



RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration de la Société, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société, et de présenter les éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général.

Ce rapport a été préparé par le Président du Conseil d'administration et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion le 23 février 2017.

Pour établir ce rapport, le Président du Conseil d'administration s'est appuyé sur le cadre de référence publié par l'AMF en juillet 2010, sur le guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites publié en juillet 2010, ainsi que notamment sur le Rapport 2016 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants du 17 novembre 2016, sur la version révisée et enrichie du Guide d'application du Code AFEP-MEDEF par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, publiés en novembre 2016. Le Code AFEP-MEDEF est disponible sur le site Internet : www.afep.com.

L'élaboration du présent rapport a donné lieu à des travaux préparatoires impliquant le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général, le Directeur Financier et le Directeur de l'Asset Management. Ce rapport fait l'objet d'une revue en interne y compris par différentes instances de gouvernance du Groupe, à savoir le Comité stratégique et le Conseil d'administration.

1. Déclaration de conformité au Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP-MEDEF

Par délibération du Conseil d'administration en date du 24 novembre 2008, il a été décidé que la Société se conformerait progressivement à l'ensemble des recommandations AFEP-MEDEF relatives au gouvernement d'entreprise, en ce compris la recommandation du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées, telles qu'elles ont été intégrées dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 dans sa dernière version de novembre 2016 (le « Code AFEP-MEDEF »), et dans le Guide d'application du Code AFEP-MEDEF publié par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise en décembre 2016 (les « Recommandations HCGE »).

Il est précisé que le Code AFEP-MEDEF et les Recommandations HCGE susvisés peuvent être consultés au siège social.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le présent rapport précise les raisons pour lesquelles certaines dispositions du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société s'est volontairement référée, et certaines Recommandations HCGE, ont été écartées ou demeurent en cours de mise en œuvre.

1.1. Points demeurant à mettre en conformité

1.1.1. Composition et nombre de comités spécialisés (recommandations 16 et 17 du Code AFEP-MEDEF)

Le Conseil est assisté, dans l'exercice de ses missions, d'un Comité d'audit et d'un Comité stratégique. La Société ne compte aucun autre comité spécialisé à la date du présent rapport. Cette situation s'explique notamment par les spécificités de la Société en termes de taille, d'activité, et compte tenu de ce qu'elle compte seulement quatre salariés.

S'agissant du Comité des rémunérations, les missions qui lui sont dévolues par le Code AFEP-MEDEF sont actuellement directement exercées par le Conseil d'administration. En outre, la nécessité d'un tel Comité peut paraître pour l'instant limitée dans la mesure où le Directeur Général est l'unique mandataire social rémunéré de la Société et où il a été décidé que seuls les administrateurs indépendants disposeraient de jetons de présence, selon la règle de répartition présentée au paragraphe 2.16.1 du présent rapport.

De même, s'agissant du Comité des nominations, pour les mêmes raisons, les missions qui lui sont dévolues par le Code AFEP-MEDEF sont actuellement directement exercées par le Conseil d'administration.

1.1.2. Echelonnement de la durée des mandats des administrateurs (recommandation 13 du Code AFEP-MEDEF)

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2013, tous les administrateurs ont été nommés ou ont vu leur mandat renouvelé pour une durée de quatre ans, qui prendra fin lors de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Ce renouvellement en bloc à l'occasion de l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2013, s'explique par la volonté de stabilisation du Conseil d'administration à l'occasion de la prise de participation majoritaire de SCOR SE en 2013.

Il est prévu que le renouvellement par roulement soit remis en place lors de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Il sera proposé aux actionnaires d'user à nouveau de la faculté exceptionnelle dont ils disposent, en vertu de l'article 11 des Statuts, aux fins de nommer certains administrateurs pour des durées de mandats différenciées pour permettre la remise en place d'un renouvellement par roulement desdits mandats.

2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

2.1. Règles de composition du Conseil d'administration

Les statuts de M.R.M. prévoient que la Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et douze au plus, nommés par l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre années. Les mandats des administrateurs sortants sont renouvelables. Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire. Le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de soixante-dix ans ne peut dépasser le tiers des membres en fonction.

Selon les statuts de la Société, chaque administrateur doit détenir au moins une action pendant toute la durée de son mandat d'administrateur. Par ailleurs, en vertu de la recommandation 22 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration prévoit, courant 2017, à l'occasion du renouvellement des mandats des dirigeants mandataires sociaux, de fixer une quantité minimum d'actions que ces derniers devront conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d'administration nomme parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique, dont la durée des fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Conseil peut à tout moment mettre fin à son mandat. Depuis l'Assemblée Générale du 11 juin 2009, il est précisé à l'article 12 des Statuts de la Société que, lorsque le Conseil vote sur le fait de mettre fin au mandat de son Président, celui-ci ne prend pas part au vote. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président est fixée à soixante-huit ans.

S'il le juge utile, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs Vice-Président(s) dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil.

2.2. Composition du Conseil d'administration

2.2.1. Composition actuelle du Conseil d'administration

A ce jour, le Conseil d'administration est composé de :

Nom de l'administrateur	Age	Fonctions	Date de nomination	Date de renouvellement	Echéance du mandat
François de Varenne	50 ans	Président du Conseil, Administrateur et Président du Comité Stratégique	29/05/2013	-	AG 2017
Jacques Blanchard	66 ans	Directeur Général, Administrateur et Membre du Comité stratégique	29/06/2007	13/05/2013	AG 2017
Gérard Aubert	73 ans	Administrateur indépendant et Membre du Comité d'audit	20/04/2009	13/05/2013	AG 2017
Brigitte Gauthier-Darcet	61 ans	Administrateur indépendant et Présidente du Comité d'audit	29/11/2011	13/05/2013	AG 2017

Jean Guitton	60 ans	Administrateur, Membre du Comité stratégique et Membre du Comité d'audit	29/05/2013	-	AG 2017
Valérie Ohannessian	51 ans	Administrateur indépendant	02/06/2016	-	AG 2018
SCOR SE, représenté par Karina Lelièvre	49 ans	Administrateur	29/05/2013	-	AG 2017

Les changements intervenus dans la composition du Conseil en 2016 sont les suivants :

Nom de l'administrateur	Nature du changement	Date d'effet	Objectif en termes de diversification
Valérie Ohannessian	Nomination	02/06/2016	Féminisation

Le 2 juin 2016, l'Assemblée Générale des actionnaires a décidé de nommer Madame Valérie Ohannessian en qualité d'administrateur pour une durée de deux années, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Le Conseil d'administration qui s'est réuni le même jour a confirmé que Madame Valérie Ohannessian remplit les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Cette nomination a en conséquence porté à sept le nombre d'administrateurs, à trois le nombre d'administrateurs indépendants et à trois le nombre de femmes au sein du Conseil. Le Conseil d'administration est actuellement composé de six membres personnes physiques et d'un membre personne morale.

Le Conseil d'administration respecte les dispositions légales issues de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration, car il est composé de trois femmes et quatre hommes, soit un écart de un entre le nombre de membres de chaque sexe.

Il est rappelé qu'en vertu de l'article L.225-18-1 du Code de commerce, à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2017, l'écart entre le nombre d'administrateurs de chaque sexe ne pourra, dans les conseils d'administration composé d'au plus huit membres, être supérieur à deux.

