



**RAPPORT DE LA PRESIDENTE  
SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE INTERNE  
(article L225-37 du Code de commerce)  
pour l'exercice 2008**

**I - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

En matière de gouvernement d'entreprise, la société s'est inspirée du code Afep Medef d'octobre 2008 afin d'adapter ses règles de fonctionnement interne. Toutefois, l'adoption pure et simple de ce Code paraît difficile pour la société compte tenu de sa structure et de sa taille. Le Code Afep Medef ayant été promulgué pour des entreprises de taille conséquente, la société a souhaité attendre la promulgation d'un nouveau code adapté au fonctionnement des VAMPS.

La société se conforme aux dispositions du Code Afep Medef concernant la composition du Conseil d'Administration, son fonctionnement, les divers comités qui en sont l'émanation.

**1) Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration :**

Le règlement intérieur adopté par le Conseil d'administration précise et complète les modalités de fonctionnement du Conseil prévues par les statuts.

Lors des séances du 27 août 2008 et du 10 décembre 2008, des modifications du règlement intérieur ont été étudiées par le Conseil ; l'adoption du règlement mis à jour sera prochainement soumise au Conseil d'Administration.

**a) Composition du Conseil :**

Au 31 décembre 2008, le Conseil d'administration de la société est composé de onze administrateurs (dont sept administrateurs indépendants) et trois censeurs.

Administrateurs :

Mme Maryse Aulagnon, Président du Conseil d'administration  
Mab-Finances, représentée par M. Alain Chaussard, vice-président  
M. Arnaud de Bresson  
M. André Frappier  
M. Michel Garbolino  
Holdaffine BV, représenté par M. Ariel Lahmi  
M. Burkard Leffers  
M. Paul Mentré  
M. Jacques de Peretti  
M. Philippe Tannenbaum  
M. François Tantot

Censeurs :

M. Jean-Louis Charon

M. Bertrand de Feydeau

M. Michael Kasser

Il n'y a aucun conflit d'intérêts entre les membres du Conseil et la société.

Les principes retenus par le règlement intérieur pour déterminer l'indépendance d'un administrateur, conformes aux préconisations du Code Afep Medef, sont les suivants :

- ne pas être ou avoir été salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide, au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être lié en qualité de salarié ou de dirigeant à un client, fournisseur ou établissement bancaire :
  - . significatif de la société ou de son groupe,
  - . ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité,
- ne pas avoir un lien familial proche avec un mandataire social,
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années,
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans,
- s'agissant d'administrateurs représentant des actionnaires importants, ne pas participer pas au contrôle de la société et pour autant que le pourcentage de détention est inférieur à 10%.

En application de ces principes, sont considérés comme administrateurs indépendants : M. Michel Garbolino, M. Burkhard Leffers, M. Paul Mentré, M. Jacques de Peretti, M. François Tantot, M. Philippe Tannenbaum et M. Arnaud de Bresson.

La durée du mandat des administrateurs et des censeurs est de trois exercices. Des mesures seront envisagées afin d'éviter un renouvellement en bloc des administrateurs.

L'article 11 des statuts précise que tout actionnaire doit être propriétaire d'une action nominative de la société pendant la durée de son mandat. Afin de répondre aux recommandations du Code, il sera étudié l'obligation pour chaque administrateur de posséder un nombre relativement significatif d'actions.

#### **b) Direction générale :**

En application de l'article 14 des statuts modifiés, le Conseil d'administration du 21 avril 2006 a renouvelé Mme Maryse Aulagnon en qualité de Président du Conseil d'administration et a décidé qu'elle continuerait d'assurer la Direction générale de la société; le Conseil a également renouvelé M. Alain Chaussard dans ses fonctions de Directeur Général Délégué.

#### **c) Fréquence des réunions :**

Le Conseil s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2008, aux dates suivantes :

- 5 février 2008 (cooptation d'un administrateur, examen de projets d'investissement)
- 20 février 2008 (arrêté des comptes de l'exercice 2007)
- 16 avril 2008 (refinancement)
- 26 mai 2008 (examen de projets d'investissement)

- 4 juin 2008 (examen de projets d'investissement, procédures d'investissement)
- 27 août 2008 (examen des comptes du premier semestre 2008 et du budget prévisionnel pour l'année 2008, versement d'un acompte sur dividende, examen de projets d'investissement, financements et prévisions de trésorerie)
- 10 décembre 2008 (point sur la trésorerie et les financements)

Le taux moyen de présence des administrateurs est de 89,61 %.

