



8.1	DILIGENCES EFFECTUÉES – CADRE ET CODE DE RÉFÉRENCE	286	8.4	POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	305
8.2	PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	287	8.4.1	Modalités d'exercice de la direction générale	305
8.2.1	Missions et attributions (article 17 des statuts)	287	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	305
8.2.2	Composition du conseil de surveillance	287	8.5	PRINCIPES ET RÈGLES POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX	306
8.2.3	Fréquence des réunions	289	8.5.1	Gérance	306
8.2.4	Convocations des membres	289	8.5.2	Conseil de surveillance	306
8.2.5	Information	289	8.6	PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES ET INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE	306
8.2.6	Tenue des réunions – Présence de la gérance	289	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	307
8.2.7	Règlement intérieur	289			
8.2.8	Comités spécialisés	289			
8.2.9	Réunions et travaux du conseil de surveillance en 2016	293			
8.2.10	Procès-verbaux des réunions	293			
8.2.11	Évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés	293			
8.3	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	294			
8.3.1	Rappel des objectifs assignés au contrôle interne et à la gestion des risques	294			
8.3.2	Organisation générale des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	294			
8.3.3	Risques couverts	296			
8.3.4	Améliorations envisagées au cours de l'exercice 2017	304			

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTRÔLE INTERNE

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 21 février 2017.

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 novembre 2016. 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.

Conformément au principe du *comply or explain*, la société précise dans le tableau de synthèse ci-dessous quelles recommandations du Code AFEP-MEDEF ne sont pas appliquées compte tenu de la forme de société en commandite par actions de la Société, avec des explications et le cas échéant les mesures destinées à y remédier.

Recommandation	Rubrique du Code	Explications ou mesures destinées à y remédier
Le conseil d'administration, instance collégiale	1	Dans la société en commandite par actions, chaque gérant détient tous pouvoirs pour engager la société.
La dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général	2	Dans la société en commandite par actions, le pouvoir de direction est exercé par chaque gérant, ce qui rend impossible cette dissociation.
Le Règlement intérieur du conseil	1,3 – 3,1 – 11.1	Le conseil de surveillance n'a pas estimé qu'un Règlement intérieur du conseil de surveillance était nécessaire, dès lors que les statuts de la Société détaillent le déroulement des réunions et les pouvoirs dévolus au conseil de surveillance et qu'il existe également un Règlement intérieur détaillé pour le comité d'audit et pour le comité d'investissement, comités spécialisés du conseil.
Le conseil d'administration et la stratégie	3	Dans la société en commandite par actions, la gérance est seule compétente pour examiner et décider les opérations d'importance stratégique. Toutefois le conseil de surveillance de la Société examine les opérations d'investissement, de désinvestissement, d'engagements ou de prêts supérieurs à 15 millions d'euros.
La représentation des salariés	7 – 12.3	Les sociétés en commandite par actions ne sont pas assujetties à l'article L. 225-23 du Code de commerce qui prescrit la nomination de représentants des actionnaires salariés car l'article L. 226-1 du Code de commerce exclut l'application aux SCA des articles L. 225-17 à L. 225-93 du Code de commerce. En revanche, l'obligation de désigner un représentant des salariés, conformément aux dispositions de l'article L. 226-5-1 du Code de commerce, à laquelle la Société est assujettie, devrait intervenir au cours de l'exercice 2018.
L'évaluation du conseil d'administration	9	Il n'existe pas un système d'évaluation formel des travaux du conseil de surveillance. Toutefois celui-ci examine chaque année très librement son fonctionnement et les moyens de l'améliorer.
Réunion du conseil hors la présence des mandataires sociaux exécutifs	10.3	Conformément aux stipulations de l'article 16.3 des statuts de la Société, la gérance est convoquée aux réunions, auxquelles elle assiste à titre simplement consultatif, 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.
La durée des fonctions des administrateurs	13	Dans une société en commandite par actions, le pouvoir de direction est exercé par la gérance et non par un conseil d'administration.
Le comité en charge de la sélection ou des nominations	8.4 - 16	Dans la société en commandite par actions, les gérants sont nommés par les associés commandités et le conseil de surveillance examine lui-même les questions relatives à sa composition.
Le « say on pay »	26	La pratique de la Société en matière de fixation de la rémunération de la gérance va au-delà de la recommandation AFEP-MEDEF. La rémunération de la gérance est fixée directement par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, laquelle a un véritable pouvoir décisionnel, pouvoir qui est exercé ex-ante. L'assemblée générale n'est pas simplement consultée ex post pour se prononcer sur une rémunération qui aurait été accordée à la gérance par un autre organe de la Société. L'assemblée générale fixe, elle-même et en amont, la rémunération de la gérance. Il n'est donc pas opportun que l'assemblée émette 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 extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation. Le conseil de surveillance 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

MEMBRES

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

Nom ou dénomination sociale	Fonctions	Représentant permanent	Expiration du mandat ^(a)
M. Christian de GOURNAY	Président	–	2019
M. Jacques NICOLET	Membre	–	2019
M. Matthieu TARAVELLA	Membre	–	2019
M. Gautier TARAVELLA	Membre	–	2022
M. Christian TERRASSOUX	Membre	–	2019
Mme Françoise DEBRUS	Membre	–	2019
Mme Éliane FREMEAUX	Membre	–	2019
M. Dominique RONGIER	Membre	–	2020
APG	Membre	M. Alain DASSAS	2019
CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES	Membre	M. Émeric SERVIN	2019
ATI	Membre	Mme Léonore REVIRON	2020
Mme Michaela ROBERT	Membre	–	2022
Mme Marie Anne BARBAT-LAYANI	Membre	–	2022
ALTAFI 5	Membre	Mme Florence LEMAIRE	2022

(a) Année de l'assemblée générale ordinaire annuelle

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.



REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

À la date du présent document, le pourcentage de femmes au conseil de surveillance s'élève à 43 % du nombre de membres. La Société est donc actuellement en conformité avec les exigences de la Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 car aucun sexe ne représentera moins de 40 % des membres du conseil de surveillance lors de la première assemblée générale suivant le 1^{er} janvier 2017.

AGE MOYEN

À la date du présent rapport, l'âge moyen des membres du conseil de surveillance ressort à 56 ans.

MANDATS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

La liste des mandats exercés par les membres du conseil de surveillance en dehors de la Société figure au paragraphe 7.1 du présent document de référence.

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 générale

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 :

Le comité des rémunérations composé exclusivement de membres indépendants, réuni le 19 février 2013, a proposé au conseil de surveillance de fixer désormais à 300 000 euros brut par an la rémunération du président du conseil de surveillance. Cette proposition a été votée à l'unanimité par le conseil de surveillance du 27 février 2013.

Lors de sa séance du 5 mars 2014, à l'occasion de la nomination de Christian de Gournay en qualité de nouveau président du conseil de surveillance en remplacement de Jacques Nicolet, le conseil de surveillance a confirmé que le montant de la rémunération du président serait inchangée. Ce montant est global et exclusif de toute autre rémunération.

