

LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS SA

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 15.242.354 €
Siège social : Tour Maine Montparnasse – 33 avenue du Maine - 75755 Paris cedex 15
722 032 778 R.C.S. Paris

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-68 ALINEA 7 DU CODE DE
COMMERCE
(Exercice clos le 31 décembre 2012)**

En application de l'article L. 225-68 alinéa 7 du Code de Commerce, issu de l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003, Philippe POINDRON, Président du Conseil de Surveillance de la société LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS (LNC), rend compte dans le cadre du présent rapport « des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société ».

Le présent rapport concerne la société LNC et l'ensemble des sociétés du groupe LNC entrant dans son périmètre de consolidation.

Il a reçu l'approbation du Conseil de surveillance réuni le 22 mars 2013 (art L225-68 al. 11 du Code de commerce) et sera porté à la connaissance du public dans les conditions prévues par l'article 221-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

La Société LNC applique les recommandations du Code Afep-Medef, à l'exception de ce qui est mentionné aux paragraphes 1.3 et 1.6.c ci-après.

1. PREPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Depuis la décision prise lors de l'assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2003, la société LNC est gérée selon le mode « dualiste », avec Directoire et Conseil de Surveillance, tel que régi par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de Commerce.

1.1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Depuis l'Assemblée Générale du 25 mai 2012 qui a procédé au renouvellement des mandats de Philippe POINDRON et de Louis-David MITTERRAND, et ce pour une durée de 3 ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, le Conseil de Surveillance est composé des 8 membres suivants :

- Philippe POINDRON, Président
- Pierre FERAUD, Vice-président
- Patrick BERTIN
- Henri GUITELMACHER
- Gérard MARGIOCCHI
- Louis-David MITTERRAND
- Anne-Charlotte ROUSSEAU
- Michèle WILS.

Les mandats de Pierre FERAUD, d'Henri GUILTELMACHER, de Gérard MARGIOCCHI, d'Anne -Charlotte ROUSSEAU et de Michèle WILS ont été renouvelés par l'Assemblée Générale du 21 mai 2010 pour une durée de 3 ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012. Le mandat de Patrick BERTIN a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 20 mai 2011 pour une durée de 3 ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Chacun des membres a déclaré remplir les conditions légales, réglementaires et statutaires d'exercice du mandat, notamment :

- être propriétaire d'au moins 15 actions comme exigé par l'article 14.IV des statuts ;
- ne pas être frappé par une mesure susceptible de lui interdire l'exercice des fonctions de membre du Conseil de Surveillance d'une société anonyme ;
- satisfaire à la limitation requise par la loi en ce qui concerne le nombre de sièges de membres de Conseil de Surveillance ou de Conseil d'Administration de sociétés anonymes que peut occuper une même personne ;
- satisfaire à la limite d'âge de 75 ans fixée par l'article 14.III des statuts.

Le Conseil de Surveillance comporte 4 membres indépendants.

1.2. ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Président du Conseil de Surveillance est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. En cas d'empêchement du Président, cette tâche incombe au Vice-président. Les convocations sont adressées au moins une semaine à l'avance accompagnées de tous les projets et autres éléments nécessaires à la bonne information des membres du Conseil de Surveillance concernant les points qui seront discutés et examinés en séance.

Le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par trimestre. Le Conseil de Surveillance s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2012 et a recueilli la présence moyenne de plus de 87% de ses membres.

Pour la validité des délibérations, la présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil de Surveillance est nécessaire, soit en l'occurrence quatre membres. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, chaque membre disposant d'une voix. Il est établi une feuille de présence qui est signée par les membres du Conseil de Surveillance.

Les délibérations de chaque séance du Conseil sont constatées par des procès-verbaux indiquant le nom des membres présents, excusés ou absents. Ces procès-verbaux sont signés par le Président de séance et au moins un membre du Conseil de Surveillance.

Les membres du Conseil de Surveillance, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et indiquées comme telles par le Président.

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil de Surveillance a pris notamment les décisions suivantes :

- autorisation de conventions réglementées
- fixation des rémunérations des membres du Directoire
- autorisation de délivrance de garanties
- fixation d'un plafond global de cautions, avals et garanties pouvant être consentis par le Directoire
- et décisions relatives à la croissance externe du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a pris connaissance des rapports trimestriels établis par le Directoire. Il a vérifié et contrôlé les comptes sociaux et consolidés arrêtés au 31/12/2011, et établi les rapports à l'Assemblée Générale

relatifs à l'exercice 2011. Il a par ailleurs pris acte des comptes consolidés semestriels au 30/06/2012 arrêtés par le Directoire.

