

2015

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Document de référence

incluant le rapport financier annuel
et le rapport de Développement Durable

2015



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25/02/2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Sommaire

L'édito du Président	4
L'édito du Directeur Général.....	6
Les membres du Comité Exécutif	8
01. Présentation du Groupe	9
1.1. Chiffres clés.....	10
1.2. Gecina en bref.....	12
1.3. Dates clés de Gecina	12
1.4. Organisation du Groupe et organigramme	14
1.5. Activité et marchés.....	16
1.6. Définition et sensibilité des principaux indicateurs.....	22
1.7. Risques.....	23
02. Commentaires sur l'exercice	47
2.1. Revue de l'activité.....	48
2.2. Ressources financières.....	52
2.3. Valorisation du patrimoine immobilier	56
2.4. Activité et résultats des principales sociétés.....	62
2.5. Actif Net Réévalué triple net	65
2.6. Évolutions, perspectives et tendances.....	66
2.7. Événements postérieurs à la date d'arrêt.....	66
2.8. Reporting EPRA au 31 décembre 2015	67
03. Comptes consolidés.....	69
3.1. État consolidé de la situation financière	70
3.2. État du résultat global consolidé (format EPRA)	72
3.3. État de variation des capitaux propres consolidés	73
3.4. État des flux de trésorerie consolidés	74
3.5. Annexe aux comptes consolidés.....	75
04. Comptes annuels	113
4.1. Bilan au 31 décembre 2015	114
4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2015.....	116
4.3. Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2015.....	117

05. Gouvernement d'Entreprise	133
5.1. Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	134
5.2. Rémunération et avantages	162
06. Distribution, capital et action	173
6.1. Distribution	174
6.2. Informations sur le capital	176
6.3. Opérations sur le capital	182
6.4. Options et actions de performance	187
6.5. L'action Gecina	191
07. Responsabilité et performance RSE	195
Préambule	196
7.1. Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes	198
7.2. La performance RSE	207
7.3. Patrimoine	219
7.4. Planète	244
7.5. Collaborateurs	258
7.6. Société	277
7.7. Table de concordance Grenelle 2 et niveau de vérification par l'OTI	295
08. Liste du patrimoine	299
8.1. Bureaux	300
8.2. Résidentiel	304
8.3. Santé	309
8.4. Synthèse des surfaces	312
09. Informations complémentaires	315
9.1. Document de référence contenant un rapport financier annuel	316
9.2. Contrôleurs légaux des comptes	320
9.3. Informations juridiques	329



2015, UN RECENTRAGE STRATÉGIQUE AMBITIEUX AVEC DES RÉALISATIONS MAJEURES

2015 aura été une année particulièrement active pour Gecina. Avec le soutien d'un actionariat stabilisé et d'un Conseil d'Administration renouvelé, nous avons annoncé un recentrage stratégique clair et ambitieux au début de l'année visant à renforcer notre leadership sur le bureau à Paris, autour de quatre grands piliers de création de valeur. Le Groupe a rencontré d'importants succès tout au long de 2015, notamment en matière d'investissements comme de cessions mais aussi de commercialisation. Le Groupe a continué aussi de porter un projet ambitieux en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, et avance à grands pas sur le chemin de l'innovation, au service de la performance de l'entreprise.

UN DIVIDENDE DORÉNAVANT SEMESTRIEL ET EN HAUSSE SIGNIFICATIVE

Sur l'année le résultat récurrent net part du Groupe de Gecina s'est inscrit en hausse de + 10,3 % à 349,2 millions d'euros, soit + 8,6 % par action, bien au-delà de nos attentes en début d'exercice. En excluant l'impact de la cession de Beaugrenelle réalisée en 2014, la croissance de notre résultat récurrent net atteint même + 12,2 %. Cette solide performance souligne une gestion immobilière, opérationnelle et financière rigoureuse que nous avons mis en place, mais c'est aussi le résultat de la capacité du Groupe à saisir des opportunités d'investissements porteuses de création de valeur, dans un marché pourtant très concurrentiel. Les équipes de Gecina ont pu réaliser et sécuriser près de 2 milliards d'euros d'investissement en 2015. En intégrant la vente engagée du pôle d'immobilier de santé, le montant cessions s'approche également de 2 milliards d'euros.

Ces bons résultats nous permettent de proposer à l'approbation de l'Assemblée Générale qui se tiendra en avril 2016, le paiement d'un dividende de 5,0 euros par action, en hausse + 7,5 %, offrant un rendement de 4,5 % sur la base du cours de bourse de Gecina à fin 2015.

Pour la première fois, Gecina paiera son dividende en deux fois, d'abord en mars puis le solde début juillet, afin de faire bénéficier à ses actionnaires de versements réguliers, accompagnant le rythme d'encaissement des loyers, au fil de l'exercice.

