

LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS SA

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 16 039 755 €

Siège social : 50, Route de la Reine - 92100 Boulogne-Billancourt

722 032 778 R.C.S. Nanterre

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 2014)

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, Olivier Mitterrand, Président du Conseil de Surveillance de la société LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS SA (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 LNC et l'ensemble des sociétés entrant dans son périmètre de consolidation.

Il a reçu l'approbation du Conseil de surveillance réuni le 20 mars 2015 (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).

Comme détaillé au paragraphe 1.3 ci-après, LNC applique les recommandations du Code Middlednext.

1. PREPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Depuis la décision prise lors de l'assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2003, LNC est gérée selon le mode de gouvernance « dualiste », 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 24 mai 2013 qui a procédé à la nomination d'Olivier MITTERRAND, Geneviève MARTIN et PREMIER INVESTISSEMENT en qualité de nouveaux membres du Conseil de Surveillance 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 2015, et dans le cadre de laquelle, d'une part, les mandats des membres arrivant à échéance n'ont pas été renouvelés, à l'exception de celui de Gérard MARGIOCCHI dont le nouveau mandat de 3 ans expirera à l'issue de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, et, d'autre part, il a été pris acte de la démission de Louis-David MITTERRAND à effet du 24 mai 2013, le Conseil de Surveillance est composé des 6 membres suivants :

- Olivier MITTERRAND, Président
- Philippe POINDRON, Vice-président
- Patrick BERTIN
- Geneviève MARTIN
- Gérard MARGIOCCHI
- PREMIER INVESTISSEMENT (ayant pour représentante permanente Marie MITTERRAND)

Le mandat de Philippe POINDRON a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 25 mai 2012 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 mandat de Patrick BERTIN a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 20 mai 2011 puis par l'Assemblée Générale du 23 mai 2014 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 2016.

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 3 membres indépendants qui sont Gérard Margiocchi, Geneviève Martin et Patrick Bertin.

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 2014 et a recueilli la présence de 100 % 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 trois 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, représentés, 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 présentées.

Au cours de l'exercice 2014, 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

Le Conseil de Surveillance a pris connaissance des rapports d'activité trimestriels établis par le Directoire. Il a vérifié et contrôlé les comptes sociaux et consolidés arrêtés au 31/12/2013, et établi les rapports à l'Assemblée Générale relatifs à l'exercice 2013. Il a, par ailleurs, pris acte des comptes consolidés semestriels au 30/06/2014 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. 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 a de nouveau été modifié lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 24 mai 2013, suite aux différents changements intervenus dans la gouvernance de la Société (changement de la présidence du Directoire, renouvellement du Conseil de Surveillance avec une composition désormais resserrée à 6 membres dont 3 nouveaux). A cette occasion, il a notamment été décidé d'adopter le code Middledenext comme référentiel de gouvernance en lieu et place du document établi par l'AFEP MEDEF, en raison d'une plus grande adaptation de ce code au fonctionnement de la Société, ce code s'adressant spécifiquement aux valeurs petites et moyennes. Dans le prolongement de ce changement de référentiel, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance a également été amendé pour ce qui concerne ses dispositions afférentes aux critères d'indépendance des membres du Conseil.

Le règlement intérieur rappelle les modalités de fonctionnement du Conseil de Surveillance, les critères d'indépendance de ses membres et les principes déontologiques applicables. Il est remis à chaque nouveau membre du Conseil lors de son entrée en fonction.

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.

Les membres sont :

- Gérard MARGIOCCHI, Président, membre indépendant
- Geneviève MARTIN, membre indépendant
- Olivier 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 2014.

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 un membre indépendant.

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

Les membres sont :

- Olivier MITTERRAND, Président
- Geneviève MARTIN, membre indépendant
- Philippe POINDRON,

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 deux fois en 2014.

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 n'a été perçue par le Président et le Vice-président du Conseil de Surveillance en raison de leurs fonctions jusqu'en mai 2013. Depuis le Conseil de Surveillance du 24 mai 2013, le Président du Conseil de Surveillance perçoit une rémunération mensuelle de 10.250 euros en raison de sa fonction.

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 2014.

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 de 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.