1.3. REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance a été adopté le 19 septembre 2006 et est disponible en copie au siège social. Il est conforme aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (consultable sur le site de l'AMF et du MEDEF), sauf pour ce qui concerne l'évaluation dudit Conseil. En effet, il a été jugé que la mise en œuvre de cette recommandation constitue une mesure inadaptée à la Société, une réflexion non formalisée du Conseil de Surveillance sur son organisation et son fonctionnement étant suffisante au regard de la taille de la Société.

Ce règlement intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 23 mars 2012. La modification a porté sur le fonctionnement du Comité des Rémunérations. Il se réunit désormais au moins une fois par an, et non plus au moins deux fois par an, et toujours autant que nécessaire sur convocation ou à la demande du Président du Conseil de Surveillance.

Le règlement intérieur est remis à chaque nouveau membre du Conseil lors de son entrée en fonction.

Le règlement intérieur rappelle les modalités de fonctionnement du Conseil de Surveillance, les critères d'indépendance de ses membres et les principes déontologiques applicables.

1.4. COMITES CONSTITUES PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

a) Comité d'Audit

La décision de créer un Comité d'Audit a été arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 19 septembre 2006. Le Comité d'Audit est composé de trois membres du Conseil, chacun désigné pour la durée de son mandat de trois ans, et comprend au moins deux membres indépendants.

Le Comité d'Audit élit son Président, lequel est chargé d'en diriger les travaux.

Ses membres sont :

- Gérard MARGIOCCHI, Président, membre indépendant Anne-Charlotte ROUSSEAU, membre indépendant
- Louis-David MITTERRAND.

Il se réunit au moins deux fois par an et autant que nécessaire à la demande du Président du Conseil de Surveillance. La convocation peut se faire par tous moyens. Le Comité d'Audit s'est réuni trois fois en 2012.

Ce Comité aide le Conseil de Surveillance à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux de la Société et des comptes consolidés du groupe, ainsi qu'à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et au marché financier.

Le Comité d'Audit peut procéder à l'audition des Commissaires aux Comptes et des Directeurs fonctionnels du siège.

Il présente au Conseil de Surveillance ses conclusions lors des séances consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels.

b) Comité des Rémunérations

La décision de créer un Comité des Rémunérations a été arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 19 septembre 2006. Le Comité des Rémunérations est composé de trois membres du Conseil, chacun désigné pour la durée de son mandat de trois ans, et comprend au moins deux membres indépendants.

Le Comité des Rémunérations élit son Président qui est chargé d'en diriger les travaux.

Ses membres sont :

- Philippe POINDRON, Président
- Henri GUITELMACHER, membre indépendant
- Michèle WILS, membre indépendant.

Depuis la décision du Conseil de Surveillance du 23 mars 2012 susmentionnée, le Comité des Rémunérations se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire sur convocation ou à la demande du Président du Conseil de Surveillance, la convocation pouvant se faire par tous moyens. Il s'est réuni une fois en 2012 et a procédé à différents travaux lors de réunions informelles.

Le Comité des Rémunérations a pour mission :

- de formuler des propositions au Conseil de Surveillance sur la rémunération des membres du Directoire;
- et d'examiner les plans d'attribution d'actions, quelle qu'en soit la forme, en faveur des membres du Directoire et des principaux collaborateurs.

1.5. REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à l'Article L 225-81 alinéa 1 du Code de Commerce, le Président et le Vice-président peuvent percevoir une rémunération spécifique en raison de leur fonction de Président et de Vice-président laquelle, si elle est perçue, est imposée dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers. Aucune rémunération spécifique en raison de leur fonction de Président et de Vice-président n'a été perçue par le Président et le Vice-président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2012.

Les membres du Conseil de Surveillance peuvent recevoir de la Société des rémunérations dues au titre d'un contrat de travail, lorsque celui-ci correspond à un emploi effectif. Aucune rémunération de cette nature n'a été versée au titre de l'exercice 2012.

L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil de Surveillance en rémunération de leur activité, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle dont le montant est comptabilisé en frais généraux de la Société. Les jetons de présence visent à rémunérer l'assiduité et la participation des membres du Conseil de Surveillance aux réunions du Conseil. L'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2008 a ainsi fixé à 200.000 euros le montant global maximum des jetons de présence que le Conseil de Surveillance peut allouer à ses membres à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2008 et pour chacun des exercices suivants jusqu'à décision nouvelle de l'Assemblée Générale.