Il est rappelé qu'à l'exception du mandat de Madame Valérie Ohannessian, les mandats des autres administrateurs prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se réunira en 2017 afin de statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

La présentation des mandats exercés par les administrateurs figure au chapitre 4.2 du Document de Référence 2016, de même que l'information afférente au nombre d'actions de la Société qu'ils détiennent.

2.2.2. Administrateurs indépendants - Revue annuelle de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance

La société applique la définition et les critères de l'indépendance objets du point 8 du Code AFEP-MEDEF. Est indépendant l'administrateur qui « *n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ».

Le Conseil a estimé au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF et des critères de son Règlement intérieur que trois administrateurs étaient indépendants (sur sept administrateurs) à la date du présent rapport : Monsieur Gérard Aubert, Madame Brigitte Gauthier-Darcet et Madame Valérie Ohannessian, soit 43 % de ses effectifs, ce qui correspond à la proportion visée par la recommandation 8.3 du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées. En effet, depuis le

29 mai 2013, la Société est une société contrôlée, dans la mesure où l'actionnaire SCOR SE détient la majorité des droits de vote et des actions de la Société, et exerce une influence déterminante sur la gestion de la Société, notamment par le fait que trois administrateurs sur sept en sont issus.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration est donc conforme à la recommandation afférente du Code AFEP-MEDEF.

En application du Code AFEP-MEDEF, pour se prononcer sur l'indépendance des administrateurs, le Conseil a examiné les critères suivants :

1. « Ne pas être salarié ou Dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.
2. Ne pas être Dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un Dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
3. Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
4. Ne pas avoir de lien familial proche avec un Dirigeant mandataire social.
5. Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
6. Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % (seuil ramené par la Société à 5 %, cf. ci-dessous) en capital ou en droits de vote, le Conseil, doit s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel. »

Aux critères ci-dessus définis par le Code AFEP-MEDEF, la Société ajoute les critères et les précisions suivants :

7. Ne pas avoir perçu de la Société, sous quelque forme que ce soit, à l'exception des jetons de présence, une rémunération brute d'un montant supérieur à 100 000 euros au cours des cinq dernières années ;
8. Ne pas représenter un actionnaire important de la Société, étant précisé que :
 - (i) un actionnaire est réputé important dès lors qu'il détient plus de 5 % du capital ou des droits de vote (calculs effectués en consolidant ses différentes participations),
 - (ii) en deçà de ce seuil, le Conseil s'interrogera systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un Conflit d'Intérêts potentiel.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse de la situation des membres indépendants du Conseil, examinée par le Conseil d'administration en 2016, par rapport aux critères d'indépendance énumérés ci-dessus :

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8	Indépendant
Gérard Aubert	X	X	X	X	X	X	X	X	Oui
Brigitte Gauthier-Darcet	X	X	X	X	X	X	X	X	Oui
Valérie Ohannessian	X	X	X	X	X	X	X	X	Oui

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, adopté le 26 février 2014 et mis à jour le 23 février 2017, prévoit de vérifier annuellement la situation individuelle de chacun des administrateurs au regard de la qualification d'administrateur indépendant.

Ce point a été mis à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration du 7 avril 2016, qui s'est prononcé favorablement sur le respect des critères d'indépendance de Monsieur Gérard Aubert et Madame Brigitte Gauthier-Darcet, ainsi que de Madame Valérie Ohannessian alors candidate au poste d'administrateur de la Société, étant précisé que le statut d'indépendant de cette dernière a ensuite été confirmé par le Conseil d'administration du 2 juin 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ayant statué sur sa nomination.

Pour rappel, le 15 décembre 2015, suite à sa nomination en tant que responsable du pilotage des *business services* (fonctions supports) et membre du comité opérationnel et stratégique et du comité de direction de la société CBRE France, la situation de Madame Brigitte Gauthier-Darcet au regard de sa qualification d'administrateur indépendant avait fait l'objet d'une vérification spécifique par le Conseil d'administration.

L'examen du Conseil avait plus particulièrement porté sur le respect des deux critères suivants, proposés par le Code AFEP-MEDEF et repris dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration de M.R.M. :

(i) L'administrateur concerné ne doit pas représenter un actionnaire important de la Société.

A cet égard, le seuil de détention de 10 % du capital ou des droits de vote prévu par le Code AFEP-MEDEF, au-delà duquel le Conseil doit s'interroger sur la qualification d'indépendant de l'administrateur concerné, a été abaissé à 5 % par le Règlement intérieur du Conseil d'administration (calculs effectués en consolidant les différentes participations de l'actionnaire). La société CBRE France n'est pas actionnaire de M.R.M. Cependant, la société CBRE Global Investors France SAS, qui appartient au même groupe, détient (de concert avec des tiers) plus de 5 % du capital et plus de 8 % des droits de vote de M.R.M., ce qui en fait un actionnaire important de la Société. Le Conseil avait donc examiné la nature des liens existants entre CBRE France et CBRE Global Investors France SAS. A la lecture du rapport annuel et du *Corporate Responsibility Report* publiés par le groupe CBRE, bien que les deux sociétés soient détenues indirectement par la même société *holding* américaine CBRE Group Inc., le Conseil d'administration a relevé que :

- Les deux segments d'activité dont relèvent respectivement CBRE France et CBRE Global Investors France SAS font l'objet d'une séparation opérationnelle et de lignes distinctes dans les comptes consolidés publiés par leur groupe ;
- Elles sont installées dans des locaux différents ;
- Elles n'ont pas de dirigeant commun ;
- Il existe des procédures au sein du groupe pour éviter tous conflits d'intérêts.

Sur ce point, le Conseil d'administration avait donc conclu que ces deux sociétés appartenaient certes au même groupe, mais qu'il semblait exister une véritable ségrégation dans leurs organisations respectives, de sorte qu'on peut les considérer comme étant indépendantes l'une de l'autre.

(ii) L'administrateur concerné ne doit pas être un prestataire ou fournisseur significatif de la Société.

A cet égard, le Conseil d'administration relevait qu'au titre de l'année 2015, CBRE France avait réalisé pour le groupe M.R.M. des prestations diverses sur certains de ses immeubles de bureaux :

- Missions de *property management*, qui ont un caractère récurrent mais dont la rémunération peut être considérée comme non significative (50 000 euros HT versés en 2015) ;
- Mission de commercialisation locative qui n'a un caractère ni récurrent ni significatif (48 000 euros HT versés en 2015) ;

- Mission de maîtrise d'œuvre dont les montants en jeu peuvent se révéler significatifs eu égard au montant total des charges supportées par le Groupe (marché de travaux de 3 740 000 euros HT, avec un solde de 850 000 euros HT à payer en 2016) mais qui n'est, quant à elle, pas récurrente.

Sur ce point, le Conseil d'administration avait donc conclu que CBRE France pouvait être considéré comme un prestataire non significatif de la Société.

Enfin, le Conseil d'administration avait relevé que, en tant que responsable des fonctions supports de CBRE France, Madame Brigitte Gauthier-Darcet, n'intervenait pas dans les activités de prestations de services immobiliers délivrées par le groupe CBRE, et avait par ailleurs rappelé que le choix des prestataires externes de M.R.M. pour le type de missions susceptibles d'être confiées à CBRE France était une décision de gestion relevant de la compétence de son Directeur Général, et non de celle de son Conseil d'administration.

Au regard de tout ce qui précède, le Conseil d'administration avait conclu qu'il pouvait raisonnablement considérer que ni CBRE Global Investors France ni CBRE France ne sont susceptibles d'influencer les décisions soumises au Conseil d'administration de M.R.M., et avait confirmé la qualité d'administrateur indépendant de Madame Brigitte Gauthier-Darcet.