Membres

Afin d'inciter les membres à participer activement aux travaux du conseil de surveillance et après avoir examiné le montant des jetons de présence alloués par des sociétés comparables, le conseil de surveillance du 27 février 2013 a décidé de fixer le montant des jetons de présence à 2 500 euros par présence effective aux séances du conseil et de ses comités spécialisés.

Les rémunérations sont détaillées au paragraphe 7.2 du présent document de référence.

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 AFEP-MEDEF. Aux termes de l'article 8.5 dudit Code, dans sa version révisé de novembre 2016, les critères qui guide le conseil pour qualifier un membre d'indépendant sont les suivants :

- ne pas être et ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes (i) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société (ii) ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement significatif de la Société ou du Groupe ou pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

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 21 février 2017 du conseil de surveillance. Compte tenu des critères d'indépendance retenus, le conseil a constaté que M. Dominique RONGIER, M. Alain DASSAS, Mme Éliane FREMEAUX, Mme Marie Anne BARBAT LAYANI et Mme Michaela ROBERT peuvent être considérés comme membres indépendants.



8.2.3 Fréquence des réunions

Au cours de l'année 2016 le conseil s'est réuni trois fois. Le taux de présence effective s'est établi à 89 % et le taux présence et de représentation à 100 %.

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 en aucun cas 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. Le conseil de surveillance n'a pas estimé qu'un tel document était nécessaire, dès lors 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 également 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 :

- Monsieur Jacques NICOLET ;
- Monsieur Alain DASSAS, représentant le Fonds ABP (APG) ;
- Monsieur Émeric SERVIN, représentant la société PREDICA ;
- Monsieur Christian de GOURNAY ;
- Monsieur Philippe MAURO ;
- Monsieur Éric DUMAS.

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 2016, 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* 8.2.1 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 :

- Françoise DEBRUS ;
- Léonore REVIRON ;
- Alain DASSAS ;
- Dominique RONGIER ;
- Éliane FREMEAUX ;
- Michaela ROBERT.

Le Règlement intérieur du comité d'audit a été modifié dernièrement le 21 février 2017 pour procéder à la désignation de Mesdames Éliane FREMEAUX et Michaela ROBERT en qualité de nouveaux membres du comité d'audit et compléter les prérogatives et missions du comité conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, modifié par l'Ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016.

La Présidence du comité d'audit est assumée par Monsieur 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.
- Madame Léonore REVIRON est diplômée de l'EDHEC *Business School*. De 2008 à 2011, Léonore Reviron a été responsable d'audit financier au Cabinet Ernst & Young. En 2011, Léonore Reviron a rejoint un groupe foncier coté au sein duquel elle a assumé les fonctions d'analyste financier Corporate jusqu'en 2013 puis de responsable gestion des risques financiers.



- Madame Éliane FRÉMEAUX a été Notaire associé au sein de la SCP THIBIERGE Associés jusqu'au 18 octobre 2012. Elle est membre de l'Institut d'Études Juridiques du Conseil supérieur du Notariat, de la Commission relative à la Copropriété en représentation du Conseil supérieur du Notariat auprès de la Chancellerie, de la Commission des Sites et Sols pollués rattachée au Conseil supérieur des Installations Classées au Ministère du Développement Durable.
- Madame Michaela ROBERT est diplômée de l'Université Paris IX Dauphine et Paris X Nanterre. Elle a exercé pendant 10 ans le métier d'Avocat en droit immobilier et des financements structurés au sein de cabinets internationaux. En 2005, elle rejoint les fonds d'investissement en immobiliers gérés par Morgan Stanley en tant que Chief Finance Officer. Elle a fondé en 2010 une société de conseil en financement immobilier, dont elle est gérante.

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

Le comité d'audit comprend actuellement 4 membres indépendants. En conséquence, la Société satisfait (i) aux prescriptions légales, qui exigent que le comité d'audit comporte au moins un membre indépendant, et (ii) la recommandation 15.1 du Code AFEP-MEDEF qui prescrit que le comité d'audit soit composé de membres indépendants à hauteur des deux-tiers de ses membres. Par ailleurs, le comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social conformément à l'article 15.1 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. Celui-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 2016, le comité s'est réuni à deux reprises, afin d'examiner les points suivants :

- Réunion du 8 mars 2016 : examen des comptes annuels au 31 décembre 2015 – présentation de la mise à jour de la cartographie des risques du Groupe - renouvellement du mandat des commissaires aux comptes ;
- Réunion du 27 juillet 2016 : examen des principales actions de contrôle interne et de gestion des risques menées au cours du 1^{er} semestre 2016 - examen des comptes semestriels au 30 juin 2016.

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 et, le cas échéant, formulation des recommandations pour en garantir l'intégrité. 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, et de gestion des risques de la Société ainsi que le cas échéant de l'audit interne,

en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. 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 (i) que les plans d'actions appropriés ont été mis en place et (ii) 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 M. Olivier Poupart-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 de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission. Le comité examine les principales zones de risques ou d'incertitudes identifiés 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. Il tient compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants ;
- examen et suivi du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance définies à la section 2 du chapitre II du titre II du Livre VIII du Code de commerce. Il veille au respect des règles de rotation des commissaires aux comptes et de leurs associés signataires, prévues par les articles L. 822-14 et L. 823-3 et suivants du Code de commerce. 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. Le comité d'audit prend les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014, lorsque les honoraires totaux reçus de la Société au cours de chacun des trois derniers exercices consécutifs représentent plus de 15 % du total des honoraires reçus par le commissaire aux comptes au cours de chacun de ces exercices, ledit commissaire aux comptes devant en informer le comité d'audit et analyser avec lui les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde appliquées pour atténuer ces risques. Le comité d'audit examine si la mission d'audit devrait être soumise à un examen de contrôle qualité de la mission par un autre commissaire aux comptes avant la publication du rapport d'audit. Il s'assure également du respect des conditions mentionnées à l'article 6 dudit règlement relatif à la préparation au contrôle légal des comptes et l'évaluation des risques qui pèsent sur l'indépendance des commissaires aux comptes. Le comité 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 les sociétés qui la contrôlent au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission du commissaire aux comptes et (iii) un rapport complémentaire conforme aux dispositions de l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014, lequel expose notamment les résultats du contrôle légal des comptes ;





- approbation de la fourniture par les commissaires aux comptes ou leur réseau respectif des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce à la Société ou ses filiales, étant précisé que le comité doit se prononcer après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaire aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci le cas échéant. Il est précisé que, lors de sa réunion du 20 février 2017, le comité d'audit a décidé à l'unanimité d'autoriser la fourniture par les commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes, correspondant (i) à des missions requises de ces derniers par des textes législatifs ou réglementaires et (ii) aux missions habituelles fournies par les commissaires aux comptes ne présentant pas de risques pour leur indépendance compte tenu de leur objet et des conditions de leur réalisation. Les commissaires aux comptes devront remettre au comité d'audit un rapport semestriel sur ces services. Tous autres services devront être autorisés préalablement par le comité d'audit ;
- 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, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014, 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. Il émet également une recommandation à cet organe lorsque le renouvellement du mandat du ou des commissaires est envisagé dans les conditions définies à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce ;
- 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 rend compte régulièrement au conseil de surveillance de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

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 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. A 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.