#### **d) Convocations et informations des administrateurs :**

Le règlement intérieur prévoit que les convocations au Conseil sont faites par le Président du Conseil d'administration par oral ou par écrit (y compris la messagerie électronique, sous réserve que puisse être mis en place un système permettant d'authentifier la signature du Président).

Préalablement à toute réunion, chaque administrateur reçoit un dossier lui permettant de se prononcer en réunion en pleine connaissance de cause. Sauf cas d'urgence, ce dossier lui est adressé dans la semaine précédant la date de tenue du Conseil, mais peut être complété ultérieurement par tout autre document susceptible d'aider à sa prise de décision.

Les administrateurs peuvent participer aux séances du Conseil par le biais de la visioconférence ou de télécommunication ; ces moyens transmettent au moins la voix des participants et satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations.

Cependant, le recours à la visioconférence n'est pas possible pour les décisions suivantes : la nomination, la révocation, la fixation de la rémunération du Président Directeur Général ou du Directeur Général Délégué ; l'approbation des comptes annuels et semestriels et du rapport de gestion de la société et du groupe.

La société communique aux administrateurs toute information pertinente la concernant. Cette communication se fait sous le sceau de la confidentialité. Chaque administrateur peut demander à tout moment tout document concernant la société au Président du Conseil d'administration.

Il sera mis prochainement en place une procédure d'évaluation annuelle du Conseil d'administration.

#### **e) Comités spécialisés :**

Le Conseil d'administration a créé trois comités chargés de préparer ses travaux :

##### 1) Comité des rémunérations :

Le comité composé de cinq membres est chargé de soumettre au Conseil d'administration toutes questions relatives au statut personnel et à la rémunération des mandataires sociaux (salaire, primes et attribution gratuite d'actions) décidée sous forme consensuelle, en fonction de la contribution aux résultats et à la bonne marche du groupe ; le Comité statue également sur l'attribution gratuite d'actions à certains membres du personnel et la politique générale de rémunération de la société.

Sont membres du comité des rémunérations :

M. Michel Garbolino

M. André Frappier

M. François Tantot

Le Comité des rémunérations est composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2008 (taux moyen de présence 100 %), ses comptes rendus permettent au Conseil de déterminer l'ensemble des avantages et rémunérations des mandataires sociaux et est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux, avec dans cette hypothèse, l'assistance des mandataires sociaux.

Afin de répondre aux recommandations du Code, il sera proposé, en 2009, de créer un Comité des rémunérations et des nominations. Outre les pouvoirs actuellement conférés au Comité des rémunérations, le nouveau comité aura la charge de sélectionner les nouveaux administrateurs et dirigeants mandataires sociaux ainsi que d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ; par ailleurs, il examinera la qualité d'administrateur indépendant.

2) Comité des engagements :

Le comité composé de six membres a pour vocation d'examiner les dossiers d'investissement tant en crédit-bail qu'en patrimoine locatif, dont le montant excède la délégation accordée à la Direction Générale, soit 5 000 000 euros.

Le Conseil d'administration est informé des décisions du Comité des engagements (dossiers inférieurs à 10 000 000 euros) ou se prononce à partir des recommandations de ce dernier pour les projets d'un montant supérieur à 10 000 000 euros.

Sont membres du comité des engagements :

M. Jean-Louis Charon

M. André Frappier

M. Michel Garbolino

M. François Tantot

Mme Maryse Aulagnon

Mab Finances représentée par M. Alain Chaussard

Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2008 (taux de présence 90 %), étant entendu qu'en cas d'absence d'un membre du Comité, ses observations peuvent, à titre exceptionnel, faire l'objet d'une communication écrite. Les membres du Comité sont amenés à étudier, avant chaque Conseil d'administration, tous les dossiers d'investissement qui leur sont directement soumis.

Le Conseil d'administration du 18 décembre 2006 a modifié le règlement intérieur afin de permettre au Directeur de l'immobilier d'assister au Comité des engagements, avec voix consultative.