Les honoraires perçus par les membres du Conseil de Surveillance sont détaillés dans le rapport de gestion.

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 sont :

- Moïse Mitterrand en qualité de Président : nommé dans un premier temps en qualité de membre le 17 décembre 2010 à compter du 1^{er} janvier 2011 puis en qualité de Président à compter du 24 mai 2013. 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.
- Fabrice Desrez en qualité de Directeur Général : nommé en tant que membre du Directoire le 20 décembre 2007 à effet du 1^{er} 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 a démissionné de ses fonctions de membre du Directoire à compter du 1^{er} janvier 2015.
- 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.
- 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 exerce ses pouvoirs 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;
- 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 collégialement la direction de la Société.

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

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

Les recommandations spécifiques MIDDLENEXT sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées sont mises en œuvre au sein de la Société,

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

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

- rémunération fixe ;
- rémunération variable fonction du résultat opérationnel courant (ROC) du groupe LNC, et/ou du ROC LNC France, et/ou du nombre de logements maîtrisés, selon la répartition des tâches de direction de chaque membre du Directoire
- 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 (« VaMPs »).

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,
- 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 AMF (applicable aux valeurs moyennes et petites) précité, le contrôle interne en vigueur chez 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 ;
- 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'erreurs ou de fraudes soient totalement éliminés ou maîtrisés.

2.2. ORGANISATION GENERALE DU GROUPE LNC

a) Structures du groupe

LNC se caractérise, pour la partie résidentielle française, par une organisation composée :

- d'une direction générale qui prend les principales décisions,
- de structures opérationnelles régionales : Ile-de-France, Lyon, Marseille, Alpes-Maritimes (Biot), Montpellier, Toulouse, Nantes (en démarrage), ou de filiales, constituant des centres de profit localisés à proximité immédiate de leur marché. Elles intègrent les fonctions de développement / montage, de commercialisation, d'études et d'achats, et de production technique ;
- de services fonctionnels centralisés, experts dans leur domaine (définition de produits, marketing, commercial, financier, juridique), basés au siège du groupe.

Cette organisation a évolué en 2014 avec la suppression de la fonction Directeur de Programme (DP) / Responsable de Programme (RP), ancien pivot pour le pilotage des programmes de promotion immobilière, qui faisait la synthèse de tous les aspects liés à la maîtrise d'ouvrage (juridique, marketing, commercial, gestion etc...). La Société a en effet jugé préférable de ne plus déléguer de tâches à des RP/DP généralistes aux responsabilités transversales, pour a contrario les confier à des directions fonctionnelles expertes dans leur domaine (Direction Commerciale, Direction des Produits, Direction des Achats, Direction Marketing-Publicité...). Dans la plupart des cas, les RP/DP concernés ont été redéployés dans les différentes directions fonctionnelles en fonction de leurs compétences respectives. Outre ces transferts internes, certains recrutements externes ont également eu lieu lorsque nécessaire, afin de compléter le renforcement des directions fonctionnelles, en particulier dans le domaine de la production technique.

Une filiale française spécialisée en bureaux, LNC Entreprise, a pour vocation de développer ce segment de marché au sein du groupe. Une filiale spécialisée, entre autres activités, dans la promotion de maisons individuelles en Ile de France (CFH) a été acquise en 2007. LNC détient également une filiale à 100% ayant une activité dite de « Foncière Commerces ». Cette société, créée en 2014 et dénommée Main Street, a pour objet de détenir directement ou indirectement des biens immobiliers à destination de commerces essentiellement issus des programmes immobiliers produits par les sociétés du Groupe.

Le Groupe LNC est également actif à l'étranger, via des filiales en Allemagne (implantations à Munich, Berlin -en cours de fermeture-, Bayreuth) et en Espagne (implantations à Barcelone, Madrid). LNC avait enfin trois filiales étrangères désormais inactives, une entité en gestion extinctive située en Pologne, et deux entités en cours de liquidation situées respectivement au Portugal et en Indonésie.

b) Direction du groupe

Celle-ci est essentiellement assurée par le Directoire comme détaillé au paragraphe 1.6. ci-dessus.