Les membres actuels du comité des rémunérations sont :

- 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.

Au cours de l'année 2014, le comité des rémunérations s'est réuni le 8 avril 2014 pour examiner la rémunération du président

du conseil de surveillance et celles des membres de la direction opérationnelle du Groupe et formuler des recommandations au conseil de surveillance et à la gérance.

Au cours de l'année 2016, le comité s'est réuni le 23 février 2016 pour examiner la rémunération de la gérance et formuler des propositions à l'intention du conseil de surveillance, aux fins de recommandation à l'assemblée générale mixte du 15 avril 2016 devant fixer la rémunération de la gérance.

8.2.9 Réunions et travaux du conseil de surveillance en 2016

En 2016, le conseil de surveillance d'Altarea a tenu les réunions suivantes :

- Réunion du 9 mars 2016 : Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2015 et du rapport d'activité de la gérance sur l'exercice clos le 31 décembre 2015. Proposition d'affectation du résultat à l'assemblée générale ordinaire annuelle. 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. Stratégie financière. Avis à donner sur des projets d'investissements. Financements en 2016. Avis à donner à la gérance pour les cautions, avals et garanties consenties aux filiales de la Société. Examen des documents de gestion prévisionnelle. Examen des questions de gouvernance d'entreprise : rémunération de la gérance, changement dans la composition du conseil de surveillance et du comité d'audit, délibération annuelle sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, rapport social et environnemental, 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. Approbation du rapport du président sur le contrôle interne. Remplacement d'un membre démissionnaire par cooptation. Examen des conventions réglementées déjà autorisées par le conseil. Mandat des commissaires aux comptes arrivant à échéance ; liste des candidats à soumettre à l'assemblée générale annuelle. Examen de l'ordre du jour et du texte des projets de résolutions soumises à l'assemblée générale mixte des actionnaires ;

- Réunion du 28 juillet 2016 : Examen des comptes semestriels au 30 juin 2016. Politique financière du Groupe. Point sur les ressources humaines et le Management. Point sécurité. Avis à donner sur des projets d'investissements et de désinvestissements. Documents prévisionnels ;
- Réunion du 8 décembre 2016 : Point sur l'activité du Groupe. Avis à donner sur des projets d'investissement.

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 21 février 2017, le conseil de surveillance a examiné son fonctionnement et la 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, sont relatées ci-après les principales mesures engagées au cours de l'exercice 2016 et depuis le début de l'exercice 2017, 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

Le dispositif de contrôle interne du groupe Altarea s'appuie, conformément aux recommandations de l'AMF, sur les principes généraux de contrôle interne définis dans son cadre de référence élaboré en juillet 2010. 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 régularité et la fiabilité des informations comptables et financières, afin de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats.

Le dispositif mis en place au sein du Groupe repose 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.

Le périmètre des sociétés auxquelles s'applique le contrôle interne est celui du groupe Altarea, 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-I du Code de commerce, à l'exception des sociétés de copromotion dont la gestion est assumée par un partenaire commercial.

Il est rappelé que les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, comme tout système de contrôle, ne peuvent pas fournir une garantie absolue que les objectifs fixés seront atteints, et ce, en raison des limites inhérentes à tout système. Par ailleurs, l'information donnée dans le cadre de l'identification des risques n'est pas nécessairement exhaustive et ne couvre pas l'ensemble des risques auxquels le Groupe pourrait être exposé dans le cadre de ses activités. Seuls les risques majeurs et principaux jugés sensibles sont identifiés.

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 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, que tous les collaborateurs du Groupe et mandataires sociaux se doivent de respecter dans le cadre de leurs relations 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 sa filiale Altareit.

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



8.3.2.2 LES INTERVENANTS

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 mis en place un comité exécutif comprenant les responsables de chacune des activités du Groupe (commerces, logements, bureaux, fonctions supports), et des comités de direction générale. Ces derniers 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.

Conseil de surveillance et Comité d'audit

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 (cf. paragraphe 8.2 « Préparation et organisation des travaux du Conseil » du présent rapport).

Le comité d'audit, quant à lui, 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.

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 du secrétariat général s'appuie sur deux personnes à temps plein et deux personnes affectées à temps partiel aux missions de contrôle interne. Un budget annuel (hors frais de personnel) de 150 milliers d'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 ;
- de recenser les comités opérationnels d'Altarea 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 Altarea en France et à l'étranger,
 - liés au statut de société cotée d'Altarea ;
- d'établir ou d'assister les pôles dans l'établissement de procédures générales et particulières (mandataires sociaux, délégations de 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 un certain nombre de relais au sein du Groupe pour le suivi et le contrôle des risques et engagements opérationnels.

De plus, chaque collaborateur du groupe Altarea 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.

Intervenants externes

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

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.

Organisation

Le dispositif de contrôle interne du groupe Altarea repose sur :

- une organisation par activité autour de trois lignes de métiers et d'un pôle administratif, avec un système en place de délégations de pouvoirs et de responsabilités ;
- une définition des missions et attributions des organes de gouvernance (cf. paragraphe 8.2. « Préparation et organisation des travaux du Conseil ») ;
- des systèmes d'information (cf. paragraphe 8.3.3.2. « Risques liés à l'élaboration de l'information comptable et financière » 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.

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 le calendrier de clôture.

Dispositif de gestion des risques

Les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au comité d'audit. Leur recensement est effectué dans une cartographie des risques établie par processus métiers et fonctions support. Cette cartographie est actualisée périodiquement. La dernière actualisation a été présentée au comité d'audit en mars 2016.

La fonction contrôle interne, sous la responsabilité du secrétariat général, s'appuie sur l'analyse des risques identifiés par les cartographies pour l'élaboration de son plan d'actions. D'autres sources comme les synthèses des travaux de revue du contrôle interne ou les remarques et recommandations formulées par les commissaires aux comptes sont analysées et prises en considération pour la définition des actions à mener.

Activités de contrôles proportionnées

Les procédures et contrôles mis en place afin de couvrir les principaux risques du groupe Altarea 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 (risques liés à l'évolution du marché, de l'environnement économique et de la concurrence, risques liés aux acquisitions, risques liés aux opérations de développement, risques liés aux actifs et à l'activité de foncière) ;
- risques liés à l'élaboration de l'information comptable et financière ;
- risques juridiques, réglementaires, fiscaux et assurances ;
- risques sociaux et environnementaux ;
- risques informatiques ;
- risques associés à la politique de financement et aux capacités financières d'Altarea.