Certains membres du Conseil de Surveillance ont par ailleurs perçu au cours de l'exercice 2012 des honoraires en application de conventions soumises à la procédure applicable aux conventions réglementées, conventions qui ont été portées à la connaissance des Commissaires aux Comptes. Les membres du Comité d'Audit et les membres du Comité des Rémunérations ont ainsi perçu des honoraires en rémunération des travaux spécifiques qu'ils effectuent en raison de leurs fonctions. Les honoraires perçus en application des conventions mentionnées sont détaillés au § 11 du rapport de gestion annexé au Document de Référence annuel établi par la Société et enregistré auprès de l'AMF.

Aucune autre rémunération ne peut être allouée aux membres du Conseil."

1.6. DIRECTOIRE

a) Nomination des membres du Directoire

Les membres du Directoire en fonction au cours de l'exercice 2012 ont été :

- Olivier Mitterrand en qualité de Président : nommé à cette fonction le 27 juin 2003, son mandat a été renouvelé le 13 juin 2006, puis le 26 mai 2009 et enfin le 11 mai 2012. Son mandat actuel viendra à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
- Fabrice Desrez en qualité de Directeur Général : nommé en tant que membre du Directoire le 20 décembre 2007 à effet du 1er janvier 2008, son mandat a été renouvelé le 5 novembre 2010 et il a été nommé Directeur Général de la Société par décision du Conseil de Surveillance du 17 décembre 2010. Son mandat a été renouvelé le 11 mai 2012. Il viendra à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
- Jean Tavernier en qualité de membre : nommé à cette fonction le 12 mars 2008 à compter du 1^{er} juillet 2008, son mandat a été renouvelé le 20 mai 2011 puis le 11 mai 2012. Il viendra à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
- Ronan Arzel en qualité de membre : nommé à cette fonction le 17 décembre 2010 à compter du 1^{er} janvier 2011. Son mandat a été renouvelé le 11 mai 2012 et viendra à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
- Moïse Mitterrand en qualité de membre : nommé à cette fonction le 17 décembre 2010 à compter du 1^{er} janvier 2011. Son mandat a été renouvelé le 11 mai 2012 et viendra à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
- Paul-Antoine Lecocq en qualité de membre : nommé à cette fonction le 12 janvier 2012 à compter du 1^{er} janvier 2012. Son mandat a été renouvelé le 11 mai 2012 et viendra à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les membres du Directoire disposent tous d'une expérience confirmée dans la profession de promoteur immobilier et la gestion d'entreprise.

b) Organisation des travaux du Directoire

Le Directoire est collégalement investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux Assemblées d'actionnaires.

Toutefois, en application de l'article 13 des statuts, le Directoire doit recueillir l'accord préalable du Conseil de Surveillance pour les actes, opérations et engagements suivants :

- cession d'immeubles par nature;
- cession totale ou partielle de participations (autre que celle du nombre d'actions nécessaires à l'exercice de mandats sociaux dans les filiales);
- et constitution de sûretés, cautions, avals et garanties.

Les membres du Directoire sont autorisés à répartir entre eux les tâches de direction étant entendu que la répartition, si elle intervient, ne peut avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant collégalement la direction de la Société.

Les membres du Directoire établissent un rapport trimestriel soumis à l'examen du Conseil de Surveillance.

c) Cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail

Les recommandations spécifiques AFEP-MEDEF sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées sont mises en œuvre au sein de la Société, à l'exception de celle relative au cumul de l'exercice d'un mandat social et d'un contrat de travail. Cette exception concerne les membres du Directoire autres que son Président, Olivier Mitterrand, et son Directeur Général, Fabrice Desrez. Elle s'explique tant par l'historique que par la taille de la Société. Les mandataires sociaux concernés disposent d'un contrat de travail salarié antérieur à leur accession au Directoire et correspondant à une fonction opérationnelle spécifique au sein de la Société. Le Conseil de Surveillance de la Société a entériné cette position de principe lors de sa séance du 13 février 2009. Une partie de la rémunération fixe globale de ces mandataires sociaux est néanmoins liée à leur mandat social

d) Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Depuis le 1^{er} janvier 2006, Olivier Mitterrand n'est plus rémunéré, de façon fixe ou variable, par LNC au titre de son mandat de Président du Directoire, mais exclusivement de manière fixe par Premier Investissement dans le cadre de la Convention de management entre LNC et Premier Investissement.

Les principes de rémunération des autres membres du Directoire sont les suivants :

- rémunération fixe ;
- rémunération variable sur objectifs selon leur fonction opérationnelle ; par exemple : nombre de maîtrises foncières nettes, nombre de réservations, résultats d'exploitation de périmètres géographiques définis et/ou résultats consolidés du groupe
- avantages divers :
 - ♦ indemnités d'expatriation ;
 - ♦ voiture de fonction ;
 - ♦ le cas échéant, plans d'attribution d'actions, sous forme d'options d'achat, d'actions gratuites ou autres.

