de centres commerciaux, la quasi-totalité des surfaces dont Altarea ou ses filiales est propriétaire et gestionnaire fait l'objet d'un suivi énergétique et environnemental.

En parallèle, la signature de baux verts dans le cadre des nouveaux baux et renouvellements a été lancée afin de se doter d'un moyen contractuel de récupération de l'information environnementale des parties privatives des enseignes pour lesquelles nous n'avons pas une visibilité régulière.

La combinaison de ces deux démarches permet au Groupe d'engager les actions d'optimisation et de réduction des consommations d'énergie et d'émissions de CO₂ de manière à anticiper les impératifs énergétiques et environnementaux qui seront énoncés dans le cadre de la publication du prochain décret sur les bâtiments existants. L'ensemble de la démarche de progrès du Groupe est détaillé dans le volet RSE du rapport annuel et du document de référence.

8.3.3.5. Risques associés à la politique de financement et aux capacités financières d'Altarea Cogedim

(a) Risques de liquidités – capacité d'endettement – respect des covenants bancaires

Altarea finance une partie de ses investissements par endettement, à taux fixe ou à taux variable et par recours aux marchés de capitaux. Dans le cadre de ces financements, elle doit consentir à un certain nombre de garanties au profit des institutions financières. La gestion des risques de liquidités s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédits disponibles et de la diversification des ressources.

Le processus budgétaire en matière de gestion de trésorerie et l'analyse des cash-flows prévisionnels permettent également d'anticiper et de couvrir les risques en la matière.

En outre, le respect des engagements ou obligations au titre des conventions de crédit et notamment le respect des covenants bancaires est particulièrement suivi par le Groupe⁽⁴⁾.

(b) Risque de taux et couverture de taux

En matière de risque de taux, il est rappelé que le groupe Altarea Cogedim adopte une politique prudente. L'objectif de couverture consiste en effet à préserver le cash-flow courant généré par les actifs en exploitation à travers la couverture de la dette hypothécaire et/ou Corporate adossée à ces actifs. Les instruments utilisés sont majoritairement des *swaps* fixes/variables⁽⁵⁾.

(c) Risque de contrepartie

La mise en place de produits dérivés pour limiter le risque de taux expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter ce risque, le Groupe ne réalise des opérations qu'avec les plus grandes institutions financières.

8.3.3.6. Autres risques

(a) Risques de conflits d'intérêts

Altarea Cogedim est partenaire ou associé d'autres acteurs économiques au sein de structures ou dans le cadre de protocoles d'accord, principalement destinés à réaliser conjointement des projets de développement. Ces situations peuvent engendrer dans certaines circonstances des conflits d'intérêts avec les partenaires ou les associés.

(b) Risque informatique

Un plan de sauvegarde informatique existe dans chaque entité opérationnelle (Altarea France, Cogedim, Altarea Italie et Altarea Espagne) pour les données critiques de la Société (stockage déporté et sécurisé). Cogedim bénéficie d'un plan de secours testé deux fois

par an; Altarea met en œuvre une politique de sauvegarde de l'intégrité des serveurs hébergés au siège, la sauvegarde des serveurs hébergés en externe étant assurée par les prestataires.

Chez Rue du Commerce a été mis en place un plan de sauvegarde informatique tant au niveau du *front office* (le site Internet) que du *back office* (les systèmes internes d'exploitation), au moyen de redondance de systèmes dans des emplacements géographiques distincts et au moyen de programmes de sauvegarde. La Société exige de ses partenaires techniques (hébergeurs, logisticien) le même degré de sécurité et de redondance.

(c) Risque de fraude et de blanchiment d'argent

Afin de limiter les risques de fraude ou de détournement, la gestion de la trésorerie et les flux financiers font l'objet de procédures pour en assurer la sécurisation et réduire les risques de fraude (pouvoirs bancaires; règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires; rapprochement quotidien des mouvements bancaires avec les écritures comptables; séparation des tâches entre le service comptable et le service trésorerie).

Le nombre de signataires des paiements est par ailleurs limité.

En matière de risque de blanchiment d'argent, à titre préventif, Altarea France a mis en place une procédure d'identification des fournisseurs et clients. La direction des Marchés de Cogedim intervient systématiquement pour tout dossier d'appel d'offres et de consultation d'entreprises; elle a un rôle décisionnaire dans le choix des entreprises et travaille en priorité avec des sociétés présentant toutes garanties.

Par ailleurs, il a été mis en place en Espagne un manuel de prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme qui fait l'objet d'un rapport annuel par un cabinet externe.