### 3) Comité d'audit :

Le comité composé de trois membres a été, créé par le Conseil d'administration du 26 avril 2007 et mis en place à effet du 1er juillet 2007 ; il a pour rôle l'assistance du Conseil d'Administration dans l'examen :

- des méthodes comptables utilisées et notamment des modifications de méthode par rapport aux comptes précédents,
- du processus de déroulement de clôture des comptes,
- des projets de comptes avant leur présentation au Conseil d'Administration
- de la procédure de contrôle interne.

Sont membres du comité d'audit :

- M. Paul Mentré (Président)
- M. André Frappier
- M. François Tantot

A titre consultatif, peuvent également participer:

- Mme Maryse Aulagnon
- Mab Finances représentée par M. Alain Chaussard

Le comité se réunit au moins deux fois par an, préalablement à la tenue des Conseil d'Administration chargés de statuer sur les comptes annuels et semestriels

Le comité donne également son avis sur le choix des commissaires aux comptes de la société en vue de leur désignation par l'assemblée générale des actionnaires ainsi que sur leur mission et honoraires.

Seul le Conseil d'Administration demeure seul responsable des décisions relatives aux comptes.

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2008 (taux moyen de présence 92 %).

Il devrait prochainement être renommé comité des comptes.

### **f) Procès-verbaux des réunions :**

Les procès-verbaux des Conseils d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et sont communiqués aux administrateurs pour approbation préalablement à la réunion suivante.

## **2 ) Limitations de pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué, apportées par le Conseil d'administration**

### **a) Président Directeur Général :**

Le Conseil d'administration a décidé de cumuler les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et a, le 21 avril 2006, renouvelé Maryse Aulagnon dans ses fonctions de Président Directeur Général. Le Conseil a ainsi défini ses pouvoirs :

« Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que les pouvoirs qu'elle réserve spécialement au Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social, le Président Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il peut en outre déléguer ses pouvoirs, mais seulement pour un objet et une durée limitée. »

### **b) Directeur Général Délégué :**

Le Conseil d'administration du 21 avril 2006 a renouvelé Monsieur Alain Chaussard dans ses fonctions de Directeur Général Délégué. Le Conseil a ainsi défini ses pouvoirs :

« Monsieur Alain Chaussard dispose des pouvoirs suivants, tels que ceux-ci avaient été définis dans le Conseil d'administration du 12 septembre 2002, savoir :

- tous pouvoirs pour agir en toute circonstance au nom de la société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.
- assistance du Président dans l'organisation du Conseil d'administration et la direction des travaux du Conseil d'administration. »

Monsieur Alain Chaussard est représentant au Conseil d'administration de Mab-Finances, vice-Président du Conseil.

### **3) Délégations :**

Le règlement intérieur du Conseil d'administration a accordé à la Direction Générale les délégations suivantes :

- cessions et acquisition : jusqu'à 5 M€ par opération ; les opérations d'un montant supérieur à 1 M€ font l'objet d'une information au Conseil suivant leur réalisation,
- cautions et garanties : jusqu'à 5 M€ par opération (montant porté de 3 M€ à 5 M€ par le Conseil du 27 août 2008) ; les garanties excédant 1 M€ font l'objet d'une information au Conseil suivant leur délivrance.

La Direction Générale a elle-même conféré les délégations permanentes suivantes :

- à Monsieur Nicolas Cheminais, directeur de l'immobilier, les pouvoirs notamment de passer, renouveler, résilier tous baux, conclure tous contrats d'entreprise ou de promotion immobilière pour un montant maximal de 300 000 euros, consentir tous mandats de construire ou délégation de maîtrise d'ouvrage pour les travaux n'excédant pas la somme de 100 000 euros, conclure tous contrats de mission technique pour un montant maximal de 100 000 euros.
- à Madame Catherine Wallerand, directeur juridique, les pouvoirs notamment de conclure toutes opérations de crédit-bail, d'acquérir ou de vendre tous terrains, immeubles, tous biens et droits immobiliers.

Des pouvoirs spécifiques peuvent être confiés à d'autres directeurs pour la signature de certains contrats.