1.7. MODALITES PARTICULIERES RELATIVES A LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont prévues et détaillées aux articles 19 et 20 des statuts de la Société, repris au chapitre 21 du Document de Référence annuel.

1.8. INFORMATIONS PREVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

Les informations relatives à la structure du capital social et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, telles que visées à l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce, sont publiées aux chapitres 14, 15, 16, 17, 18 et 21 du Document de Référence annuel établi par la Société et enregistré auprès de l'AMF.

2. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Les principes et procédures de contrôle interne de la Société s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au Cadre de Référence de l'AMF sur le dispositif de contrôle interne applicable aux valeurs moyennes et petites.

2.1. PRINCIPES

Le contrôle interne est constitué par un ensemble de moyens adaptés aux caractéristiques propres de la Société :

- qui doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, que ces risques soient opérationnels, financiers ou de conformité,
- et qui contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du Cadre de Référence précité, le contrôle interne en vigueur dans le groupe LNC vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Directoire ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations immobilières avec les lois et règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du groupe ;
- la protection des actifs matériels et intellectuels du groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- et la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du groupe.

Le contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du groupe constitué par LNC et ses filiales.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

2.2. ORGANISATION GENERALE DU GROUPE LNC

a) Structures du groupe

Le groupe LNC se caractérise par une dualité entre des structures opérationnelles par Directions de Programmes ou filiales, constituant des centres de profit localisés à proximité immédiate de leur marché, et une direction centrale, basée au siège du groupe, qui prend les principales décisions et joue un rôle de contrôle, d'expertise et de conseil auprès des structures opérationnelles.

En France, six Directions de Programmes (« DP »), composées des équipes commerciales, techniques et administratives de LNC, assurent le montage et la réalisation des programmes immobiliers. Ces 6 DP, qui sont consacrées à l'immobilier résidentiel, sont situées dans les grandes agglomérations : Paris, Ile de France (Noisy le Grand, Franconville), Lyon, Marseille, Alpes Maritimes (Biot).

LNC détient en outre quatre filiales opérationnelles en France :

- LNC Entreprise, spécialisée en Immobilier d'Entreprise,
- CFH, une société plus spécialement active en promotion de maisons individuelles, acquise en 2007,
- Dominium, un promoteur implanté en Languedoc-Roussillon, acquis en novembre 2009, et
- Cabrita, un promoteur implanté à Toulouse, acquis en juillet 2011.

Les filiales Dominium et Cabrita ont fait l'objet d'une fusion simplifiée dans LNC en fin d'année 2012 . Elles auront de ce fait la nature de DP en 2013.

En 2012, le groupe a également été actif à l'étranger, via des filiales en Allemagne (implantations à Munich, Berlin, Bayreuth) et en Espagne (implantations à Barcelone, Madrid). LNC a trois filiales étrangères inactives, une au Portugal, une en Pologne, et une en Indonésie, toutes trois en gestion extinctive.

b) Direction du groupe

☐ Comité de Direction

Le Comité de Direction est composé de personnes choisies parmi les directions de l'entreprise en raison de leurs compétences et de leur expérience. Il a été mis en place avant l'adoption de la forme dualiste de la Société.

Le Comité de Direction se réunit au moins 10 fois par an et autant que nécessaire sur convocation ou à la demande du Président du Directoire, la convocation pouvant se faire par tous moyens.

Le Comité de Direction a un rôle consultatif. Il assiste le Directoire dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

En 2012, le Comité de Direction était composé de dix membres :

- le Président du Directoire, en charge notamment du développement international et de la coordination de l'activité de certaines filiales ;
- le Directeur Général, membre du Directoire, responsable de l'activité promotion immobilière en France ;
- le membre du Directoire en charge de l'activité développement et maîtrises foncières en Ile de France ;
- le membre du Directoire en charge de l'activité développement et maîtrises foncières en Province ;
- le membre du Directoire en charge de l'Immobilier d'Entreprise et de la promotion immobilière en Allemagne ;
- le membre du Directoire en charge des Finances et de l'Informatique ;
- le Directeur Délégué en charge des Ressources Humaines et du Service Juridique ;
- le Directeur Délégué Immobilier d'Entreprise ;
- le Directeur Allemagne ;
- le Directeur Délégué Produits.

☐ Les autres Directeurs

Participent également à la direction du groupe pour le siège :

- le Directeur financier ;
- le Responsable du Service Juridique ;
- et le Directeur de la Qualité et de l'Innovation.

2.3. LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

La réalisation du contrôle interne implique la participation active de multiples organes et responsables.

