



**RAPPORT DE LA PRESIDENTE
SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE INTERNE
(article L225-37 du Code de commerce)
pour l'exercice 2010**

I - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En matière de gouvernement d'entreprise, la société a choisi d'adopter le Code Middlenext de décembre 2009. L'organisation de la société, de son Conseil d'Administration et de ses travaux sont conformes aux recommandations de ce Code.

L'attention du Conseil a été également attirée sur les points de vigilance mentionnés dans ce code.

La société, soucieuse de préciser et compléter les règles d'organisation et de fonctionnement de son Conseil d'administration ainsi que de limitations au pouvoir attribué à la Direction générale, s'est dotée depuis le 5 décembre 2002 d'un règlement intérieur.

Ce texte a été révisé pour intégrer les dispositions du Code Middlenext, notamment quant aux critères d'indépendance des administrateurs.

La société est sensibilisée sur la question de la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil. Ce point a fait l'objet d'un débat spécifique lors du Conseil du 3 mars 2011.

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 ses modalités de fonctionnement prévues par les statuts.

Le Conseil d'administration du 3 mars 2011 a mis à jour le règlement intérieur.

a) Composition du Conseil :

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration de la société est composé de douze administrateurs :

- Mme Maryse Aulagnon, Président du Conseil d'administration
- La société Mab-Finances, représentée par M. Alain Chaussard, vice-président
- M. Arnaud de Bresson, Directeur général de Paris-Europlace

- M Stéphane Bureau (coopté par le Conseil d'administration du 5 mars 2010 en remplacement de la société Atit, démissionnaire ; ratifié par l'Assemblée générale mixte du 23 avril 2010), Partner – Directeur général Gestion d'actifs chez Cushman & Wakefield
- M. Bertrand de Feydeau, Président de Foncière Développement Logements
- La société Forum Partners représenté par M. Andrew Walker
- M. Michel Garbolino, trustee Fondation Stern & Président de Cmil - Luxembourg
- La société Holdaffine représentée par M. Jean-Louis Charon
- M. Ariel Lahmi, Président directeur général de Beekman Reim
- La société LICA GmbH, représentée par M. Burkhard Leffers (cooptée par le Conseil d'administration du 8 septembre 2010 en remplacement de M Burkhard Leffers, démissionnaire ; soumise à ratification de l'Assemblée générale du 28 avril 2011)
- M. Philippe Tannenbaum, Senior Advisor Institut de l'Epargne Immobilière et Financière
- M. François Tantot, ancien Directeur général d'Aareal Bank France

Les principes retenus par le règlement intérieur pour déterminer l'indépendance d'un administrateur sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société ou d'une société de son groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années
- ne pas être un client, fournisseur ou banquier 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 être actionnaire de référence de la société
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois dernières années

En application de ces principes, les deux tiers des membres du Conseil sont considérés comme administrateurs indépendants : M. Arnaud de Bresson, M Stéphane Bureau, M. Bertrand de Feydeau, Forum Partners, M. Michel Garbolino, LICA GmbH, M. Philippe Tannenbaum et M Tantot.

La durée du mandat des administrateurs est de trois exercices.

L'article 11 des statuts précise que tout actionnaire doit être propriétaire d'au moins une action nominative de la société pendant la durée de son mandat.

b) Direction générale :

En application de l'article 14 des statuts, le Conseil d'administration du 29 avril 2009 a renouvelé Mme Maryse Aulagnon en qualité de Présidente du Conseil d'administration et 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 six fois au cours de l'exercice :

- 5 mars 2010 (arrêté des comptes de l'exercice 2009, cooptation d'un administrateur, refinancements)

- 23 avril 2010 (renouvellement du mandat du Vice Président, projet d'opération de Banimmo)
- 3 juin 2010 (projet d'opération de Banimmo)
- 13 juillet 2010 (projet de distribution d'un dividende complémentaire)
- 8 septembre 2010 (examen des comptes du premier semestre 2010 et du budget prévisionnel pour l'année 2010, cooptation d'un administrateur, transfert du siège social, financements)
- 9 décembre 2010 (Investissements, refinancements)

Le taux moyen de présence des administrateurs est de 87,25%.

d) Convocations et informations des administrateurs :

Le règlement intérieur prévoit que les convocations au Conseil sont faites par la Présidente 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 de la Présidente).

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 celle de 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 si 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 de la Présidente 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 à la Présidente du Conseil d'administration.

Il a été décidé de mettre en place une procédure d'évaluation des travaux du Conseil. La Présidente invitera ainsi une fois par an les membres à se prononcer sur le fonctionnement et la préparation de ses travaux.

e) Comités spécialisés :

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

Les comités sont composés de 3 à 7 membres issus du Conseil d'administration. Au moins un tiers de leurs membres doivent être des administrateurs indépendants. Les membres du comité doivent avoir la compétence technique pour siéger en comité.