Enfin, sans remettre en cause son indépendance mais dans un but de valorisation d'un strict cloisonnement excluant toute possibilité de conflit d'intérêt, le Conseil d'administration avait décidé que Madame Brigitte Gauthier-Darcet s'abstiendrait dorénavant de participer à toute délibération du Conseil d'administration qui pourrait concerner une entité du groupe CBRE.

2.3. Missions du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L.225-35 du Code de commerce, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société, veille à leur mise en œuvre et contrôle la gestion de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède, en outre, aux vérifications et contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales, réglementaires ou statutaires. Le Conseil d'administration procède notamment à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (comptes sociaux et consolidés), ainsi qu'à l'arrêté des termes des rapports sur l'activité et les résultats de la Société, et à l'examen du rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne.

Le Conseil d'administration est informé, de manière régulière et par tous moyens, par le Directeur Général, de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la Société ainsi que de tous événements et opérations significatifs relatifs à la Société.

Une fois par trimestre au moins, le Directeur Général présente un rapport au Conseil d'administration sur l'activité et la marche des affaires du Groupe.

Chaque administrateur peut compléter son information de sa propre initiative, le Directeur Général étant à la disposition du Conseil d'administration pour fournir les explications et éléments d'information pertinents.

2.4. Missions du Président du Conseil d'administration

Depuis le 29 mai 2013, les fonctions de Président du Conseil d'administration de la Société sont dissociées de celles du Directeur Général.

Le Président du Conseil d'administration exerce les missions qui lui sont attribuées par la loi. A ce titre, il organise et dirige les travaux du Conseil dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société, et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

2.5. Missions et pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des limitations de pouvoirs exposées ci-après. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social, sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Conformément au Règlement intérieur de la Société, les décisions suivantes ne peuvent être prises par le Directeur Général sans l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- (i) l'approbation et toute modification significative du budget annuel ou du plan d'affaires pluriannuel de la Société ou du Groupe ;
- (ii) toute acquisition ou cession d'actifs du Groupe de quelque nature que ce soit (en ce compris les titres des sociétés et parts de fonds), toute dépense d'investissement pour un montant supérieur à 1 000 000 euros ;
- (iii) toute dépense de fonctionnement du Groupe pour un montant supérieur à 100 000 euros par an ;
- (iv) la conclusion par le Groupe de tout contrat de bail portant sur une surface totale de plus de 1 000 m² et à des conditions économiques inférieures à celles prévues par le plan d'affaires pluriannuel ;
- (v) tout nouvel endettement ou modification des termes de l'endettement existant (en ce compris tout remboursement anticipé, renégociation ou refinancement de prêts bancaires) ;
- (vi) toute décision sociale requérant l'autorisation préalable des banques du Groupe en vertu des documents de financement en place ou susceptible d'affecter le respect par la Société et ses filiales de leurs déclarations et obligations respectives au titre de ces documents de financement ;
- (vii) toute modification des protocoles de gestion conclus entre la Société ou ses filiales avec CBRE Global Investors France ;
- (viii) l'embauche de tout employé en contrat à durée indéterminée ou contrat à durée déterminée ;
- (ix) l'émission de toute garantie, caution ou aval ainsi que l'octroi de toute sûreté et la souscription de tout engagement hors-bilan par une société du Groupe pour un montant supérieur à 100 000 euros ;
- (x) la conclusion de tout accord transactionnel relatif à un contentieux auquel la Société et/ou ses filiales sont parties portant ou susceptible de porter sur un montant supérieur à 100 000 euros ;
- (xi) tout projet de réorganisation intragroupe, notamment par voie de fusion, scission, apports partiels d'actifs, dissolution ou création de société ;
- (xii) toute modification des méthodes comptables du Groupe ; et
- (xiii) toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée par la Société.

Aucune autorisation annuelle n'a été donnée par le Conseil d'administration au profit du Directeur Général, à l'effet de consentir au nom de la Société des cautions, avals et garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières et/ou à l'égard de tiers, pour une durée ne pouvant excéder une année et, sauf pour les garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières, dans la limite d'un plafond global fixé par le Conseil. Aussi chaque caution, aval ou garantie donné par la Société en garantie d'engagements pris par des tiers doit-il faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration, selon les dispositions de l'article L.225-35 du Code de commerce.

La Société n'a pas à la date des présentes, et n'a pas eu tout au long de l'exercice clos le 31 décembre 2016, de Directeur Général Délégué.

2.6. Réunions et délibérations du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre lieu précisé dans la convocation. Le Conseil est convoqué par tous moyens par son Président ou toute personne qu'il délègue à cet effet. Lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins de ses membres peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. En cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, comme c'est le cas depuis le 29 mai 2013, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration. En cas d'absence du Président, le Conseil est présidé par un Vice-Président (s'il en est doté) et, à défaut ou en l'absence de ce(s) dernier(s), le Conseil désigne pour chaque séance celui de ses membres qui doit la présider.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

Le Règlement intérieur du Conseil prévoit notamment que celui-ci doit se réunir au minimum quatre fois par an. Un projet de calendrier des réunions est arrêté au plus tard en octobre pour l'année suivante, pour permettre l'assiduité de ses membres. Il organise en outre le recours aux moyens de visioconférence ou de télécommunication pour la tenue de séances du Conseil, en prévoyant que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par ces moyens, dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur. Ce mode de participation par visioconférence ou télécommunication n'est pas possible pour les réunions du Conseil dont l'ordre du jour porte sur la désignation, la rémunération et la révocation du Président, la désignation, la rémunération et la révocation du Directeur Général, l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de gestion.

2.7. Réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016

Le Conseil d'administration de la Société s'est réuni huit fois en 2016 avec des réunions ayant duré entre 2 et 3 heures.

Les principaux travaux au cours de l'année 2016 ont porté sur :

- la revue des sujets financiers : arrêté des comptes annuels 2015 et des comptes semestriels 2016, budget 2016, revue du Document de Référence 2015 et approbation du Rapport Financier Semestriel 2016, et processus de sélection des co-commissaires aux comptes pour la période 2017-2022 ;
- la revue de la gouvernance et ressources humaines : détermination de la rémunération du Directeur Général, féminisation du Conseil d'administration, auto-évaluation du Conseil d'administration, modalités d'attribution des jetons de présence, délibération annuelle sur l'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- la revue et la validation des sujets business, et notamment : suivi du plan de cession des immeubles de bureaux, valorisation des immeubles de commerce, refinancement des échéances bancaires, poursuite de la simplification de l'organigramme juridique ;
- la convocation des Assemblées Générales des actionnaires et arrêté ou approbation des rapports afférents (rapports du Conseil et rapport du Président sur le contrôle interne notamment).

Il est précisé que l'examen par le Conseil d'administration de la performance annuelle du Directeur Général se déroule hors la présence de ce dernier, et qu'il ne prend pas non plus part au vote lors de la détermination de sa rémunération.

Par ailleurs, en vertu de la recommandation 16.2.2 du Code AFEP MEDEF, le Conseil d'administration examinera la question de la succession du Directeur Général au cours d'une réunion à tenir en 2017.