8.3.3.1 RISQUES INHÉRENTS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE ALTAREA

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

Le positionnement du groupe Altarea sur plusieurs segments du marché de l'immobilier (centres commerciaux, immobilier résidentiel, immobilier d'entreprise et résidences services), 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 le comité exécutif, qui mettent en œuvre la stratégie et les politiques visant à anticiper et limiter ces risques.

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 (cf. *supra* 8.2.8. « comités spécialisés ») et par plusieurs autres comités 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 pré-commercialisation permet de limiter le risque commercial ;
- le comité transversalité : ce comité réunit tous les quinze jours les membres du comité exécutif d'Altarea Commerce et les principaux directeurs opérationnels de la filiale. Il traite de l'ensemble des sujets de la filiale (développement, exploitation, commercialisation, valorisation, juridique).
- Le pré-comité d'engagement commerce des opérations mixtes : ce comité institué en 2016, se réunit tous les quinze jours et a pour objectif de garantir un suivi des opérations mixtes et d'assurer l'interface du pôle Commerce avec les autres activités du Groupe.

Par ailleurs, le département Études et Prospective coordonne le travail d'analyse économique et concurrentielle du patrimoine et apporte aux équipes 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 Commerce 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 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**, le comité de direction se réunit mensuellement. Une réunion spécifique peut-être également organisée en présence de la gérance du Groupe, selon les sujets à l'ordre du jour. Depuis 2011, le modèle d'organisation, de gestion et de contrôle en Italie est 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.

2 – Développement de logements

(i) Les principaux risques liés aux opérations de développement portent sur l'activité de promotion immobilière. Les procédures mises en place en la matière sont détaillées ci-dessous.

En matière d'immobilier résidentiel, il existe un guide de *Management des opérations*, recueil des bonnes 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 la Promotion en matière de logements, d'améliorer et d'homogénéiser les pratiques et de faciliter les interfaces avec les fonctions partenaires. Ce guide, qui a fait l'objet d'une actualisation en octobre 2016, est disponible sur l'intranet du Groupe et des formations ont été dispensées à l'ensemble des collaborateurs impliqués.

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

- Les comités des engagements : Cogedim est dotée de comités des engagements qui se réunissent chaque semaine et qui examinent 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 lors de l'acquisition du foncier puis au moment de la mise en chantier, validation du coût des travaux, BFR...

Au-delà des processus des comités des engagements, le directeur des Engagements intervient avec l'aide des directeurs financiers des directions régionales 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.

- La direction Technique Nationale de Cogedim est composée de la direction Nationale des Marchés et de la direction Nationale de la Construction :
 - la direction Nationale des Marchés est en charge de la mise en place et du suivi des procédures nationales relatives à la pertinence économique et la qualité des estimations des opérations. En effet, 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. Cette direction est également 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 ;
 - la direction Nationale de la Construction est, quant à elle, en charge de la mise en place et du suivi des procédures nationales relatives au suivi de l'exécution des travaux et de la qualité.
- Procédures ventes/commercialisation : Cogedim dispose d'un outil commercial propre constitué par une filiale dédiée, Covalens. Cette structure comprend entre autre : un pôle marketing notamment en charge de la captation des contacts et des campagnes nationales, un pôle chargé de l'établissement et de l'évolution du cahier des charges produits en fournissant des études et avis aux responsables du développement pour évaluer les marchés locaux, et un pôle dédié à la gestion de la relation client et au service après vente. En outre, 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. Enfin, un état de l'activité commerciale est établi chaque semaine retraçant les ventes de la semaine et le cumul mensuel.

La direction Technique Nationale et Covalens mettent leurs expertises au service des directions régionales, élaborent et diffusent des processus de travail nationaux et animent respectivement les directions commerciales, les responsables SAV, les DDM et les directions de la Constructions régionales.

- *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 deux fois par an en plus des mises à jour à chacun des stades faisant l'objet d'un comité d'engagement spécifique (cf. *supra*) (calage avec

la comptabilité, la commercialisation et les suivis de travaux opérationnels, suivi des plannings...).

- Dossiers de demande de permis de construire : pour les opérations de taille importante ou présentant des problématiques spécifiques, 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).
- 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.
- (ii) Enfin, le groupe Altarea conçoit – sous la marque Cogedim Club® – des résidences services à destination des seniors alliant une localisation au cœur des villes et un panel de services à la carte. Fin 2016, 7 résidences Cogedim Club® sont en exploitation. Le Groupe a fait le choix de maîtriser à la fois la conception et la promotion de ces résidences, et d'en assurer aussi l'exploitation et la gestion locative dans le temps. En plus des résidences seniors, le Groupe développe également une gamme étendue de Résidences Services : résidences étudiants, résidences tourisme affaires, résidences exclusives...

3 – Développement de bureaux

Les dispositifs visant à couvrir les risques liés au développement d'opérations décrits précédemment (cf. *supra* § 2 – « Développement de logements ») sont également applicables à la promotion de bureaux.

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 :

- La tenue du comité « patrimoine » qui 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*. 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, mesurent la performance des actifs et mettent en œuvre la stratégie du Groupe sur les actifs ;
- la réalisation de due diligences avant toute acquisition d'actifs en exploitation afin de limiter les risques liés à l'évaluation et à l'intégration en patrimoine de ces centres ;
- le comité de coordination commerciale suit de façon hebdomadaire l'ensemble des événements de recommercialisation pour fixer les conditions de renouvellement des contrats de baux sur le patrimoine. Un système de fiche navette est également systématiquement appliqué engageant la signature des responsables métiers concernés. En outre, afin d'assurer la correcte application des contrats de baux, une mission récurrente a été confiée à un cabinet externe indépendant, qui chaque année, audite la correcte facturation des loyers et des charges sur 3 ou 4 sites différents ;
- le comité exécutif commerce et le comité transversalité se réunissent tous les quinze jours afin de recenser les enjeux stratégiques liés aux centres commerciaux en exploitation et en développement ;

- des *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 faciaux, facturés et bruts. Il existe un *reporting* patrimonial semestriel qui offre une synthèse globale de l'activité des centres en patrimoine ;
- un *reporting* systématique des taux de recouvrement et des impayés permet d'anticiper au mieux la zone de risque d'insolvabilité des locataires, sur l'activité de foncière. Le service de la gestion locative produit ce *reporting* et organise des réunions de recouvrement mensuelles. Un comité d'allègement mensuel, le cas échéant, arbitre l'accompagnement des locataires en difficulté ;
- un programme d'assurances des actifs en exploitation (cf. paragraphe 8.3.3.3. « Risques liés aux coûts et à la disponibilité de couvertures d'assurances appropriées ») ;
- sécurité des centres en exploitation : les vérifications et visites des organismes de contrôle et des commissions de sécurité font l'objet d'une planification, sachant qu'une revue des procès-verbaux est réalisée dans le cadre de la procédure de suivi des prescriptions des commissions de sécurité par la direction Technique Nationale ;
- par ailleurs, dans le cadre des mesures d'urgence mises en place depuis 2015 en liaison avec les services de l'État, des actions supplémentaires ont été réalisées afin d'assurer de façon exceptionnelle la sûreté des sites recevant du public. Ainsi, les effectifs et les procédures portant sur la gestion des flux de personnes et des installations techniques ont été renforcés ;
- 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.