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 générale à l'occasion de la présentation des rapports trimestriels du Directoire, et autorise certains actes et engagements, soit du fait de leur nature, soit car ils dépassent un seuil identifié.

Le Comité d'Audit : La Direction Financière, représentée par le membre du Directoire en charge des Finances et de l'Informatique, et les commissaires aux comptes tiennent le Comité d'audit informé des efforts mis en œuvre pour renforcer le contrôle interne et de leurs résultats.

Le Directoire : il définit la mise en œuvre du contrôle interne et décide de la mise en place de procédures de prévention des risques et d'actions de contrôle. Le membre du Directoire en charge des Finances et de l'Informatique fait des communications périodiques sur l'état de réalisation du contrôle interne au Comité d'Audit. Le Directoire analyse les éventuels dysfonctionnements majeurs qui surviendraient et décide les mesures correctives à prendre. Dans le cadre d'une centralisation renforcée, seul le Directoire peut autoriser les principaux engagements de la Société, tels que : maîtrises foncières, acquisitions de terrains,ancements de travaux, ventes en bloc, décisions RH...

La Direction Financière : son organisation et l'ensemble de ses missions sont détaillées au paragraphe 2.4.2. ci-après. Responsable coordonnateur 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 continue.

La Direction Juridique : elle 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 des équipes opérationnelles et/ou des agences et/ou de filiales. Elle propose et met en place des mesures pour la prévention ou la maîtrise des risques juridiques, dont les contentieux à enjeux significatifs. A la faveur d'un changement intervenu en 2014 à la tête de la Direction Juridique, une partie de l'équipe a été renouvelée, conduisant à une augmentation de son niveau général de qualification et d'expérience, ainsi qu'à l'introduction de certaines nouvelles bonnes pratiques dans son mode de fonctionnement.

La Direction des Produits : elle assure la définition des produits LNC, le montage des dossiers de demande d'autorisation administrative (permis de construire,...) et le suivi de leur instruction.

La Direction Commerciale : elle assure le suivi de la commercialisation des programmes immobiliers.

La Direction Technique : elle assure le suivi des chantiers et plus généralement des aspects techniques des programmes immobiliers. Cette direction comprend notamment un service en charge des achats.

Le Responsable Qualité et Innovation (« RQI ») : 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 pour ce qui les concerne ; ils assurent le suivi de ces procédures et formulent des propositions sur leur contenu et leur mode de fonctionnement. Ils suivent, pour les parties qui les concernent, le bon développement des programmes immobiliers développés par LNC.

Les Directeurs locaux en régions : ils sont en charge de la Direction de leur implantation régionale/agence. Il existe aujourd'hui, outre la région Ile-de-France, six agences : Lyon, Marseille, Alpes Maritimes (Biot), Montpellier, Toulouse et Nantes (en démarrage).

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. Cette identification s'opère via la tenue à jour continue d'une base de données recensant l'historique des différents dysfonctionnements et incidents de contrôle interne observés dans le Groupe, chaque incident répertorié étant assorti d'une analyse et d'une mesure corrective ;
- 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. L'outil permettant la diffusion des procédures, méthodes et outils LNC est un portail informatique appelé « l'e-bible » ;
- 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 locale en agence et /ou filiale ;
- vérification permanente de l'efficacité des procédures en place, et 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 fonctionne de façon continue :

- sur la base des résultats des différents types d'audits qui ont lieu tout au long de l'année (contrôle de gestion, service juridique, RQI, Commissariat aux Comptes),
- sur la base des dysfonctionnements et incidents identifiés, pour lesquels une mesure de prévention doit chaque fois être définie,
- ponctuellement, pour 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.

En 2014, la Société a procédé à un appel d'offres lors de l'arrivée à échéance des mandats du collège de Commissaires aux Comptes précédent. Suite à ce processus de sélection, deux nouveaux cabinets ont été nommés. La Société considère cette rotation favorable en ce qu'elle permet de bénéficier d'un nouvel éclairage sur ses pratiques comptables et son dispositif de contrôle interne lié. De fait, dans le cadre de leur prise en main du dossier, les deux nouveaux cabinets ont réalisé une analyse approfondie du dispositif de contrôle interne. Ce travail a débouché sur un état des lieux et une série de points d'amélioration à traiter par la Société au cours de l'année à venir. En particulier, des chantiers sont à conduire sur la plus grande formalisation d'une réflexion en matière de fraude, sur la plus grande formalisation de mesures de contrôle informatique, ainsi que sur une plus grande séparation des tâches.