### **4) Rémunérations des mandataires sociaux**

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, se fondant sur les propositions du comité des rémunérations, sont les suivants :

La partie fixe de la rémunération des mandataires sociaux tient compte de leur présence au sein de la société sans discontinuité depuis 1990, de leur rôle essentiel pour assurer le développement et la pérennité du Groupe.

La détermination de la partie variable est réalisée en fonction des performances de l'entreprise, ainsi que d'opérations exceptionnelles ayant entraîné un surcroît d'activité.

L'indemnité de départ proposée pour le Directeur Général Délégué sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale.

## **5) Autres éléments visés à l'article L225-37 du Code de commerce**

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale sont précisées à l'article 25 des statuts.

Par ailleurs, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale.

## **II - PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE :**

### **1) Objectifs :**

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la société ont pour objet :

- d'une part, de veiller à la conformité de la réalisation des opérations et du travail effectué par le personnel de la société aux dispositifs législatifs et réglementaires, notamment ceux spécifiques aux activités bancaires et financières;
- d'autre part, de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

L'objectif principal du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, ainsi que les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut constituer une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés. Toutefois, le statut d'établissement de crédit dont bénéficie Affine l'a conduit depuis plusieurs années à mettre en place des procédures rigoureuses de contrôle interne sous la surveillance des autorités de tutelle, à nommer un responsable spécifique, et surtout à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de la société à l'importance du contrôle interne.

En outre, Affine en qualité de société mère, a imposé à ses filiales la mise en place de procédures et de contrôle interne.

### **2) Organisation :**

Le responsable du contrôle interne est rattaché directement à la Direction Générale.

Le système de contrôle interne appliqué par Affine comporte deux niveaux :

- a) Les contrôles de premier niveau correspondent à l'ensemble des moyens mis en œuvre en permanence par les entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la bonne fin

des opérations réalisées ainsi que le respect des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations.

b) Les contrôles de second niveau vérifient selon une périodicité adaptée (mensuelle ou trimestrielle), la régularité et la conformité des opérations à travers notamment un examen :

- de l'efficacité des contrôles de premier niveau,
- du respect des procédures et de leur mise à jour,
- de l'adéquation des systèmes existants à la mesure et à la surveillance de l'ensemble des risques associés aux opérations.

Les contrôles s'appuient sur des procédures écrites régulièrement mises à jour. Ces procédures répondent à la fois aux prescriptions réglementaires et aux normes de l'établissement. Elles décrivent les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations. Elles assurent la production d'informations et de renseignements nécessaires aux fins de la surveillance des risques de la société et de ses filiales.

### **3) Maîtrise des risques :**

La double qualité de foncière et d'établissement de crédit gouverne l'identification des risques, leur maîtrise, les dispositifs de suivi des actifs et de contrôle de la qualité des informations financières et comptables.

#### **a) Risque de crédit**

Les relations contractuelles avec le crédit preneur ou le locataire reposent sur des contrats-types éprouvés, mis à jour régulièrement avec l'aide de juristes spécialisés.

##### **- Analyse du risque pour la prise de décisions**

La mise en place d'un contrat de crédit bail immobilier passe par une analyse rigoureuse et détaillée de la situation financière du futur crédit preneur et de ses éventuels sous-locataires. Des garanties ont été systématiquement prises et peuvent être mises en jeu dans l'hypothèse d'une défaillance du crédit-preneur (avance preneur, cautionnement, garantie bancaire...)

Un dispositif permet de procéder au renouvellement des garanties lorsqu'elles ont une durée de vie limitée à celle du crédit bail.

##### **- Contrôle du risque postérieurement à la prise de décision**

###### **- Contrôles globaux**

Détenteur de plus de 230 actifs immobiliers, le groupe Affine veille particulièrement à ce que :

- les actifs soient couverts par des assurances propres à en restaurer la valeur en cas de sinistres,
- les immeubles restent conformes à toutes les réglementations qui leur sont applicables : législation sur l'amiante, réglementation sur les IGH, et ERP, etc,



- l'entretien des bâtiments soit assuré sous sa supervision par des professionnels reconnus,
- les grosses réparations soient effectuées en temps utile pour assurer la sécurité et le confort des utilisateurs et préserver la valeur du bâtiment.
- l'analyse financière des principaux preneurs de crédit bail et des locataires soit effectuée chaque année,
- l'estimation de la valeur des immeubles fasse l'objet d'un contrôle par rapport au marché, deux fois par an, à l'occasion des arrêtés des comptes.