En 2016, l'assiduité moyenne des membres du Conseil a été de 94,3 %. Le tableau suivant présente l'assiduité de chacun des membres du Conseil d'administration de la Société au cours de l'année écoulée :

Membres du Conseil d'administration	Taux d'assiduité
François de Varenne	100 %
Jacques Blanchard	100 %
Gérard Aubert	100 %
Brigitte Gauthier-Darcet	100 %
Jean Guitton	88 %
Valérie Ohannessian	100 %
SCOR SE, représenté par Karina Lelièvre	75 %

2.8. Evaluation du Conseil d'administration en 2016

Pour la troisième année consécutive, la Société a élaboré un questionnaire d'évaluation du mode de fonctionnement du Conseil d'administration, et l'a adressé aux administrateurs au mois de novembre 2016. Ceci lui permet d'identifier les points à améliorer mais également les points qui ont progressé. Le questionnaire a porté sur la composition du Conseil, son organisation, son fonctionnement ainsi que la composition et le fonctionnement de ses deux comités (Comité d'audit et Comité stratégique).

L'ensemble des administrateurs ont répondu à ce questionnaire et le Conseil d'administration a consacré un point de l'ordre du jour de sa réunion du 8 décembre 2016, à la présentation d'une synthèse des réponses au questionnaire et à un débat sur ce sujet.

Les principales conclusions de cette analyse sont les suivantes : sur un barème de notes allant de 1 à 5 (5 étant la meilleure note), les notes conférées par les administrateurs vont de 4,0 à 4,8. Avec une note moyenne générale de 4,5 en 2016, l'évaluation du Conseil sur son fonctionnement est en progression par rapport à l'année dernière (4,4).

En synthèse, les administrateurs ont particulièrement salué les points positifs suivants, à savoir :

- la conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- la représentation hommes / femmes ;
- l'équilibre des profils et des compétences ;
- la politique claire et respectée en matière d'éventuels conflits d'intérêts et des missions du Conseil ;
- la pertinence des sujets abordés au regard des enjeux de la société et des missions du conseil ;
- la progression du fonctionnement du Conseil depuis l'année dernière, reflétant la prise en compte des propositions d'évolution qu'ils avaient formulées lors de l'évaluation 2015, en particulier, l'efficacité des réunions (temps suffisant consacré aux sujets importants, répartition du temps adaptée entre présentations et discussions, qualité des délibérations).

Le Conseil a également discuté des nouvelles pistes d'améliorations identifiées par les administrateurs, en particulier la réduction du délai de remise des procès-verbaux des réunions, la mise à disposition d'informations relatives à la gestion des risques, et la mise en place de séances de travail *offsite*.

2.9. Composition et missions du Comité d'audit

Le Conseil d'administration a décidé le 20 avril 2009 d'instaurer en son sein un Comité d'audit, qui a notamment pour mission :

- de procéder à l'examen des comptes et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise ;
- d'assurer le suivi :
 - du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
 - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
 - de la réalisation par le commissaire aux comptes de sa mission, en tenant compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L.821-9 et suivants ;
- d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Cette recommandation adressée au Conseil d'administration est élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) n°537/2014 précité ; d'émettre également une recommandation lorsque le renouvellement du mandat du ou des commissaires est envisagé dans les conditions définies à l'article L.823-3-1 ;
- de s'assurer du respect par le commissaire aux comptes de ses conditions d'indépendance. Le cas échéant, il prend les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n°537/2014 et s'assure du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;
- d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes, mentionnés à l'article L.822-11-2 du Code de commerce ;

Il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Depuis le 29 mai 2013, les membres du Comité d'audit sont :

- Madame Brigitte Gauthier-Darcet, administrateur indépendant, Présidente du Comité d'audit ;
- Monsieur Gérard Aubert, administrateur indépendant ;
- Monsieur Jean Guitton, administrateur.

Depuis que Monsieur Gérard Aubert l'a rejoint au cours de l'exercice 2012, le Comité d'audit comporte les deux tiers d'administrateurs indépendants prescrits par le Code AFEP-MEDEF.

Madame Brigitte Gauthier-Darcet, Présidente du Comité d'audit, présente des compétences particulières en matière financière et comptable. En effet, elle a plus de 30 ans d'expérience professionnelle acquise dans les domaines de l'ingénierie, de la construction, de la communication et de l'investissement. Après avoir débuté sa carrière chez Serete où elle a été en charge de la direction financière, Madame Brigitte Gauthier-Darcet a exercé plusieurs responsabilités de direction financière et de direction générale au sein de Lagardère Active. Elle assure aujourd'hui le pilotage des fonctions supports chez CBRE France.

Monsieur Gérard Aubert présente des compétences particulières en matière financière et immobilière. Il a en effet été Président de CB Richard Ellis France pendant plus de 20 ans, il a également été administrateur d'Eurosic et est aujourd'hui, entre autres, Président de la SASU Trait d'Union. En tant qu'administrateur indépendant de M.R.M., il a rejoint le Comité d'audit en avril 2012.

Monsieur Jean Guitton est un spécialiste de l'immobilier. Il a rejoint le groupe SCOR en 2000 où il occupe la fonction de Directeur de l'immobilier. Il est architecte DPLG, titulaire d'un DESS d'Aménagement et Urbanisme de l'IEP de Paris et membre associé de l'Institut Français de l'Expertise Immobilière. Après avoir exercé en tant qu'Architecte-Urbaniste, il a successivement occupé dans le groupe Bourdais les fonctions d'Analyste, d'Expert immobilier puis de Responsable International. Il a poursuivi sa carrière en tant que Directeur du développement international chez Pelege Entreprises, des programmes d'immobilier d'entreprise chez SMCI, puis de Directeur de l'Immobilier et des relations investisseurs chez Sagitrans/Safitrans.

La mission du Comité d'audit sur l'examen des comptes porte sur les exercices sociaux ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009. Le Comité d'audit est régi par un règlement intérieur qui a également été modifié en date du 26 février 2014 et du 23 février 2017. Ce règlement intérieur, annexé au Règlement intérieur du Conseil d'administration, est disponible sur le site Internet de la Société (www.mrminvest.com).

Ce règlement intérieur prévoit notamment que le Comité peut recourir à des experts extérieurs, que les délais d'examen des comptes par le Comité d'audit doivent être suffisants, que pour son examen des comptes, le Comité recevra une note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats mais aussi des options comptables retenues, ainsi qu'une note de la Direction Financière décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société.

2.10. Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2016

Le Comité d'audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2016 et ses réunions, d'une durée de 2 à 3 heures, ont porté notamment sur :

- suivi des engagements financiers de la Société et de ses filiales ;
- entretiens avec les Commissaires aux comptes et la Direction Financière dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés semestriels ;
- entretiens avec les Commissaires aux comptes et la Direction Financière dans le cadre de l'élaboration des comptes sociaux et consolidés annuels, notamment une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues ;
- entretiens avec les Commissaires aux comptes et la Direction Financière sur les procédures de contrôle interne, notamment une présentation des Commissaires aux comptes sur les résultats de leur mission dite « intérim » ;
- entretiens avec les experts évaluateurs indépendants dans le cadre des campagnes d'expertises immobilières biennuelles du Groupe ;
- revue du budget annuel et suivi des prévisions de trésorerie du Groupe à douze mois ;
- approbation des services autres que la certification des comptes, rendus par les commissaires aux comptes ;
- pilotage de la sélection des co-commissaires aux comptes pour la période 2017-2022 (avec mise en place d'une procédure d'appel d'offres auprès de sept cabinets, définition de critères de sélection objectifs et prédéfinis, et grille de notation).