Le **Conseil de Surveillance** : il oriente les travaux du Directoire en matière de contrôle interne, débat de la stratégie à l'occasion de la présentation des rapports trimestriels du Directoire, et autorise certains actes et engagements dépassant un seuil identifié.

Le **Comité d'Audit** : au regard des attributions qui lui sont conférées par le Conseil de Surveillance et le règlement intérieur du Conseil, le Comité d'Audit a un rôle fondamental à jouer dans la mise en œuvre des processus de contrôle interne et le suivi du contrôle des procédures existantes ; le plan d'audit interne à réaliser, ainsi que les principales conclusions des audits effectués lui sont présentés.

Le **Directoire** : il définit la stratégie générale en matière de contrôle interne, décide de la mise en place de procédures de prévention des risques et d'actions de contrôle, et rend compte au Conseil de Surveillance de l'état de réalisation du contrôle interne ; le Directoire analyse les éventuels dysfonctionnements majeurs et décide les mesures correctives à prendre ; il définit également les priorités en matière d'audit interne.

La **Direction Financière** : son organisation et l'ensemble de ses missions sont détaillées au paragraphe 2.4.4. ci-après. Egalement en charge du contrôle interne, elle en évalue le fonctionnement, en particulier à travers les missions du contrôle de gestion et la réalisation d'audits internes, et fait toutes propositions pour son amélioration.

Le **Service Juridique** : il assure la gestion et le suivi des assurances, leur placement dans des conditions de coûts et de couverture optimisées, la réalisation d'audits juridiques auprès de Directions de Programmes ou de filiales. Il propose et met en place des mesures pour la prévention ou la maîtrise des risques juridiques.

Le **Directeur de la Qualité et de l'Innovation** : il est responsable de l'élaboration du plan qualité annuel de la Société ; il est en charge de l'animation des collaborateurs pour ce qui a trait au contrôle des procédures et effectue des audits techniques auprès des équipes opérationnelles ; il vérifie, contrôle et ajuste les processus de qualité utilisés dans la Société ; il centralise et analyse toutes les non-conformités.

Les **Directeurs ou responsables de services** : ils centralisent la documentation relative aux procédures de prévention et actions de contrôle ; ils assurent le suivi de ces procédures et formulent des propositions sur leur contenu et leur mode de fonctionnement.

Les **Directeurs de programmes** : ils établissent les plans qualité annuels de leurs Directions de Programmes et sont garants de leur mise en œuvre.

Dans chaque filiale étrangère, des délégations concernant l'ensemble des fonctions et tâches de contrôle interne ont été mises en place.

2.4. CONTENU DU CONTROLE INTERNE

2.4.1. Contenu Général

Le contenu général du contrôle interne est le suivant :

- identification des risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de non-conformité ;
- classement de ces risques par gravité et probabilité d'occurrence ;
- élaboration de procédures de prévention des risques identifiés ;
- diffusion de ces procédures de prévention au sein du groupe avec toutes explications nécessaires quant à leur mise en œuvre ;
- contrôle de la bonne exécution de ces procédures de prévention et intégration du suivi des procédures

- dans le plan annuel de chaque service ou Direction du siège, Direction de Programmes et filiale ;
- vérification de l'efficacité des procédures en place ;
- mise à jour de l'ensemble des mesures de contrôle interne chaque fois que nécessaire.

Les principaux facteurs de risque identifiés, ainsi que les mesures prises pour maîtriser les risques en cause, sont exposés au Chapitre 4 du Document de Référence annuel établi par la Société.

Le contrôle interne se développe de façon continue :

- sur la base des résultats des différents audits qui ont lieu tout au long de l'année (audit interne, service juridique, Commissariat aux Comptes, contrôle de gestion),
- et, ponctuellement, sur des zones de progrès identifiées et en fonction d'événements spécifiques qui donnent lieu à de nouvelles procédures ou à des mises à jour de procédures existantes.

2.4.2. Mission spécifique conduite en 2011 et suivi en 2012

En sus de ce qui précède, LNC a confié en 2011 à un prestataire externe une mission de mise à jour de la cartographie des risques de la Société. Cette mission a comporté les 4 grandes phases suivantes :

- Entretiens : environ 30 rendez-vous avec les principaux cadres de la Société d'avril à juillet 2011.
- Recensement d'environ 90 risques, suivi d'une hiérarchisation de ces derniers par force ou fréquence, afin de parvenir à une sélection des 20 principaux risques selon ces deux critères.
- Conduite et documentation d'ateliers d'approfondissement desdits risques regroupés par famille :
 - ⇒ Atelier n° 1 – Risques liés à la gestion des ressources humaines
 - ⇒ Atelier n° 2 – Risques liés aux opérations pendant les phases d'acquisition, de conception et de passation de marchés avec les entreprises
 - ⇒ Atelier n° 3 – Risques liés aux opérations pendant la phase d'exécution
 - ⇒ Atelier n° 4 – Risques liés à la sécurité et à l'interprétation des délégations de pouvoirs
 - ⇒ Atelier n° 5 – Risques liés aux systèmes d'information et au système G5 en particulier.
- Rapport de synthèse.