Le groupe Affine a souscrit l'ensemble des polices d'assurance nécessaires à son activité auprès de grandes compagnies internationales :

- dommages : valeur à neuf sans plafond global d'indemnisation
- responsabilité civile professionnelle
- responsabilité civile de propriétaire d'immeubles
- responsabilité civile des mandataires sociaux.

#### **- Contrôles spécifiques**

Le risque client est suivi très régulièrement dans le cadre d'une procédure spécifique. Tout retard ou défaut de paiement de plus de six mois entraîne le provisionnement systématique de la totalité de la créance correspondante. La structure financière des principaux crédits-preneurs et locataires est réexaminée annuellement ou en cas d'évènement important les concernant.

Affine a mis en place, à partir de 2003, une procédure d'expertise technique des immeubles par une société d'ingénierie spécialisée et s'assure de la bonne qualité des immeubles avant l'expiration des garanties du constructeur.

Afin d'assurer un suivi des garanties délivrées pour le compte de ses filiales, la société a mis en place des réunions trimestrielles réunissant les dirigeants et responsables d'opérations de chacune des filiales garanties.

Lors de ces réunions, chaque dirigeant et responsable d'opérations ayant obtenu la délivrance d'une garantie d'Affine fait état de l'avancement de l'opération.

Avant la délivrance de toute nouvelle garantie, chaque dirigeant de filiale doit procurer à Affine un dossier complet d'informations sur le créancier devant bénéficier de la garantie et sur la nature du risque couvert, pour permettre à la société d'appréhender le risque et le contexte de l'opération. Le dirigeant de la filiale s'efforce de proposer à la société une contregarantie qui permette de réduire le risque de mise en jeu de la garantie délivrée par la société mère.

Une convention cadre a été mise en place courant 2008 entre Affine et les filiales pouvant prétendre à obtenir une garantie de la maison mère (filiales à plus de 50%).

## **b) Risque financier**

La société veille à disposer en permanence d'un excédent de ressources financières, notamment par des lignes bancaires confirmées. Elle couvre systématiquement son risque de taux d'intérêt par des opérations de marchés (caps et swaps).

En outre, dans le cadre d'opérations de couverture du risque de taux d'intérêt, Affine contracte uniquement avec des établissements bancaires de premier plan.

## **c) Risques opérationnels**

### - Risque informatique

L'ensemble du système informatique d'Affine fait l'objet de sauvegardes quotidiennes et en cas de sinistre, une installation de secours est prévue à l'extérieur des locaux. Des procédures d'accès codées et des dispositifs anti-virus complètent les mesures prises contre le risque informatique.

### - Risque juridique

La totalité des contrats de crédit-bail immobilier et d'acquisition du patrimoine locatif signés avec la clientèle sont régularisés par actes authentiques. Les éléments pouvant constituer une source d'ambiguïté sont ainsi soumis de fait au double examen de la Direction Juridique et du notaire lors de la rédaction de chaque contrat.

Pour ce qui concerne les autres contrats, la Direction Juridique bénéficie de l'assistance d'avocats spécialisés pour conforter son analyse sur les points juridiques complexes.

### - Risques environnementaux

La société participe à la démarche Haute Qualité Environnementale en adoptant notamment des mesures préventives permettant de limiter en cas de construction ou de réhabilitation d'immeuble, les impacts sur l'environnement. Cette démarche contribue également à proposer un meilleur confort d'exploitation de l'immeuble à ses utilisateurs.

Toutefois, l'approche de la société reste raisonnée et intègre des considérations économiques pour chaque opération.

Affine fait réaliser des contrôles périodiques sur les immeubles dont elle est propriétaire aux fins de vérifier le respect par les utilisateurs de la réglementation environnementale.

## **d) Risque lié au blanchiment**

Le contrôle de l'origine des fonds des acquéreurs et des partenaires est systématiquement effectué en conformité avec les dispositions applicables tant aux établissements de crédit qu'aux professionnels de l'immobilier. Des réunions périodiques du personnel permettent de rappeler les consignes à respecter à cet égard.

oooooooooooo