(d) Risque sécurité des locaux

La sécurité du siège du Groupe (avenue Delcassé à Paris) est assurée par un système de détection incendie sur la totalité de l'immeuble et un contrôle d'accès avec lecteurs de badge. Cette action préventive vise à éviter les risques d'intrusion et à renforcer la sécurité des données.

8.3.4. AMÉLIORATIONS ENVISAGÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2014

En vue d'améliorer le contrôle interne, plusieurs actions sont en cours lors de la rédaction de ce rapport :

- finalisation d'un audit de la procédure de validation et de contrôle des grilles de prix sur le pôle Logement, et projet de renforcement de cette procédure le cas échéant;

- poursuite de la revue des procédures de recrutement des fournisseurs et des marchands de Rue du Commerce;
- poursuite du renforcement des contrôles sur le respect du droit du travail sur les chantiers (des formations sont délivrées aux salariés concernés au cours du 1^{er} trimestre 2014);
- projet d'audit des appels de fonds acquéreurs sur le pôle Logement.

8.4. POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

8.4.1. MODALITÉS D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La Société étant une Société en Commandite par Actions, la direction de la Société est assumée par la gérance.

Le gérant peut être une personne physique ou morale. Il peut avoir ou non la qualité d'associé commandité.

Les premiers gérants ont été nommés dans les statuts de la Société modifiés lors de sa transformation en Société en Commandite par Actions. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau gérant est désigné à l'unanimité des commandités, sans que l'accord ou l'avis du conseil de surveillance ou de l'assemblée ne soit nécessaire.

(4) Voir paragraphe 11 « Instruments financiers et risques de marché » des « Notes annexes aux comptes consolidés » (chapitre 3.7 du document de référence).

(5) Les instruments financiers utilisés sont détaillés au paragraphe 11 « Instruments financiers et risques de marché » des « Notes annexes aux comptes consolidés » (chapitre 3.7 du document de référence).

8.4.2. LIMITATION DES POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET INFORMATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET DE TRÉSORERIE AINSI QUE SUR LES ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux stipulations de l'article 13.4 des statuts, chaque gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux assemblées d'actionnaires et au conseil de surveillance.

En vertu des stipulations de l'article 17.1 des statuts, le conseil de surveillance a droit à la communication par la gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des commissaires aux comptes.

8.5. PRINCIPES ET RÈGLES POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

8.5.1. GÉRANCE

Jusqu'au 31 décembre 2013, la rémunération de la gérance était fixée par l'article 14 des statuts de la Société. Cette rémunération consistait en un fixe et en une rémunération variable déterminée sur la base d'un pourcentage sur la valeur des investissements réalisés et la valeur des désinvestissements et/ou cessions réalisées par le Groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, la rémunération de la gérance est fixée pour des durées successives de trois ans par l'assemblée générale ordinaire

des actionnaires (associés commanditaires) conformément aux dispositions de l'article L. 226-8 du Code de commerce sur proposition des associés commandités et après consultation du conseil de surveillance. Le conseil de surveillance consulte également le comité de la rémunération de la gérance, comité spécialisé composé exclusivement de membres indépendants de la gérance.

8.5.2. CONSEIL DE SURVEILLANCE

La détermination de la rémunération et des avantages des membres du conseil de surveillance est précisée par l'article 19 des statuts de la Société.

L'assemblée générale des actionnaires peut allouer aux membres du Conseil une rémunération annuelle, au titre de leurs fonctions de membres du conseil de surveillance exclusivement, dont le montant, porté dans les frais généraux, est déterminé par l'assemblée générale

ordinaire des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de cette assemblée. Le conseil de surveillance répartit le montant de cette rémunération entre ses membres, dans les proportions qu'il juge convenables. Les membres du conseil de surveillance ont droit, en outre, au remboursement de toutes les dépenses, des frais de déplacement et des frais de toute nature qu'ils feront dans l'intérêt de la Société.

8.6. PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES ET INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

En dehors des conditions fixées par la législation ou la réglementation en vigueur, il n'existe pas de modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales.

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent en annexe du rapport de gestion de la gérance à l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

Le président du conseil de surveillance
Jacques Nicolet

8.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ

(exercice clos le 31 décembre 2013)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Altarea SCA et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil de surveillance de votre Société conformément aux dispositions de cet article, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives, notamment, au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président du conseil de surveillance, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président du conseil de surveillance.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Paris et Paris-La Défense, le 21 mars 2014

Les commissaires aux comptes

A.A.C.E. Île-de-France
Membre français de Grant Thornton International
Michel RIGUELLE

ERNST & YOUNG et Autres
Jean-Roch VARON