La conclusion de cette mission a été que la société LNC dispose d'un ensemble de procédures adaptées et pertinentes, qu'il convient dans certains cas de compléter et/ou mettre à jour, et non de refondre complètement. Le principal enjeu souligné était de s'assurer que les procédures de LNC sont dans tous les cas connues, comprises et appliquées.

En 2012, la Société a pris acte des propositions émises en engageant principalement les actions suivantes :

- mise à jour des procédures, documents-types et supports, en particulier par la création d'un portail informatique interne (appelé « Ebible du DP ») qui les centralise et en améliore l'accessibilité.
- extension systématique des procédures LNC aux filiales Dominium et Cabrita
- intensification des audits internes opérationnels conduits en Directions de Programmes par le Directeur de la Qualité et de l'Innovation (26 audits effectués en 2012). Une synthèse des résultats de ces audits est diffusée semestriellement à l'ensemble des Directeurs de Programmes.

2.4.3. Dysfonctionnement du contrôle interne chez ZAPF

En 2012, la division entreprise générale de ZAPF, la division Bau, a connu d'importantes difficultés opérationnelles qui se sont traduites par de lourdes pertes pour la filiale. Il apparaît que dès 2011 et encore en 2012, les équipes techniques de Bau ont sous-estimé de manière significative les coûts de construction des nouveaux projets, en particulier ceux des programmes d'immeubles collectifs et ceux des programmes de maisons individuelles non-standard. Il s'en est suivi de nombreuses prises de commandes à marge insuffisante, voire à marge négative. Et cette erreur majeure s'est trouvée aggravée par une hausse générale des coûts de construction en Bavière, liée au fort niveau d'activité et de commandes des entreprises du secteur, ainsi que par des pénalités contractuelles venues s'ajouter à ces coûts du fait d'une mauvaise exécution des chantiers.

Après que ces difficultés soient devenues connues au 2^{ème} trimestre 2012, dans le cadre de la révision de son budget, ZAPF a diligenté un bureau d'étude externe pour faire un audit complet des chantiers de la division Bau. Cet audit s'est déroulé sur plus de six mois et a permis à la filiale de mesurer l'ampleur totale des dépassements de coûts.

L'audit relève l'incompétence de l'encadrement de la division Bau, qui a approuvé des chiffrages de travaux erronés puis des contrats de vente à prix insuffisant. La Direction Générale et la Direction Financière de ZAPF, chargées de la maîtrise des opérations et du contrôle des engagements et résultats, ont également failli à leur mission faute de compétences techniques suffisantes. Enfin, le Contrôle de Gestion LNC, dont l'interlocuteur naturel était la Direction Financière de ZAPF, n'a été en mesure ni de contrôler les chiffres avancés par la division Bau, ni de contribuer à leur remise en cause.

Suite à ces constats, LNC a immédiatement mis en place les actions correctives suivantes :

- remplacement du Directeur Général et du Directeur Financier de ZAPF, ainsi que des principaux cadres de la division Bau
- affectation d'un nouveau contrôleur de gestion LNC au suivi de cette filiale, avec une plus forte présence sur le terrain
- recentrage de l'activité Bau sur les maisons individuelles, qui sont le cœur de métier de cette division
- renforcement des critères de rentabilité exigés pour toute nouvelle prise de commande
- gel de toute nouvelle prise de commande de la division Bau, dans l'attente des conclusions d'un diagnostic technique et commercial approfondi devant permettre d'estimer s'il y a ou non une possibilité de rentabilité durable de cette division.

2.4.4. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'information financière et comptable

a) Organisation de la Direction Financière

La Direction Financière est organisée en cinq services.

- Le **Service Comptable** : il tient la comptabilité de LNC et des holdings intermédiaires ; il supervise la gestion comptable des sociétés de programmes ; il intervient également sur les questions fiscales ponctuelles en appui des équipes opérationnelles ; les comptabilités des sociétés étrangères sont tenues par les responsables financiers locaux.
- La **Consolidation** : ce service, qui fait pour partie l'objet d'une sous-traitance à un cabinet comptable spécialisé, prépare les comptes consolidés semestriels et annuels, en application des règles concernant les sociétés cotées sur un marché réglementé.
- Les **Financements** : ce service instruit les propositions de financement des sociétés de programmes françaises, y compris mise en place des Garanties Financières d'Achèvement (GFA), en relation avec les Directions de programmes et le Service juridique. Il intervient également dans la conduite des relations bancaires, notamment l'optimisation des conditions offertes par les banques travaillant avec le

groupe.