En 2016, l'assiduité moyenne des membres du Comité d'audit a été de 100 %. Le tableau suivant présente l'assiduité de chacun des membres du Comité d'audit de la Société au cours de l'année écoulée :

Membres du Comité d'audit	Taux d'assiduité
Brigitte Gauthier-Darcet	100 %
Gérard Aubert	100 %
Jean Guitton	100 %

2.11. Composition et missions du Comité stratégique

Le Conseil d'administration a décidé le 29 mai 2013 d'instaurer en son sein un Comité stratégique, qui a notamment pour mission :

- d'étudier les questions stratégiques intéressant le Groupe ;
- de superviser l'exécution de la stratégie du Groupe par la direction générale ;
- d'examiner tous projets significatifs d'investissement, d'acquisition ou de cession ;
- de superviser l'élaboration du plan d'affaires et de contrôler sa mise en œuvre ;
- d'examiner la politique de financement de la Société et de ses filiales (en ce compris, tout projet de modification, remboursement anticipé, renégociation ou refinancement de l'endettement existant).

Le Comité stratégique exprime au Conseil ses avis et recommandations sur les sujets relevant de sa compétence.

Les administrateurs suivants composent le Comité stratégique :

- Monsieur François de Varenne, Président du Conseil ;
- Monsieur Jacques Blanchard, Directeur Général de la Société ;
- Monsieur Jean Guitton.

2.12. Travaux du Comité stratégique au cours de l'exercice 2016

Le Comité stratégique s'est réuni onze fois pendant l'exercice 2016, et ses réunions, d'une durée de 2 à 3 heures, ont porté notamment sur :

- l'approbation des conditions des principales commercialisations locatives et des cessions d'actif ;
- l'approbation des projets d'investissements supérieurs à 1 000 000 euros et leur suivi ;
- la préparation et l'approbation du plan de cessions d'actifs de bureaux ;
- l'élaboration et le suivi des plans d'affaires à 3 ans ;
- la gestion de l'endettement bancaire ;
- l'évolution du marché de l'immobilier de commerce ;
- la politique de communication financière ;
- le contrôle du travail réalisé par le Directeur de l'*Asset Management* et CBRE Global Investors France ;
- le suivi des procédures contentieuses.

En 2016, l'assiduité moyenne des membres du Comité stratégique a été de 97,0 %. Le tableau suivant présente l'assiduité de chacun des membres du Comité stratégique de la Société au cours de l'année écoulée :

Membres du Comité stratégique	Taux d'assiduité
François de Varenne	100 %
Jacques Blanchard	100 %
Jean Guitton	91 %

2.13. Rémunérations accordées aux mandataires sociaux en 2016

2.13.1. Jetons de présence

Il a été alloué par l'Assemblée Générale Ordinaire du 2 juin 2016 un montant global de 40 000 euros de jetons de présence aux administrateurs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Lors de sa réunion du 2 juin 2016, le Conseil a décidé, comme les années précédentes d'utiliser cette enveloppe aux fins de rémunérer l'assiduité des administrateurs indépendants, et ce dans les limites et avec les évolutions suivantes, liées notamment aux pratiques de place s'agissant des montants :

- une rémunération de 1 000 euros par séance de Conseil d'administration à laquelle l'administrateur indépendant a assisté ;
- une rémunération de 1 000 euros par séance du Comité d'audit à laquelle l'administrateur indépendant a assisté ;
- une rémunération de 2 000 euros par séance d'un Comité à laquelle le président administrateur indépendant de ce Comité a assisté ;
- une rémunération de 1 000 euros par administrateur indépendant destinée à être investie en actions de la Société.

A part le dernier élément, destiné à favoriser le respect de la condition de détention d'actions imposée par le Règlement intérieur, il s'agit d'une rémunération entièrement variable reposant exclusivement sur l'assiduité et la participation des administrateurs indépendants aux réunions du Conseil d'administration et du Comité d'audit.

Le tableau de synthèse présentant les jetons de présence versés par mandataire social non dirigeant, prescrit par le guide d'application du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 et repris dans le guide d'élaboration des documents de référence de l'AMF du 17 décembre 2013 figure au paragraphe 4.4 du Document de Référence 2016.

2.13.2. Rémunération du Directeur Général

Depuis le 1^{er} août 2013, Monsieur Jacques Blanchard, en tant que Directeur Général de la Société, perçoit une rémunération versée par la Société.

Les tableaux de synthèse des rémunérations prescrits par le Code AFEP-MEDEF figurent au paragraphe 4.4 du Document de Référence 2016.

La rémunération du Directeur Général au titre de l'année 2016 fera l'objet d'une résolution soumise à la prochaine Assemblée Générale de la Société qui se réunira en 2017 afin de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF mises en place en juin 2013, et modifiées en novembre 2016, dites « Say on pay ». Les principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur Général au titre de l'année 2017, feront quant à eux l'objet d'une résolution propre en application des nouvelles dispositions introduites par la loi dite « Sapin 2 ».

Rémunération fixe

La rémunération annuelle de base fixe brute de Monsieur Jacques Blanchard en qualité de Directeur Général de la Société est fixée à 200 000 euros, payable en douze mensualités et soumise aux prélèvements sociaux afférents à son statut de mandataire social.

La rémunération annuelle de base fixe brute de Monsieur Jacques Blanchard n'a pas varié depuis sa fixation lors de la réunion du Conseil d'administration du 29 mai 2013.

Rémunération variable annuelle – Bonus

Par ailleurs, Monsieur Jacques Blanchard bénéficie d'une rémunération variable sous forme d'un bonus fixé par le Conseil d'administration qui peut atteindre un maximum de 40 % de sa rémunération fixe annuelle brute et dont le versement est conditionné à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs fixés par le Conseil d'administration pour l'année concernée.

En cas d'atteinte des objectifs au titre d'une année donnée, le bonus sera versé au mois de mars de l'année suivante.

S'agissant de l'exercice 2016, le Conseil d'administration s'est réuni le 25 février 2016 afin de revoir la performance et le taux d'atteinte des objectifs de Monsieur Jacques Blanchard permettant de fixer le montant de sa rémunération variable au titre de 2015, et de fixer les objectifs conditionnant l'octroi du bonus 2016.

Rémunération variable pluriannuelle – Bonus différé

En cas de poursuite du mandat de Directeur Général de Monsieur Jacques Blanchard jusqu'à son terme, soit à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de la Société qui se réunira en 2017 afin de statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, Monsieur Jacques Blanchard pourra bénéficier d'un bonus « différé » d'un montant brut total maximum de 250 000 euros dont la répartition et les conditions sont les suivantes :

- 150 000 euros bruts maximum versés au prorata de la réalisation d'un taux de rendement interne (TRI) cible de 10 % par an sur la période commençant à courir à compter du 29 mai 2013 et se terminant le 31 décembre 2016 ;
- 100 000 euros bruts maximum versés sur la base de la moyenne d'appréciation annuelle (i.e. notation de 1 à 5 par le Conseil d'administration au vu de la réalisation ou non des objectifs annuels considérés ainsi qu'il est décrit dans la partie « Rémunération variable annuelle – Bonus »), avec la modalité calculatoire suivante :

Performance individuelle déterminée annuellement par le Conseil d'administration pondérée sur 4 ans	
Appréciation	Bonus versé
1	100 %
2	75 %
3	50 %
4	25 %
5	0 %

Indemnité en cas de départ contraint

Conformément aux principes posés à l'occasion du Conseil du 29 mai 2013, le Conseil a autorisé lors de sa réunion du 31 juillet 2013, au profit du Directeur Général, en cas de départ contraint avant le terme de son mandat, le versement, d'une indemnité de départ n'excédant pas le montant de sa rémunération annuelle fixe brute dans les conditions ci-après :

- En cas de révocation de ses fonctions de Directeur Général liée à un changement de contrôle ou de stratégie du groupe M.R.M. (un « Départ Contraint »), Monsieur Jacques Blanchard bénéficiera d'une indemnité de départ limitée à un montant de 200 000 euros, soit une fois la rémunération fixe annuelle brute du Directeur Général tel que fixée par le Conseil du 29 mai 2013 (l'« Indemnité »). Le versement de cette Indemnité sera soumis à la vérification préalable de la Condition de Performance définie ci-dessous.