(ii) Italie et Espagne

En Italie : l'activité de l'ensemble des centres commerciaux en exploitation est revue dans le cadre des comités de gestion/recommercialisation. Ces centres font par ailleurs l'objet de rapports de gestion mensuels transmis à la direction générale du Groupe.

En Espagne : Altarea España est propriétaire d'un centre commercial pour lequel elle assure la gestion patrimoniale. Les rapports de gestion et de recommercialisation mensuels du centre sont transmis à la direction générale du Groupe.

(iii) Évaluation des actifs immobiliers

Méthode retenue pour l'évaluation des actifs

En application des normes IAS 40 et IFRS 13, Altarea 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 2016, 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 détermination 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 Altarea font l'objet d'une évaluation externe indépendante deux fois par an. L'évaluation des actifs du Groupe est confiée à Cushman & Wakefield – (en France, en Italie et en Espagne) et à Jones Lang Lasalle (en France).

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.

8.3.3.2 RISQUES LIÉS À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Comité financier

Le comité financier du Groupe se réunit mensuellement et rassemble le conseil de gérance, le directeur général Finances, les directeurs généraux des branches et, à chaque fois que cela est nécessaire, leurs collaborateurs experts. L'ordre du jour est fixé par le directeur général Finances. Les problématiques comptables, fiscales et financières y sont présentées. C'est au cours de ces comités que celle-ci définit et fixe les objectifs financiers du groupe Altarea dans le respect des équilibres financiers du Groupe.

Ce comité se déroule en trois parties : le comité financier Corporate, le comité financier Foncière et le comité financier Promotion.

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, et pôle Promotion) afin de permettre des contrôles à chaque niveau.

Au sein des pôles opérationnels, les principales fonctions comptables et financières sont organisées avec :

- des comptabilités sociales physiquement tenues par les salariés du Groupe pour chaque filiale opérationnelle ;
- des contrôleurs de gestion en charge de la revue des résultats de chaque filiale opérationnelle.

Chacun des pôles d'activité établit des comptes consolidés avec des équipes dédiées.

Au sein de la direction financière Corporate, une directrice financière adjointe est notamment 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.

(1) Cf. Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés » (chapitre 3.6 du document de référence) pour plus d'informations sur la méthode retenue pour l'évaluation des actifs, et note 7 de l'annexe aux comptes consolidés » (chapitre 3.6 du document de référence) pour l'analyse des immeubles de placement au bilan au 31.12.2016.

(2) Pour plus d'informations sur les méthodes utilisées par les experts, cf. note 2.3.6 de l'annexe aux comptes consolidés » (chapitre 3.6 du document de référence).



La direction financière Corporate établit à chaque échéance semestrielle ou annuelle 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. Au début du 4^e trimestre, une actualisation de ce processus vient compléter ces sessions budgétaires. Ces processus facilitent 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 différents 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, cessions, 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 Corporate, 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...), 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 : manuel de consolidation et des procédures comptables, formalisation du suivi des recours et contentieux,
 - *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.

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.

1. Logiciel de gestion locative et immobilière

Le pôle Foncier utilise le logiciel de gestion Altaix en France, en Italie et en Espagne. Cet outil « métier » 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. Ce logiciel permet notamment le suivi des chiffres d'affaires déclarés par les commerçants et facilite le rapprochement Budget/Réalisé des nouvelles opérations en développement.

2. 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 » 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, les directions métiers (Marketing, Comptabilité,...) et le responsable des systèmes informatiques du pôle.

3. Logiciels de comptabilité sociale

Le pôle Foncier utilise le logiciel de comptabilité Sage Ligne 1000. Doté d'un référentiel unique (plan de comptes, tiers, analytique...), il permet des analyses transversales multi-sociétés. Les données de la gestion locative sont importées dans le système comptable par interface avec le logiciel métier Altaix, et font l'objet de rapprochement mensuels : quittancement, allègements de loyers, créances douteuses, refacturation de taxes, etc. Le suivi des centres en développement est effectué sous Sage et les budgets d'opérations font l'objet, trimestriellement, de rapprochements avec la comptabilité, pour le suivi des coûts engagés. L'utilisation du module OPI d'Altaix, pour les nouveaux centres en développement permet de fiabiliser le contrôle des dépenses engagées et le rapprochement de la comptabilité avec le budget.

Le pôle Promotion utilise le logiciel de comptabilité sociale Comptarel qui est interfacé, pour les opérations immobilières, avec le logiciel Primpromo. La version de Primpromo mise en place fin 2012 permet 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 (comptabilité clients et fournisseurs). Les données présentes dans les deux systèmes sont régulièrement rapprochées.

Le Groupe a fait l'acquisition en février 2016 du groupe de promotion immobilière Pitch Promotion qui utilisait les logiciels Sage 100 (pour la comptabilité) et GR IMMO (pour le suivi des opérations immobilières). Une migration sur les systèmes du Groupe a été réalisée en octobre 2016, et s'est accompagnée de la mise en place des procédures afférentes. Le Groupe a donc des systèmes de gestion et des procédures identiques sur l'ensemble des sociétés dont l'activité est la promotion immobilière.

Pour la contribution des différents pôles aux comptes consolidés du Groupe, les données Comptarel et Sage 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 du pôle Promotion (budgets d'opérations, cumul des ventes) et/ou budgétaires (résultat net), et les données sociales et/ou budgétaires du pôle Commerce (exhaustivité des données intégrées, *cut-off*, loyers bruts, loyers nets, frais généraux, RH, endettement net,...).

4. 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, promotion logements et bureaux. 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.

Par ailleurs, le logiciel SAP DM – *Disclosure Management* – permet la gestion sécurisée depuis le logiciel SAP BFC jusqu'à l'annexe aux comptes consolidés des données chiffrées et de leurs commentaires. Ce progiciel est également utilisé pour la coordination des différents contributeurs au document de référence et la réalisation de ce dernier et permet ainsi une revue systématique et croisée de ses différentes parties.

5. Logiciel de reporting budgétaire et de planification financière

Un logiciel de reporting budgétaire et de planification financière SAP BPC – *Business Planning Consolidation* – est implémenté 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.

6. Logiciel de trésorerie

Le Groupe utilise le logiciel Trésorerie Sage 1000 pour la gestion de la trésorerie. L'unification des systèmes d'information de gestion de la trésorerie en 2012 au sein du Groupe a permis la mise en conformité avec les normes SEPA en matière de gestion des moyens de paiement et a contribué 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.

8.3.3.3 RISQUES JURIDIQUES, RÉGLEMENTAIRES, FISCAUX ET ASSURANCES

Risques juridiques et réglementaires

Du fait de la nature de leurs activités, les entités du groupe Altarea sont soumises aux risques d'évolutions réglementaires, et font donc l'objet d'un suivi précis par les différentes directions juridiques.