- La **Trésorerie** : ce service assure la gestion quotidienne et la planification centralisées de la trésorerie des filiales du groupe LNC, en France et à l'étranger. Il assure l'ensemble des placements, dans le cadre de règles de prudence arrêtées par le Directoire.
- Le **Contrôle de Gestion** : chaque contrôleur de gestion suit un certain nombre de Directions de Programmes en France et/ou une ou plusieurs filiales à l'étranger. Au dernier trimestre de chaque année, le Contrôle de Gestion assure l'élaboration du Plan triennal à partir des données fournies par les entités opérationnelles ; le Plan de l'année en cours est actualisé à mi-année; il est discuté par le management local et par le Directoire pour approbation finale. Le Contrôle de Gestion procède en outre au suivi de la gestion des programmes immobiliers tout au long de l'année, dont la validation des budgets d'opérations deux fois par an, ainsi qu'à la validation, sur une base trimestrielle, du chiffre d'affaires groupe. Il est également en charge de l'élaboration et de la diffusion périodique des données statistiques financières et commerciales.

Les services Comptable, Consolidation et Financements sont placés sous la responsabilité du Directeur Financier, qui rapporte au membre du Directoire en charge des Finances et de l'Informatique, lequel suit en direct la Trésorerie, le Contrôle de Gestion et l'Audit Interne.

b) Elaboration et traitement des Informations comptables et financières relatives aux comptes sociaux et consolidés

La Société établit des comptes sociaux annuels dans le cadre des lois et règlements en vigueur en France.

Les comptes consolidés semestriels et annuels sont préparés conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union Européenne. Les principales normes applicables à LNC sont rassemblées dans un Manuel des Principes et Méthodes Comptables qui précise les traitements comptables des opérations les plus importantes, compte tenu des activités spécifiques du groupe, et qui est accessible à l'ensemble des responsables financiers des sociétés du groupe. Outre ce manuel, le service consolidation prépare et transmet des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation, incluant un calendrier détaillé.

Les comptes consolidés sont réalisés à partir des informations communiquées sous forme de liasse saisie par chaque filiale. Pour ce faire, les filiales utilisent un outil progiciel unique (Magnitude-Cartesis) déployé au sein de tout le groupe. La maintenance de cet outil et la formation des utilisateurs sont réalisées par les services financiers de la Société, avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Outre leur validation par les auditeurs externes des filiales, les liasses utilisées pour l'élaboration des états financiers consolidés sont contrôlées de la manière suivante :

- contrôles de cohérence des montants et flux saisis assurés par l'outil progiciel de consolidation (contrôles automatiques bloquants) et par les membres du service Consolidation
- préparation d'une revue analytique des états financiers figurant dans les liasses de consolidation par les responsables financiers des filiales et/ou les contrôleurs de gestion en charge des entités concernées
- analyse des écarts par les contrôleurs de gestion entre les états financiers remontés par les filiales et le Plan annuel (contrôle budgétaire).

Les comptes sociaux et consolidés achevés font l'objet d'une revue et validation ultime par le Directeur Financier avant d'être arrêtés par le Directoire.

La Direction Financière prépare, en liaison avec le Service Juridique et les prestataires externes chargés des relations avec les investisseurs et analystes, les éléments nécessaires à l'information financière publique.

c) Autres éléments

La Direction Financière gère, en liaison avec des conseils extérieurs, la politique fiscale du groupe.

2.4.5. Les autres procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Elles sont nombreuses et principalement liées aux domaines suivants :

a) La Qualité

Les procédures de la Société relatives aux méthodes de travail et de contrôle tout au long du déroulement d'une opération de construction-vente sont formalisées. L'objectif est d'améliorer l'efficacité en termes de satisfaction du produit, satisfaction des services et respect des délais (conformité aux normes, aux conditions contractuelles, qualité de mise en œuvre, assistance du client).

Diverses procédures encadrent ainsi les étapes du processus de production :

- maîtrise du foncier,
- conception du programme,
- commercialisation de l'opération,
- pilotage de l'exécution (procédures qui vont de la sélection et du suivi des entreprises jusqu'au bilan de fin d'opération),
- service client (suivi de la fin des levées de réserves, suivi technique des procédures judiciaires, gestion des sinistres, suivi des contrôles de conformité),
- organisation des ressources humaines et des moyens informatiques.