La condition de performance (la « Condition de Performance ») sera réalisée au titre d'un exercice donné si l'un des critères suivants est vérifié consécutivement sur les deux exercices précédents la date de départ du Directeur Général :

- 1) Le TRI du groupe M.R.M. devra être d'au moins 5 %; ou
- 2) L'évolution du cours de bourse de M.R.M. sur la période de référence ne devra pas être inférieure de plus de 10 % à celle de l'indice IEIF SIIC France.

En cas de Départ Contraint, le Conseil se réunira pour constater la réalisation ou non de la Condition de Performance. Dans le cas où le Conseil constaterait la réalisation de la Condition de Performance, l'Indemnité devra être versée au Directeur Général dans les meilleurs délais.

A toutes fins utiles il est précisé qu'en cas de Départ Contraint avant l'expiration d'une période de deux ans à compter de la prise de ses fonctions de Directeur Général par Monsieur Blanchard, la Condition de Performance sera considérée comme réalisée si l'un des critères ci-dessus est vérifié sur l'intégralité de la période qu'aura effectivement duré le mandat de Monsieur Jacques Blanchard.

- En dehors de l'hypothèse d'un Départ Contraint et notamment, mais sans limitation, en cas de révocation pour juste motif imputable au Directeur Général ou à la suite d'une performance notoirement négative de la Société ou encore si le Directeur Général quittait ses fonctions à son initiative pour en exercer de nouvelles à l'intérieur ou en dehors du Groupe, aucune indemnité, de quelque sorte que ce soit, ne sera due au bénéfice du Directeur Général.

2.14. Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 alinéa 8 du Code de commerce, il est précisé que les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont prévues par l'article 16 des Statuts de la Société.

2.15. Structure du capital - Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Il est en outre précisé que les informations afférentes à la structure du capital de la Société ainsi que celles prévues par l'article L.225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2016 et figurent au chapitre 3 du Document de Référence 2016.

2.16. Résolutions de délégation de compétence proposées à l'Assemblée Générale

Néant.

2.17. Gestion des conflits d'intérêts

La politique de gestion des conflits d'intérêts figure au chapitre 4.3 du Document de Référence 2016.

Les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'administration étant dissociées, et la Société ayant pris le soin d'édicter, dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, des règles visant à prévenir les conflits d'intérêts, le Conseil d'administration n'a pas jugé nécessaire de procéder à la désignation d'un Administrateur Référent en matière de conflits d'intérêts.

Les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts prévues par le Règlement intérieur sont les suivantes :

« Chaque Administrateur a une obligation de loyauté envers la Société. Il ne doit en aucun cas agir pour son intérêt propre contre celui de la Société.

Chaque Administrateur s'engage à ne pas rechercher ou accepter de la Société ou du Groupe ou de tout tiers, directement ou indirectement, des fonctions, avantages ou situations susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance d'analyse, de jugement et d'action dans l'exercice de ses fonctions au sein du Conseil d'Administration (un « Conflit d'Intérêt »). Il rejettera également toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui et pouvant émaner des autres Administrateurs, de groupes particuliers d'actionnaires, de créanciers, de fournisseurs et en général de tout tiers.

A ce titre, il s'engage à soumettre au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité d'Audit, conformément à la procédure décrite en Annexe 1, préalablement à leur signature, tout projet de convention relevant de l'article L.225-38 du Code de commerce.

Il s'assure que sa participation au Conseil n'est pas source pour lui ou la Société de Conflit d'Intérêt tant sur le plan personnel qu'en raison des intérêts professionnels qu'il représente.

En cas de doute sur l'existence d'un Conflit d'Intérêt, l'Administrateur peut consulter le Président du Conseil qui le guidera sur ce point.

En cas de Conflit d'Intérêt avéré ponctuel à l'occasion d'un dossier particulier soumis au Conseil d'Administration, l'Administrateur concerné doit en informer complètement le Conseil d'Administration préalablement à sa réunion sur ce point ; il est tenu de s'abstenir de participer aux débats et à la prise de décision du Conseil sur ce point (il est dans ce cas exclu du calcul du quorum et du vote).

Chaque Administrateur s'engage par ailleurs, en cas de Conflit d'Intérêt général avéré à :

- a) le notifier sans délai au Président du Conseil ; et*
- b) à défaut d'avoir mis fin à cette situation dans le délai d'un (1) mois suivant sa notification, à démissionner sans délai de son mandat d'Administrateur de la Société. »*

3. Procédures de contrôle interne

Le contrôle interne concerne la Société et l'ensemble de ses filiales, lesquelles sont toutes intégrées dans le périmètre de consolidation.

3.1. Objectifs des procédures de contrôle

Les procédures de contrôle mises en place pour le groupe M.R.M. (i.e. la Société et l'ensemble des sociétés qu'elle contrôle de manière directe ou indirecte), ont pour objet :

- de respecter les valeurs, orientations et objectifs définis et veiller à ce que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre des activités résultant de l'objet social de la Société, des orientations stratégiques telles que définies par le Conseil d'administration, dans le respect des lois et règlements en vigueur, de l'intérêt social de la Société et de chacune des filiales ;
- d'améliorer l'efficacité des opérations de la Société et de permettre l'utilisation efficiente des ressources ;
- de coordonner la bonne transmission des informations comptables, financières et de gestion entre les acteurs extérieurs et les dirigeants des sociétés du groupe M.R.M., et
- de prévenir et maîtriser les risques liés à l'activité du groupe M.R.M., et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans le domaine comptable ou financier.

Le contrôle interne ne peut cependant fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

3.2. Les acteurs du contrôle interne

3.2.1. Le Directeur Général

Le Directeur Général assure la transmission et la coordination des informations financières entre les différents prestataires, en tenant compte de la stratégie définie. Il assure la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Directeur Général, le Président du Conseil et le Conseil d'administration ont une vision globale des sociétés du groupe M.R.M., et ils veillent au respect des engagements légaux et conventionnels, financiers, fiscaux et administratifs pour une gestion efficace et optimale.

Pour mener à bien sa mission, le Directeur Général veille à être informé par le Directeur Financier, le Directeur de l'*Asset Management* et par CBRE Global Investors France de tout ce qui a trait aux immeubles du groupe M.R.M., à prendre les mesures nécessaires pour collecter les informations le cas échéant, à valider les décisions prises et à alerter les organismes compétents des conséquences éventuellement défavorables des décisions en suspens.

Le Directeur Général assure, en supervisant l'action du Directeur Financier, du Directeur de l'*Asset Management* et de CBRE Global Investors France, la préparation et la présentation du budget global et du plan d'activité, présentant les objectifs et la stratégie à court et moyen terme.