1. Direction juridique Immobilier

La direction juridique Immobilier du Groupe, rattachée au secrétariat général, apporte un appui pour l'acquisition des terrains d'assiette des opérations de construction et s'assure du respect des réglementations en vigueur et de l'obtention des autorisations nécessaires à l'exercice des activités du Groupe. Ces dispositions concernent principalement le droit de l'urbanisme (autorisation d'exploitation commerciale, permis de construire), le droit de la construction, le droit des baux commerciaux, la propriété intellectuelle ou encore le droit de la consommation. Pour l'Espagne, il est fait appel à des cabinets d'avocats extérieurs.

La direction juridique Immobilier intervient également pour le compte et à la demande de la direction générale et des équipes opérationnelles le cas échéant en relation avec des conseils externes, notamment pour les montages complexes. Les responsables opérationnels font par ailleurs régulièrement appel à des cabinets d'avocats externes spécialisés.

2. Direction juridique Corporate

Elle dépend de la direction financière du Groupe. Elle veille au respect de la vie sociale d'Altarea et de ses filiales et des obligations liées au statut de sociétés cotées d'Altarea et de sa filiale Altareit. Elle apporte son soutien aux opérationnels du Groupe pour définir, créer et faire fonctionner les structures ou montages Corporate des opérations, et négocier les accords Corporate avec des partenaires extérieurs.

Afin de gérer l'ensemble des participations et des mandats du groupe Altarea, un logiciel de gestion des holdings et des filiales (Visual Scope) est en application depuis 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.

3. Loi Hoguet

Certaines entités du Groupe sont de par leurs activités titulaires de cartes d'agent immobilier pour les transactions et/ou la gestion, et bénéficient des garanties prescrites par la législation en vigueur.

Risques 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. Des fiches contentieuses sont mises à jour dans le cadre de la clôture des comptes et des provisions comptabilisées si besoin.

Risques fiscaux liés 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 ⁽¹⁾.

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.

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) cf. paragraphe 6.11.2. « Risques juridiques, réglementaires, fiscaux et assurances » des facteurs de risques.



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.

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 2016, 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 2016, le budget global des principales assurances du Groupe (hors protections sociales, Espagne et Italie mais y compris assurances construction) est estimé à environ 11,2 millions d'euros (contre 10,2 millions d'euros en 2015).

- **Actifs en exploitation** : pour l'ensemble des actifs en exploitation, depuis le 1^{er} janvier 2014, le Groupe est assuré dans le cadre de polices souscrites auprès de la compagnie Chubb en ce qui concerne l'assurance dommages aux biens « Tous Risques Sauf » et auprès de la compagnie Allianz pour l'assurance 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. Ces assurances, renouvelées au 1^{er} janvier 2016, 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** : Altarea et ses différentes filiales sont assurées pour leurs responsabilités professionnelles auprès de différents assureurs notamment Generali et Allianz.
- **Assurances diverses** : plusieurs autres assurances couvrent notamment les différents bureaux loués (multirisques), les flottes automobiles, le matériel informatique (multirisques), la responsabilité décennale constructeur. Il existe également 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

Risques sociaux

Le groupe Altarea pilote, au travers de différents plans d'action, une politique des ressources humaines permettant de faire face aux enjeux suivants :

- en matière de recrutement : La diversification des sources et techniques de recrutement, l'implication et la complémentarité d'action dans les processus de recrutement à la fois des opérationnels managers et des équipes RH, associées à la dynamique de mobilité interne (149 mobilités et 130 promotions enregistrées sur l'année 2016), ont permis de satisfaire les besoins de recrutement. En effet, 316 embauches en CDI et 81 en CDD soit 397 embauches au total, ont été réalisées pour répondre aux besoins de chaque ligne de métier. Les 279 mobilités et promotions témoignent de l'importance qu'accorde le Groupe aux évolutions de chacun et de chacune ;
- en matière d'intégration : Le processus d'intégration se renforce depuis 2016. Des journées « Crescendo » sont consacrées chaque année à l'accueil des nouveaux collaborateurs en CDI, permettant aux participants de découvrir le Groupe et de se créer un réseau interne national de professionnels. Au delà, il appartient à chaque manager d'organiser l'arrivée et l'intégration des collaborateurs. Pour les accompagner, en 2017, un « kit » reprenant les bonnes pratiques en matière d'accueil sera remis à chaque manager. Sera également mis en place à compter de 2017, un entretien d'intégration qui doit être réalisé dans les deux mois de l'arrivée ;
- en matière de formation : le Groupe développe une politique active de formation, par le biais d'actions ciblées sur les savoir-faire métiers qui représentent 81 % du total des heures de formation, et à travers la plateforme de formations collectives transverses, qui favorisent notamment le partage d'expériences. En 2016, 10 822 heures de formation ont été dispensées au sein du Groupe à 881 collaborateurs, soit une progression de 23,5 % du nombre d'heures de formation. En 2017, un plan de formation stratégique sera mis en place pour accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences collectives et individuelles et assurer leur employabilité, en adéquation avec la stratégie de l'entreprise ;
- en matière de fidélisation : En 2016, le Groupe a mis en place un dispositif d'attributions d'actions gratuites pour l'ensemble des collaborateurs en CDI. Au 1^{er} janvier 2017, 100 % des collaborateurs présents sont désormais actionnaires du Groupe ;
- en matière de dialogue social : un dialogue social est entretenu et formalisé avec les instances représentatives du personnel, celles-ci jouant un rôle de relais et d'échanges reconnu. Les partenaires sociaux sont régulièrement tenus informés des sujets d'actualité du Groupe. Ces informations sont reprises dans le cadre d'un PV accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- 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.

Risques environnementaux

Comme détaillé dans le volet RSE du rapport annuel et du document de référence, le Groupe se conforme à l'ensemble des réglementations environnementales. En particulier :

- sur ses nouveaux développements, le Groupe se conforme à la réglementation thermique RT 2012 applicable depuis le 1^{er} janvier 2013 pour les typologies logements, commerces et hôtels. Par ailleurs, le Groupe s'engage à surperformer cette réglementation sur une part significative de ses opérations. Par exemple, à Paris,





le Groupe s'engage à améliorer les performances thermiques par rapport à la réglementation d'au moins 40 % pour les projets neufs et rénovés en immobilier tertiaire, et d'au moins 10 % pour les programmes de logements ;

- sur le patrimoine de centres commerciaux, la totalité des surfaces dont le Groupe est propriétaire et gestionnaire fait l'objet d'un suivi énergétique et environnemental. Le Groupe a également pris des engagements de réduction de ses consommations et émissions d'ici 2020. Sur les surfaces occupées par les preneurs, il se dote de baux verts dans le cadre des nouveaux baux et renouvellements afin de disposer d'un moyen contractuel de récupération de l'information environnementale des parties privatives des enseignes. La combinaison de ces démarches permet au Groupe d'anticiper les impératifs énergétiques et environnementaux des futurs décrets, en engageant, les actions d'optimisation et de réduction des consommations d'énergie et d'émissions de CO². L'ensemble de la démarche de progrès du Groupe est détaillé dans le volet RSE du document de référence.