Les comités rendent compte de leurs activités au Conseil d'administration suivant la tenue de leur réunion.

1) Comité des rémunérations et des nominations :

Les membres de ce comité sont :

- M. Michel Garbolino
- M. Bertrand de Feydeau
- M. François Tantot

Le comité des rémunérations est réuni avant la dernière réunion du conseil d'administration de l'exercice ou préalablement au Conseil d'arrêté des comptes annuels ou lorsque des décisions de sa compétence doivent être soumises au Conseil.

Le comité est composé en totalité d'administrateurs indépendants.

La direction générale peut participer au comité des rémunérations afin de déterminer la politique globale de la rémunération de la société, à l'exclusion des rémunérations et autres avantages les concernant.

L'objet de ce comité comprend notamment la rémunération des mandataires sociaux, l'attribution d'actions gratuites et la politique générale de rémunération de la société.

Depuis le Conseil du 29 avril 2009, le Comité a également la charge de sélectionner les nouveaux administrateurs et dirigeants mandataires sociaux ; par ailleurs, il examine la qualité d'administrateur indépendant.

Lorsque le comité est réuni en tant que comité des nominations, les mandataires sociaux en seront membres lorsqu'il s'agit de sélectionner les nouveaux administrateurs et pour examiner la qualité d'administrateur indépendant.

Il s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2010 (taux de présence 100 %) préalablement au Conseil d'administration du 5 mars 2010.

2) Comité des engagements :

Les membres de ce comité sont :

- Holdaffine représentée par M. Jean-Louis Charon
- M. Michel Garbolino
- M. François Tantot
- Mme Maryse Aulagnon
- Mab Finances représentée par M. Alain Chaussard

Le Directeur de l'immobilier ou le rapporteur d'un projet peut être invité au comité des engagements.

Le comité des engagements peut être convoqué sans délai en cas de nécessité et par tout moyen. Les membres du comité peuvent être consultés par écrit, leurs avis étant donnés par courrier ou télécopie.

Le comité des engagements est compétent pour les opérations de cession et d'acquisition jusqu'à 10 M€ par opération, les opérations acceptées par le Comité faisant alors l'objet d'une information au Conseil suivant. Il fournit par ailleurs au Conseil une recommandation sur les opérations d'un montant supérieur.

Le comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2010, le 18 novembre 2010 (taux de présence 100 %).

3) Comité des comptes :

Les membres de ce comité sont :

- M. François Tantot, Président
- Holdaffine représentée par M. Jean-Louis Charon
- M Philippe Tannenbaum.

Le Président de ce comité est indépendant au regard de la définition arrêtée par le Code Middenext.

A titre consultatif, peuvent participer également au Comité :

- Madame Maryse Aulagnon
- Monsieur Alain Chaussard

en leur qualité de directeurs généraux de la société.

Le comité d'audit a été renommé comité des comptes par le Conseil d'administration du 29 avril 2009.

Les commissaires aux comptes de la société sont généralement invités aux réunions et participent toujours aux réunions d'examen des comptes annuels et semestriels.

Le comité est réuni au moins deux fois par an, préalablement à la tenue des Conseils d'Administration chargés de statuer sur les comptes annuels et semestriels.

Le comité peut se réunir en cas de survenance d'un évènement ou d'une réglementation spécifique ayant une incidence importante dans son domaine de compétence.

Le comité a pour rôle de préparer l'examen par le Conseil :

- 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.

Le Conseil d'administration demeure seul responsable des décisions relatives aux comptes.

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.

Le comité des comptes s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2010 (taux moyen de présence 89 %), les 16 février 2010, 5 mars 2010 et 6 septembre 2010.

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 29 avril 2009, 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 29 avril 2009 a renouvelé Monsieur Alain Chaussard dans ses fonctions de Directeur Général Délégué. Le Conseil a ainsi défini ses pouvoirs :

« Le Directeur Général Délégué dispose des pouvoirs suivants, tels que ceux-ci avaient été définis dans les Conseils d'administration du 12 septembre 2002 et du 21 avril 2006, 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 par ailleurs en sa qualité de représentant de Mab-Finances, vice-Président du Conseil.

3) Délégations :

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

- Cessions et acquisitions : 5 M€ par opération ; les opérations d'un montant supérieur à 1 M € font l'objet d'une information au Conseil suivant leur réalisation (décision du Conseil d'administration du 26 septembre 2005),
- Cautions, avals et garanties : 5 M€ par opération pour des donneurs d'ordre extérieurs au groupe Affine (décision du Conseil d'administration du 27 août 2008) ; pour les opérations à la demande des sociétés du groupe, une information est donnée au Conseil suivant.