Le Conseil d'administration rend compte chaque année à l'Assemblée Générale dans son rapport de gestion de l'identification et de la gestion des principaux risques pouvant affecter l'activité de la Société et du groupe M.R.M.

3.2.2. Le Comité d'audit

Le Comité d'audit assure le suivi des processus qui concourent à l'établissement des comptes sociaux et consolidés et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives. Il en rend compte au Conseil d'administration.

Cet examen des comptes est effectué en conjonction avec l'intervention des Commissaires aux comptes. Il porte principalement sur la nature des moyens mis en œuvre pour établir et examiner les comptes.

Pour accomplir sa mission, le Comité d'audit procède, principalement :

- à l'audition de toute personne qu'il peut souhaiter entendre et, en particulier, du Directeur Général, de la Direction Financière, du Directeur de l'*Asset Management*, des Commissaires aux comptes ;
- à l'audition des responsables comptables ou encore des experts évaluateurs immobiliers du groupe M.R.M. ;
- à la vérification de l'existence de procédures internes permettant la tenue, l'établissement et la vérification des comptes ainsi qu'à l'existence de systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et
- à la vérification des opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Le Comité d'audit entend, en particulier, les Commissaires aux comptes sur :

- leur plan et méthodologie d'examen des comptes ;
- les principales options retenues pour l'établissement des comptes, et d'éventuelles options alternatives à certains choix comptables faits par la Société avec, dans ce dernier cas, l'indication du traitement comptable ayant leur préférence ;
- les examens, vérifications et sondages auxquels ils ont procédé ;
- les principaux risques non traduits dans les comptes (en particulier, risques de marché et engagements hors bilan significatifs) ;
- les principaux problèmes rencontrés dans l'exercice de leur mission, et
- toutes limitations mises au champ de leurs révisions.

Le Comité d'audit prend connaissance des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes annuels ou consolidés (y compris les comptes semestriels) identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans l'exécution de leur mission.

Le Comité d'audit examine également la nature des moyens mis en œuvre pour s'assurer de la fiabilité des informations comptables et financières données aux actionnaires et au marché. Les modalités de cet examen diffèrent selon qu'il s'agit d'informations financières diffusées dans le cadre de l'information périodique ou de l'information permanente.

S'agissant des informations financières périodiques, l'examen de la nature des moyens mis en œuvre pour s'assurer de leur fiabilité intervient dans le cadre de l'examen de la nature des moyens mis en œuvre pour établir et contrôler les comptes. Cet examen se déroule, en principe, avant la diffusion du communiqué officiel par la Société.

La rapidité avec laquelle les informations doivent être diffusées dans le cadre de l'information permanente empêche, en principe, un examen préalable par le Comité d'audit de l'information diffusée par la Société. Cet examen intervient donc généralement *a posteriori*.

3.2.3. La Direction Financière

Le Directeur Financier est notamment chargé :

- de réunir les informations opérationnelles, financières et comptables en vue de l'établissement des rapports d'activité et des informations réglementaires annuels, semestriels, trimestriels et mensuels le cas échéant ;
- de coordonner et superviser les actions des prestataires (experts-comptables, administrateurs de biens, avocats, conseils, etc.) en vue de l'établissement desdits rapports ;
- de superviser la préparation des comptes sociaux et consolidés, dans les délais impartis, conformément à la législation et aux normes comptables en vigueur et notamment IFRS ;
- de s'assurer de l'exhaustivité et de la cohérence des informations financières et comptables de la Société ;
- de mettre en place et suivre les financements bancaires du Groupe ;
- de participer aux activités de communication vis-à-vis des investisseurs et des marchés financiers (communiqués de presse, présentations des résultats, gestion du portail Internet, etc.).

Au titre de l'activité de gestion administrative et financière de la Société et des sociétés détenues par la Société, le Directeur Financier se charge notamment :

- de gérer la trésorerie et les mouvements bancaires de ces sociétés ;
- de superviser la préparation de l'ensemble des déclarations sociales, fiscales et des obligations juridiques de la Société et de ses filiales ;
- d'effectuer la gestion administrative de ces sociétés et de coordonner les actions des divers conseils extérieurs et auditeurs ;
- d'effectuer des missions de contrôle interne au sein de la Société et de ses filiales ;
- d'informer le Comité d'audit du résultat de ses missions de contrôle interne ;
- et plus généralement, de gérer la relation avec les tiers intervenant dans les domaines dont il a la charge.

En outre, le Directeur Financier participe le cas échéant aux opérations de levée de capitaux et toutes autres opérations de ce type.

Il se conforme aux instructions qui lui sont données ou qui ont été autorisées par le Conseil d'administration, sous la supervision du Directeur Général de la Société, et de manière générale, il se conforme à toutes les instructions qui pourront lui être données.

Dans le cadre de la nouvelle organisation de la Société pour la gestion de ses actifs immobiliers, mise en place en 2015, la Direction Financière a procédé le 18 mai 2015 au recrutement d'un contrôleur de gestion, aux fins, notamment, de renforcer les procédures de gestion du Groupe, de contrôler les rapports de gestion des Administrateurs de biens, suivre les budgets d'investissement et mesurer les performances immobilières et financières du Groupe.

3.2.4. Le Directeur de l'Asset Management

Le 17 août 2015, la Société a procédé au recrutement d'un Directeur de l'Asset Management. La création de ce poste s'inscrit dans le cadre de la nouvelle organisation de la Société qui a décidé, en 2015, d'internaliser partiellement la gestion de ses actifs immobiliers afin de renforcer la maîtrise de ses opérations et de ses coûts et valoriser de manière optimale son portefeuille de commerces.

Rattaché au Directeur Général, il assure plus particulièrement l'asset management des six centres commerciaux détenus par le Groupe et est notamment chargé de :

- l'analyse de la valorisation possible des actifs de commerce, la compatibilité de la valorisation à venir avec les exigences de rentabilité escomptée et la proposition des projets de valorisation ;
- la mise en œuvre des projets de valorisation des actifs et le pilotage de l'ensemble des missions de commercialisation, maîtrise d'ouvrage, développement, restructuration, juridique et autorisations administratives ;
- la direction des prestataires intervenant dans la gestion opérationnelle des actifs (Administrateurs de biens, commercialisateurs), des partenaires et conseils extérieurs (copropriétaires, avocats, notaires) en intervenant directement dans les négociations importantes ;
- des relations avec les autorités locales ;
- l'établissement, en coordination avec la Direction Financière de la Société, des cashflows prévisionnels par actif et du suivi nécessaire pour les clôtures comptables et le reporting financier auprès de la Direction Générale et du Comité Stratégique, et
- la fourniture de tous les éléments nécessaires aux experts chargés d'estimer semestriellement la valeur des actifs immobiliers de la Société.

3.2.5. CBRE Global Investors France

Dans le cadre de la nouvelle organisation de la Société pour la gestion de ses actifs immobiliers mise en place en 2015, un nouveau protocole a été conclu entre le Groupe et CBRE Global Investors France, de sorte que les missions de conseil en gestion d'actifs immobiliers conduites jusqu'alors par CBRE Global Investors France sur l'ensemble du patrimoine immobilier du Groupe se poursuivent dorénavant uniquement sur les actifs de bureaux et sur le portefeuille de commerces de type « magasins indépendants ».

Aux termes de ce contrat, CBRE Global Investors France conseille la Société et ses filiales, pour ses immeubles de bureaux et de commerces de type « magasins indépendants », dans :

- l'élaboration, la validation et la mise en œuvre des stratégies de valorisation ;
- la gestion immobilière et locative ;
- la politique de location, et
- la cession.