La mesure de la qualité est effectuée par la Direction Qualité et Innovation grâce aux éléments suivants :

- les synthèses établies à partir des enquêtes de satisfaction clients, les réclamations clients, les écarts constatés par le service client par rapport aux engagements définis,
- le relevé et l'analyse des non-conformités,
- l'analyse des contentieux réalisés par le Service Juridique,
- le suivi de la sinistralité établi par le service clients,
- les rapports d'audit technique pratiqués en interne et les contrôles qualité,
- les bilans de fin d'opération.

Un plan qualité est établi chaque année. Des audits techniques de Direction de Programmes sont réalisés chaque année, de manière à analyser l'avancement de la mise en œuvre du plan qualité de la Direction de Programmes concernée, vérifier le respect des règles fixées et déterminer l'efficacité des méthodes et principes de travail. Un compte-rendu est diffusé à la Direction de Programmes et au Directoire. Chaque rapport d'audit technique propose des points d'amélioration. Le Directeur de la Qualité et de l'Innovation assure le suivi des actions consécutives à chaque audit technique.

D'autres actions de contrôle peuvent être mises en place dans le cadre de visites de chantiers sur décision du Directeur de Programmes, du Directeur Général ou du Directeur Qualité et Innovation afin de contrôler notamment le suivi technique et le suivi administratif des travaux.

b) Les Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines s'assure que le groupe dispose des effectifs et des compétences adéquats, dans le cadre d'une organisation comportant une définition claire des responsabilités. Elle joue un rôle essentiel dans la communication des normes éthiques et professionnelles en vigueur dans le groupe, en particulier lors de la remise aux nouveaux collaborateurs d'un livret d'accueil comportant : Règlement Intérieur, manuel des Usages de la Société, Charte de Déontologie Boursière (y compris calendrier des périodes d'abstention), et Règles liées à l'utilisation des ressources informatiques.

c) Les Systèmes d'information

Les Systèmes d'information du groupe sont en permanence mis à jour avec pour objectif de satisfaire aux exigences de disponibilité, de fiabilité et de pertinence des informations opérationnelles, comptables et financières.

Pour les opérations de promotion immobilière menées en France, le groupe utilise un système d'information intégré de type ERP (appelé « G 5 »), qui centralise les données et outils de gestion commerciale, gestion des marchés, suivi juridique, planification financière, comptabilité et contrôle budgétaire.

Le groupe utilise deux systèmes informatiques destinés à améliorer la rapidité et la fiabilité d'élaboration des reportings comptables et financiers, à savoir Magnitude – Cartesis (consolidation) et XRT (trésorerie).

d) Le Juridique

Le Service Juridique s'assure de la conformité des activités par rapport aux lois et règlements applicables et veille à la protection des intérêts du groupe. En particulier, il effectue les tâches suivantes :

- validation des principaux contrats et actes juridiques avant leur signature, dont notamment les dossiers de maîtrise foncière (examen des promesses de vente, analyse des risques liés aux terrains) ;
- définition et mise en place d'un corps de procédures juridiques et de documents-type (check-lists, contrats, courriers...) devant être utilisés dans tous actes effectués au nom de sociétés du groupe ;
- centralisation des procédures judiciaires ;
- centralisation des assurances et du recensement des sinistres ;
- centralisation des contrôles des règles de construction ;
- et audits juridiques des Directions de Programmes et filiales afin de contrôler le respect des procédures et des obligations contractuelles et réglementaires.

e) Le Commercial

Des audits commerciaux effectués par des prestataires extérieurs permettent de mesurer la qualité des politiques et actions définies par le Directoire et exécutées par les vendeurs (« charte vendeur »).

f) L'Audit interne

Outre les audits internes techniques réalisés par le Directeur de la Qualité et de l'Innovation, qui portent sur le respect des procédures opérationnelles, le membre du Directoire en charge des Finances et de l'Informatique peut être amené à faire réaliser des audits internes de nature comptable/financière, soit en réaction à des dysfonctionnements constatés, soit de manière préventive sur des processus particulièrement risqués. Les rapports d'audit interne sont systématiquement communiqués au Comité d'Audit.

2.5. DILIGENCES DU PRESIDENT AYANT PERMIS L'ELABORATION DU PRESENT RAPPORT

Pour l'élaboration du présent rapport, le Président du Conseil de Surveillance a mené des entretiens avec le Directoire, dont spécialement le membre du Directoire en charge des Finances et de l'Informatique, le Directeur Financier et le Responsable du Service Juridique. Le Président du Conseil de Surveillance a assisté à toutes les séances du Comité d'Audit. Le Président du Conseil de Surveillance n'a reçu des Commissaires aux Comptes aucune indication d'une déficience significative dans le contrôle interne.

Le 22 mars 2013

Le Président du Conseil de Surveillance