Risques liés aux effets du changement climatique

Altarea a anticipé les contraintes réglementaires liées au changement climatique, qu'elles soient de l'ordre de la réduction des émissions ou d'une possible taxation du carbone.

Le Groupe mesure son empreinte carbone sur l'ensemble de son périmètre (scopes 1, 2 et 3 tels que définis par le Greenhouse Gas Protocol) et mène des actions de réduction sur la majorité des ses postes d'émissions. Sur son patrimoine, ces actions sont étroitement liées aux actions concernant la réduction des consommations d'énergie.

Concernant une possible tarification du carbone, le Groupe calcule depuis plusieurs années son exposition et mène une analyse des risques annuellement. L'ensemble de la démarche de progrès du Groupe est détaillé dans le volet RSE du document de référence.

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

Afin de limiter ces risques, le groupe Altarea 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.

1. Amiante

L'amiante représente un risque sanitaire pour les personnes exposées, dont notamment les clients des centres commerciaux du patrimoine.

Conformément aux dispositions du Code de la Santé, le groupe Altarea procède aux diagnostics amiante de 100 % des actifs dont le permis de construire a été émis avant le 1^{er} juillet 1997. Par ailleurs, conformément à la réglementation, un dossier technique amiante (DTA) est réalisé pour chacun de ces actifs et tenu à jour. Tout DTA réalisé est mis à la disposition des clients du groupe par les équipes de direction de centre.

Par ailleurs, en cas de transaction, conformément à l'arrêté du 21 décembre 2012, une mise à jour des DTA est réalisée sur tous les sites concernés.

En cas de présence de matériaux amiantés en bon état de conservation et pouvant être maintenus sur les actifs, ces matériaux font l'objet de contrôle visuel récurrent.

Tout retrait de matériaux est effectué par des prestataires agréés. Leur élimination est réalisée en filière autorisée et agréée.

2. Légionnelles (tours aéroréfrigérantes)

La principale source potentielle significative de légionnelles se localise au niveau des tours aéroréfrigérantes (TAR) utilisées sur quelques centres commerciaux. Ces TAR sont régies par la rubrique 2921 de la nomenclature des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement. Ainsi, les équipements soumis à déclaration pour cette rubrique doivent respecter les prescriptions de l'arrêté ministériel du 13 décembre 2004. Ces TAR font l'objet d'AMR (analyses méthodologiques de risques) tous les deux ans. Un carnet de suivi complète ces AMR.

Par conséquent, des contrôles périodiques (mensuels) et rigoureux sont menés par Altarea grâce à des prestataires sélectionnés. Des mesures sont également réalisées dans les circuits de distribution d'eau chaude sanitaire. Des procédures de maintenance et d'entretien sont également établies avec les prestataires.

Afin de diminuer ce risque, les actifs récemment construits sont équipés de *dry cooler* adiabatiques ou de *dry cooler* non visés par la rubrique ICPE 2921 (équipements des gammes Balticare ou Jacir).

3. Termites

La présence de termites, d'insectes xylophages ou de champignons dans les bâtiments peut avoir de graves conséquences sur leur structure, se traduisant par des dégâts matériels et des risques pour les utilisateurs des centres commerciaux.

Dans ce cadre, des arrêtés préfectoraux relatifs aux termites sont émis dans les villes où il existe un risque de présence d'insectes xylophages. Dans les communes concernées, un état parasitaire est alors obligatoire lors de transactions. Ainsi, lors de cession ou d'acquisition, lorsque ces états parasitaires sont obligatoires, le Groupe procède à leur réalisation.

4. Radon

Du fait de la nature commerciale des actifs du Groupe, les centres commerciaux ne sont pas concernés par l'arrêté du 22 juillet 2004 relatif à la gestion du risque lié au radon.

5. Classement icpe

Les puissances de certaines installations techniques sont susceptibles de dépasser les seuils de la déclaration ou de l'autorisation fixés dans la nomenclature des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), présentée en annexe de l'article R. 511-9 du Code de l'environnement.

Ainsi, Altarea veille à ce que l'ensemble des sites concernés par la nomenclature des ICPE dispose des déclarations ou autorisations nécessaires à l'exploitation des activités visées.

Cette gestion des ICPE permet de limiter les impacts des actifs sur l'environnement et les nuisances sur les utilisateurs et les riverains.

6. Accessibilité handicap

La réglementation technique relative à l'accessibilité aux personnes handicapées prise en application de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances est applicable depuis le 1^{er} janvier 2007 aux bâtiments construits ou rénovés accueillant des établissements recevant du public ou des locaux d'habitation.

Conformément aux dispositions du Code de Construction et de l'Habitation, le groupe Altarea a procédé aux diagnostics des conditions de l'accessibilité des parties communes de 100 % de ses établissements, dont le permis de construire a été émis avant le 1^{er} janvier 2007.



7. Sécurité incendie

Pour protéger les biens et les personnes du risque incendie, Altarea met en place des systèmes de sécurité incendie réglementaires et les fait vérifier par des organismes reconnus et certifiés.

Les vérifications périodiques réglementaires concernent : les robinets d'incendie armés, les colonnes sèches et humides, les dispositifs d'évacuation naturelle de fumée, les dispositifs de désenfumage mécanique, la signalétique de sécurité (signaux de sécurité lumineux et acoustiques), le matériel d'extinction et de secours (extincteurs, installations fixes d'extinction automatique à eau, porte coupe-feu...).

8. Qualité de l'air

Le Groupe fait en sorte de garantir une ventilation efficace et d'adapter les débits d'air à l'activité des locaux pour assurer une distribution saine de l'air neuf.

Dans le cadre de ses nouveaux projets, Altarea se conforme aux réglementations en vigueur en termes de renouvellement d'air intérieur de ses centres commerciaux. Le Groupe maintient un apport minimal de 20 % d'air neuf.

Dans les centres commerciaux, le renouvellement d'air est assuré par l'intermédiaire des roof-tops ou des centrales de traitement d'air. Les installations peuvent être réglées manuellement ou être pilotées par des sondes CO₂, qui font varier la fréquence de rotation des moteurs et l'orientation des volets d'air neuf. L'utilisation des sondes CO₂ permet d'atteindre le meilleur compromis entre l'apport d'air neuf extérieur imposé par la réglementation et la maîtrise des consommations de chauffage, en réduisant le taux de renouvellement d'air mécanique à son minimum. Certains centres en sont déjà équipés. C'est notamment le cas du centre commercial de L'Aubette à Strasbourg, où l'apport d'air neuf est de 100 % pour un taux supérieur à 1 000 ppm.