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

a) Organisation de la Direction Financière

En 2014, la Direction Financière est organisée en cinq services.

- Le **Service Comptable** : il tient la comptabilité de LNC, des holdings intermédiaires et 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 sa majeure 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 le Service juridique et les Directions locales. 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 effectue 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 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 entre le Directeur local et 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 mise à jour des budgets d'opérations deux fois par an, l'autorisation des règlements fournisseurs, ainsi qu'à la validation, sur une base trimestrielle, du chiffre d'affaires groupe. En cas de besoin, ses membres peuvent réaliser des missions d'audit interne des Programmes ou en filiale. Enfin, il est également en charge de l'élaboration et de la diffusion périodique des données statistiques financières et commerciales.

Les services Comptable et Financements sont placés sous la responsabilité du Directeur Financier France, qui rapporte au membre du Directoire en charge des Finances et de l'Informatique, lequel suit en direct la Trésorerie, la Consolidation, le Contrôle de Gestion et supervise les éventuelles missions d'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. Outre ce manuel, le service consolidation prépare et transmet des instructions précises aux filiales étrangères 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 SAP BFC déployé au sein de tout le groupe. La maintenance de cet outil est confiée au cabinet externe en charge de la consolidation.

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 le service Consolidation
- préparation d'une revue analytique des états financiers figurant dans les liasses de consolidation par les responsables financiers des filiales
- 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 la Direction Financière avant d'être arrêtés par le Directoire.

La Direction Financière prépare, en liaison avec la Direction Juridique, 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.

2.4.3. 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'un programme de construction-vente sont formalisées. L'objectif est d'améliorer, pour notre client, notre 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 du programme,
- pilotage de l'exécution (procédures qui vont de la sélection et du suivi des entreprises jusqu'au bilan de fin de programme),
- 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 le Responsable 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 la Direction Juridique,
- le suivi de la sinistralité établi par le service clients,
- les rapports d'audits techniques pratiqués en interne et les contrôles qualité.

Des audits techniques des Programmes sont réalisés chaque année de façon aléatoire, de manière à analyser l'avancement de la mise en œuvre des mesures de qualité des implantations concernées, vérifier le respect des règles fixées, et déterminer l'efficacité des méthodes et principes de travail. Un compte-rendu est diffusé le cas échéant à la Direction locale, aux services centralisés du siège et au Directoire. Chaque rapport d'audit technique propose des points d'amélioration. Le Responsable Qualité et 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 local, du Directeur Général ou du Responsable 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 programmes de promotion immobilière menés en France, le groupe utilise un système d'information intégré de type ERP (appelé « G5 »), 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 SAP BFC (consolidation) et Sage XRT (trésorerie).

d) Le Juridique

La Direction 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, elle effectue les tâches suivantes :

- validation des principaux contrats et actes juridiques avant leur signature (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 ou modèles régulièrement mis à jour (contrat de réservation, promesse de vente type, VEFA, règlement de copropriété, contrats, courriers...) devant être utilisés dans tous actes effectués au nom de sociétés du groupe ;
- centralisation des procédures judiciaires et suivi étroit des contentieux en lien avec les avocats spécialisés en charge des dossiers ;
- centralisation des assurances et du recensement des sinistres en lien avec notre courtier en assurance ;
- veille juridique pour informer les salariés du groupe des évolutions législatives et réglementaires.

e) Le Commercial

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

f) L'Audit interne

Outre les audits internes techniques réalisés par le RQI, 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 pour des processus particulièrement risqués. Le cas échéant, les rapports d'audit interne résultants sont 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 France et le Directeur Juridique. Le Président du Conseil de Surveillance est membre du Comité d'Audit et a assisté à toutes ses séances. Le Président du Conseil de Surveillance n'a reçu des Commissaires aux Comptes aucune indication d'une déficience significative dans le contrôle interne.

Le 20 mars 2015

Le Président du Conseil de Surveillance