Le contrat liant CBRE Global Investors France à M.R.M. et ses filiales prévoit et organise les obligations d'information et de reporting auxquelles est soumis CBRE Global Investors France dans l'exécution de sa mission, ainsi que les délégations de signature et d'engagements de dépenses données à CBRE Global Investors France.

Un processus de fiche-navette a été mis en place pour formaliser les décisions relevant de la Société. CBRE Global Investors France, le Directeur Général, le Directeur de l'*Asset Management* et la Direction Financière échangent quotidiennement et se réunissent périodiquement, afin de notamment :

- suivre l'évolution de la conduite et la mise en œuvre des stratégies de valorisation des actifs immobiliers, et actualiser les objectifs de gestion et la stratégie commerciale, valider les budgets de travaux et les actualiser sur l'année à venir ;
- coordonner l'intervention du Directeur Général dans les principales négociations ou auprès des élus ;
- choisir les conseils et mandataires chargés de la mise en œuvre des cessions d'actifs, suivre l'évolution des négociations et arrêter les termes et conditions des accords de cession.

Le Directeur Général intervient directement dans les négociations et la conclusion des accords avec les locataires ou les acquéreurs lorsqu'il le juge nécessaire.

3.2.6. Les Administrateurs de biens

Les Administrateurs de biens gèrent les recettes et les dépenses relatives aux immeubles, selon la réglementation comptable en vigueur en France. Ils assurent le suivi et l'enregistrement informatique des règlements, des relances, des arrangements ou des contentieux et de leur résultat, de façon à ce que le Directeur de l'*Asset Management* et/ou CBRE Global Investors puissent disposer d'informations claires et actualisées. Les Administrateurs de biens sont également chargés de la gestion immobilière et technique des immeubles. Ils établissent notamment les budgets de charges de fonctionnement et de travaux, et leur refacturation aux locataires.

Dans le cadre de la nouvelle organisation de la Société pour la gestion de ses actifs immobiliers, mise en place en 2015, les missions confiées aux Administrateurs de biens ont été élargies en date du 1^{er} avril 2015, afin d'y intégrer une mission d'« *asset management* opérationnel » sur certains actifs de commerce. Sur les actifs de commerce en question, les Administrateurs de biens participent aux côtés du Directeur Général et du Directeur de l'*Asset Management*, à l'élaboration et à l'actualisation des plans de valorisation, ainsi qu'à leur mise en œuvre. Les Administrateurs de biens ont mis en place un responsable de gestion qui s'appuie sur les différents départements (gestion locative, immobilière, technique, commercialisation) et coordonne leurs interventions.

Les conventions liant les Administrateurs de biens aux filiales du groupe M.R.M. prévoient et organisent les obligations d'information et de *reporting* auxquelles sont soumis les Administrateurs de biens dans l'exécution de leur mission.

À tout moment et chaque fois que cela est nécessaire, les Administrateurs de biens transmettent au Directeur de l'*Asset Management* et/ou à CBRE Global Investors France les éléments qui permettent d'établir les déclarations fiscales et sociales. Tous les mois, les éléments nécessaires à la bonne tenue de la comptabilité sont transmis dans les plus brefs délais à la Direction Financière. Ces éléments font l'objet de revue par la Direction Financière qui, le cas échéant, demande directement aux Administrateurs de biens les précisions ou clarifications nécessaires.

Le Directeur de l'*Asset Management*, CBRE Global Investors et les Administrateurs de biens se réunissent autant de fois que nécessaire pour faire le point sur la gestion des immeubles. À cette occasion, les Administrateurs de biens leur remettent un rapport de gestion qui fait le point sur l'activité, les événements importants survenus et les actions proposées pour les mois suivants.

3.3. Cartographie des risques

Les principaux risques auxquels pourrait être exposée la Société sont les suivants :

3.3.1. Risques liés à l'activité

- Durcissement de l'environnement économique ;
- Renforcement de l'environnement concurrentiel ;
- Evolution défavorable de la législation et de la réglementation applicables notamment en matière de baux commerciaux et de régime SIIC ;
- Non-renouvellement des baux et à la non-libération des actifs ;
- Non-paiement des loyers ;
- Dépendance à l'égard de certains locataires ;
- Défaillance des outils informatiques et systèmes d'information ;
- Conséquences financières dommageables liées à l'acquisition de certains actifs immobiliers par la Société ;
- Conséquences financières dommageables liées à la cession de certains actifs immobiliers de la Société ;
- Retards dans la réalisation ou la non-réalisation de projets d'investissement ;
- Estimation inexacte des actifs immobiliers de la Société ;
- Risques sociaux ;
- Dépendance à l'égard de prestataires intervenant dans la gestion des actifs immobiliers de la Société.

3.3.2. Risques liés à la Société

- Non-liquidité des titres de la Société.

3.3.3. Risques juridiques

- Procès ou litiges pouvant avoir un impact significatif sur les résultats.

3.3.4. Risques financiers

- Risque de taux ;
- Risque de liquidité ;
- Risques liés aux nantissements de biens immobiliers au profit des banques ;
- Risques financiers liés aux effets du changement climatique.

Ces risques ainsi que les politiques de couverture font l'objet d'une présentation détaillée au chapitre 2 du Document de Référence 2016. S'agissant plus particulièrement des risques financiers liés aux effets du changement climatique, les mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité sont décrites au paragraphe 4 « Informations sociales, environnementales et sociétales » du rapport de gestion 2016.

3.4. Élaboration et contrôle de l'information comptable et financière donnée aux actionnaires

L'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés est confié à des experts-comptables en liaison étroite avec le Directeur Général, le Directeur Financier, le Comité d'audit et les membres du Conseil, et les principales options à retenir quant aux choix des méthodes comptables sont discutées préalablement entre les experts-comptables, les Commissaires aux comptes et la Direction Générale et Financière, le Comité d'audit et le cas échéant, le Conseil d'administration.

L'élaboration de l'information comptable et financière diffusée auprès des actionnaires s'appuie sur la collaboration entre le Directeur Général, le Directeur Financier, le Comité d'audit, le cas échéant le Conseil d'administration, et les intervenants externes (experts-comptables et Commissaires aux comptes).

Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Financier, le Comité d'audit et le Conseil d'administration sont chargés de l'élaboration et du contrôle de l'information comptable et financière délivrée aux actionnaires, en liaison avec les experts-comptables et sous le contrôle des Commissaires aux comptes.

Des réunions régulières sont organisées entre le Directeur Général, le Directeur Financier et les experts-comptables dans le cadre de la préparation des éléments financiers.

3.5. Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le Comité d'audit entend le Directeur Financier et les Commissaires aux comptes sur les procédures internes de collecte, d'enregistrement, de remontée et d'examen des informations utilisées pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés ou pour l'établissement des communiqués officiels devant être faits au marché.

Il procède à l'évaluation des moyens mis en œuvre pour s'assurer de l'amélioration permanente, de la fiabilité et de l'examen de l'application de ces procédures.

Il communique chaque année un avis au Conseil d'administration sur l'évaluation de ces procédures. Il est informé du programme de travail du Directeur Financier.

*

* *

En application de l'article L.225-235 du Code de commerce, les Commissaires aux comptes vous présentent dans un rapport joint au présent rapport, leurs observations sur les procédures internes décrites ci-dessus qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Fait à Paris, le 23 février 2017.

François de Varenne
Président du Conseil d'administration