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

- à Monsieur Nicolas Cheminai, directeur de l'immobilier, les pouvoirs notamment de passer, renouveler, résilier tous baux, conclure tous contrats d'entreprise ou de promotion immobilière, consentir tous mandats de construire ou délégation de maîtrise d'ouvrage pour les travaux, conclure tous contrats de mission technique.
- 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
- à Monsieur Olivier Lainé, directeur administratif et financier, les pouvoirs notamment de conclure tout contrat de couverture de taux, accepter et formaliser toutes options de consolidation à taux fixe.

Des pouvoirs spécifiques peuvent être délégués aux 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 et de leur rôle essentiel pour assurer le développement et la pérennité du Groupe ;
- la partie variable est déterminée en fonction des performances de l'entreprise, ainsi que de la réalisation d'opérations exceptionnelles ayant contribué de façon significative à la valeur de la société.
- l'indemnité de départ proposée pour le Directeur Général Délégué a été approuvée lors de l'assemblée générale mixte du 29 avril 2009.

Le détail des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux figure dans le rapport présenté à l'assemblée générale des actionnaires et présenté sous forme de tableaux établis conformément aux recommandations de l'AMF.

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 celle-ci.

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 soient totalement éliminés. Toutefois, le statut d'établissement de crédit dont bénéficie Affine l'a conduite 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 veillé à la mise en place dans ses filiales de procédures et de contrôle interne adaptées.

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 location ou de crédit bail immobilier passe par une analyse rigoureuse et détaillée de la situation financière du futur locataire ou crédit preneur et de ses éventuels sous-locataires. Des garanties sont prises en cas de besoin et peuvent être mises en jeu dans l'hypothèse d'une défaillance du locataire ou du crédit-preneur (avance preneur, cautionnement, garantie bancaire...)

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

- Contrôle du risque postérieurement à la prise de décision

- Contrôles globaux

Détenteur de plus de 150 actifs immobiliers, le groupe Affine veille particulièrement à ce que :

- les actifs soient couverts par des assurances propres à restaurer la valeur en cas de sinistres,
- les immeubles restent conformes à toutes les réglementations qui leur sont applicables : législation environnementale, 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 locataires et preneurs de crédit-bail soit effectuée chaque année,
- l'estimation de la valeur des immeubles soit réalisée par des experts externes reconnus, 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 locataires et crédits-preneurs 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 et s'assure de la bonne qualité des immeubles avant l'expiration des garanties du constructeur.

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) Elaboration et traitement de l'information comptable et financière

L'organisation et les missions du service comptable sont définies au sein du manuel des procédures comptables.

La direction comptable et du contrôle de gestion de la société Affine s'occupe de la gestion comptable de toutes les sociétés françaises détenues à plus de 50% par le groupe. Les sociétés étrangères font appel à des cabinets comptables locaux.

La majeure partie des opérations est directement déversée en comptabilité via un logiciel alimenté par les différents services (Gestion, Services généraux...). Très peu d'écritures font l'objet d'une saisie manuelle.

Par ailleurs les schémas comptables utilisés par le Groupe sont définis dans le manuel des procédures comptables.

En 2008, le service a été renforcé par l'arrivée d'un contrôleur comptable directement rattaché à la directrice.

Compte tenu de l'importance de ses filiales, Affine veille à ce qu'elles respectent le dispositif de contrôle interne et s'en assure par des contrôles périodiques. Un reporting de gestion permet à la direction générale du Groupe de suivre en permanence l'évolution de l'activité et de la santé financière des filiales. En outre la direction de la comptabilité d'Affine alerte la direction générale en cas d'anomalies relevées.

Avant chaque arrêté comptable (semestriel et annuel) un calendrier est établi par la Direction comptable et adressé à l'ensemble des responsables de dossiers. Un fichier de suivi des opérations et d'avancement des travaux est répertorié sur un réseau informatique dédié au service comptable est renseigné quotidiennement. En cas d'anomalies dans le déroulement des opérations, le responsable du dossier informe le directeur de la comptabilité, qui en informe à son tour la direction générale si nécessaire.

Chaque arrêté comptable fait l'objet d'un contrôle de la Direction générale qui analyse les écarts de résultats par rapport aux prévisions. L'information financière et comptable est ensuite vérifiée par les Commissaires aux comptes puis présentée en Conseil d'administration.

Les engagements hors bilan sont également communiqués au Conseil d'administration.

d) 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 d'acquisition ou de cession du patrimoine locatif, ou de contrats de crédit-bails, 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.

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.

e) 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.