Altarea prend également en compte les systèmes de ventilation des parkings. Afin d'assurer le renouvellement d'air intérieur réglementaire, les parkings fermés sont équipés de capteurs de monoxyde de carbone (CO) qui gèrent la mise en marche des ventilateurs. Le système de ventilation des parkings du centre commercial Okabé au Kremlin Bicêtre est équipé de capteurs CO et NO. De plus, la problématique émergente concernant la cancérogénicité des particules de diesel fait de la ventilation des parkings un paramètre encore plus essentiel. Le parking du Lifestyle center Thiais Village est équipé de capteurs CO et NO. Le parking est également ouvert en son centre, permettant ainsi un renouvellement naturel de l'air. Pour simplifier l'organisation de ses parkings, et optimiser leurs consommations énergétiques, le groupe Altarea privilégie, selon la configuration des projets, la réalisation de parkings largement ventilés.

Il veille également à la sécurité des systèmes de ventilation en procédant à leur vérification réglementaire et à leur entretien. Par conséquent, les systèmes sont remplacés de manière adaptée afin de garantir sécurité et efficacité constante. Concernant les roof-tops et les caissons de traitement d'air, les filtres sont changés régulièrement. Par exemple, les roof-tops du centre commercial d'Okabé sont équipés de filtres disposés en amont des roof-tops. Ces filtres sont équipés de capteurs à différentiel de pression, raccordés à une GTB. Lorsque le GTB annonce que le filtre est colmaté, il est changé. Des contrôles visuels d'état des filtres sont également effectués. En moyenne, les filtres des roof-tops d'Okabé sont changés tous les trimestres.

9. Qualité sanitaire de l'eau

La gestion de l'eau sur les centres commerciaux présente plusieurs enjeux pour le groupe Altarea, dont un enjeu sanitaire.

Altarea, pour garantir la qualité sanitaire de l'eau fournie à ses locataires, ne leur distribue que de l'eau provenant des réseaux communaux, faisant l'objet de contrôles et d'analyses rigoureuses et régulières.

10. Fluides frigorigènes

D'après le règlement européen n°2037/2000, l'utilisation de HCFC vierges est interdite dans les nouveaux systèmes de réfrigération depuis le 1^{er} janvier 2010 et les recharges de HCFC recyclés sont interdites depuis le 1^{er} janvier 2015. Le R22 est le HCFC le plus répandu. Les fluides de remplacement sont les HFC, aujourd'hui autorisés par la réglementation (les plus répandus sont le R407C ou le R134A).

Les principaux fluides utilisés sur le patrimoine sont les HFC 407C et R410A.

11. Risques naturels et sismiques

D'après l'article L.125-5 du Code de l'environnement, un état des risques naturels, miniers et technologiques (ERNMT) doit être réalisé dans les zones concernées par un ou des risques naturels et/ou technologiques ou dans les zones de sismicité. Cet état est valable 6 mois.

Cette fiche est réalisée lors de chacune des opérations de cession ou d'acquisition, ou lors de la location de locaux.

Par ailleurs, certains centres sont concernés par un Plan de Prévention des Risques naturels (PPRn) lié aux risques : inondation, mouvement de terrain ou sécheresse, mais aucun site n'est concerné par un Plan de Prévention des Risques technologiques (PPRT).

Toutes les prescriptions des Plans de Prévention des Risques naturels sont prises en compte lors de la construction de nouveaux centres commerciaux.

Le zonage sismique de la France est défini dans les décrets n° 2010-1254 et 2010-1255 du 22 octobre 2010, codifiés dans les articles R.563-1 à 8 et D.563-8-1 du Code de l'environnement. Le territoire est divisé en 5 niveaux de sismicité allant de 1 (très faible) à 5 (forte).

8.3.3.5 RISQUES INFORMATIQUES

La gestion des risques informatiques au sein du groupe Altarea repose sur une politique de sécurité logique des systèmes d'information en conformité avec les standards usuels et des communications de sensibilisation aux collaborateurs. Des procédures formalisées de gestion des utilisateurs et des applications métiers ont été également mises en place.

Un plan de sauvegarde informatique existe dans chaque entité opérationnelle 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'intégralité des serveurs hébergés au siège, la sauvegarde des serveurs hébergés en externe étant assurée par les prestataires. Le Groupe exige de ses partenaires techniques le même degré de sécurité et de redondance.

Attentive à la sécurité des systèmes, la DSI du Groupe fait réaliser périodiquement des audits de sécurité comprenant des tests d'intrusion internes et externes, et ce sur l'ensemble du Groupe. Les résultats de ces audits donnent lieu à la mise en place de plans de remédiation et à la mise en œuvre des recommandations afférentes. Il est par ailleurs prévu la mise en place en 2017 d'une assurance Groupe destinée à couvrir les risques Cyber.



8.3.3.6 RISQUES ASSOCIÉS À LA POLITIQUE DE FINANCEMENT ET AUX CAPACITÉS FINANCIÈRES DU GROUPE ALTAREA

Risque de liquidités – Capacité d'endettement – Respect des covenants (ratios) 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 ⁽¹⁾.

Risque de taux et couverture de taux

En matière de risque de taux, il est rappelé que le groupe Altarea 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 ⁽²⁾.

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.

8.3.3.7 AUTRES RISQUES

Risque de conflits d'intérêts

Le groupe Altarea 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.

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.

De plus, depuis 2016, une campagne de sensibilisation aux risques de fraude (par exemple, fraude « au président » ou fraude aux RIB) a lieu semestriellement.

En matière de risque de blanchiment d'argent, à titre préventif, le pôle Foncier a mis en place une procédure d'identification des fournisseurs et clients. La direction Nationale des Marchés du pôle Promotion 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. Sauf cas particuliers, une mise en concurrence systématique est organisée sur l'ensemble des opérations.

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

Enfin, le Groupe travaille également actuellement sur le renforcement des dispositifs de lutte anti-blanchiment et anti-corruption, conformément à l'application de la loi Sapin 2.

Risque de 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, un contrôle d'accès avec lecteurs de badge, et un système de vidéosurveillance. Ces actions préventives visent à éviter les risques d'intrusion, assurer la sécurité des biens et des personnes et renforcer la sécurité des données.

8.3.4 Améliorations envisagées au cours de l'exercice 2017

À la date du présent document, la feuille de route du contrôle interne fait état de plusieurs actions dont notamment celle du renforcement des dispositifs de lutte anti-blanchiment et anti-corruption tels

qu'évoqués ci-dessus, et celle du renforcement de la capacité du Groupe à assurer la continuité d'activité en cas d'événement majeur.

(1) cf. note 8 « Gestion des risques financiers » de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 3.6 du document de référence).

(2) Les instruments financiers utilisés sont détaillés dans la note 8 « Gestion des risques financiers » de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 3.6 du document de référence).



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.

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

En vertu des stipulations de l'article 14 des statuts de la Société, 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, aux chapitres 6 et 7 du présent document de référence.

Le président du conseil de surveillance
Christian de Gournay

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 2016)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société ALTAREA 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 2016.

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, 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 ce 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, 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.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2017

Les commissaires aux comptes

GRANT THORNTON

Membre français de Grant Thornton International

Laurent BOUBY
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Anne HERBEIN
Associée