UN LEADERSHIP SUR LE BUREAU URBAIN RENFORCÉ

Gecina a été l'un des tout premiers acteurs sur le marché en France avec près de 2 milliards d'euros d'investissements réalisés ou sécurisés en 2015, portant sur des actifs situés dans les meilleures zones de bureaux, et près de 579 millions de cessions d'actifs non stratégiques et de bureaux matures. En conséquence, 69 % du portefeuille immobilier à fin 2015 était constitué d'actifs de bureaux, alors que ce chiffre n'était que de 63 % à fin 2014. Notons en outre qu'en ce début 2016, Gecina a également procédé à la signature d'un accord ferme et définitif en vue de la cession de son immobilier de santé, portant ainsi la part du bureau urbain au sein du portefeuille à près de 77 %. Mais bien que nous nous rapprochions de notre objectif de 80 %, nous ne relâcherons pas nos efforts et continuerons à faire preuve de dynamisme en matière de rotation de notre portefeuille. Notons également que le portefeuille de bureaux de Gecina est composé en très large majorité d'immeubles situés dans les meilleures zones tertiaires et urbaines de la Région parisienne, puisque plus de la moitié de celui-ci est située dans la ville de Paris et notamment dans le Quartier Central des Affaires (QCA), et près de 40 % de ce portefeuille est localisé dans le Croissant Ouest, notamment à Boulogne-Billancourt, à Neuilly-Levallois et à La Défense.

UNE POLITIQUE RSE RECONNUE ET TOUJOURS PLUS ACTIVE

La politique RSE est aujourd'hui parfaitement intégrée au sein de l'ensemble des lignes de métiers de Gecina. La préservation de la biodiversité, la consommation énergétique et l'empreinte carbone sont notamment au cœur de nos décisions stratégiques et notamment lorsque Gecina procède à des restructurations ou à de nouveaux développements. Nos objectifs restent particulièrement ambitieux et exigeants sur ces sujets, car nous assumons notre rôle de leader sur les différents thèmes de la RSE propres à notre secteur. Afin d'améliorer encore nos résultats en la matière, Gecina est la première foncière ayant obtenu la certification ISO 50001, une norme internationale certifiant le Système de Management de l'Énergie. Rappelons que Gecina s'est dotée d'une politique énergétique ambitieuse avec pour objectif la réduction de 40 % de consommation d'énergie de son patrimoine tertiaire.

Gecina s'est aussi engagée en 2015 auprès de la Mairie de Paris en faveur de la végétalisation urbaine, a signé la charte « un immeuble, une œuvre », et a également livré des immeubles hautement performants sur les critères de consommation et d'impact carbone comme « le Cristallin » à Boulogne-Billancourt.

Le Groupe est également performant en matière de diversité et de parité. La mixité de la gouvernance a été saluée par le classement Ethics & Boards, plaçant Gecina à la cinquième place du SBF 120 en la matière, et première foncière de ce classement.

Nous avons également maintenu ou progressé sur la plupart des indicateurs extra-financiers sur 2015, preuve s'il en faut de l'engagement continu du Groupe. Cette politique RSE ambitieuse est un levier majeur de création de valeur car elle nous pousse à anticiper les évolutions de notre environnement et à réinventer en permanence nos métiers autour de réflexions portant sur l'immeuble de demain, afin de répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes et notamment de nos clients et actionnaires.

UNE DÉMARCHE INNOVATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Renforcer notre leadership sur le Bureau à Paris n'est pas qu'une ambition quantitative, c'est également une ambition qualitative pour le Groupe car nous sommes convaincus que l'innovation est porteuse de création de valeur sur l'immobilier de bureau.

Gecina a ainsi développé avec ses partenaires des solutions innovantes pour les start-up à Neuilly et à Paris, près de la Gare de Lyon, et met aujourd'hui en place de nouveaux outils pour optimiser l'exploitation de ses parkings en développant le modèle des parkings partagés. En parallèle, le Groupe ne relâche pas ses efforts afin de proposer des services de qualité et des solutions nouvelles pour faciliter la vie de nos clients locataires. Nous voulons que nos bureaux représentent plus qu'un espace de travail, qu'ils deviennent un véritable lieu de vie, d'échange et de rencontre.

Au même titre que sa politique RSE, l'innovation est devenue pour Gecina un élément stratégique différenciant.

Bernard Michel

Président



UN MARCHÉ PROMETTEUR, NOTAMMENT DANS LES ZONES LES PLUS CENTRALES

Au cours de l'année 2015, les marchés du bureau en Île-de-France ont montré de très nets signes d'amélioration, notamment dans les zones les plus centrales où Gecina est fortement implantée. Si l'équilibre de certains marchés périphériques reste parfois préoccupant, les tendances sont en effet très encourageantes sur Paris intra-muros et la Boucle Sud du Croissant Ouest parisien. La demande placée est en hausse modérée de + 1 % sur l'année sur la région Île-de-France. Ce chiffre, bien que faible, masque un très net rebond par rapport à la tendance observée à la fin du premier semestre où elle s'inscrivait en baisse de - 22 %. Ce redémarrage est particulièrement visible dans le Quartier Central des Affaires parisien, où la demande placée est repartie à la hausse (+ 18 %), mais aussi dans la Boucle Sud du Croissant Ouest (+ 92 %), alors que l'offre à un an est en baisse sur ces deux zones. Ce dynamisme retrouvé nous a permis de réaliser d'importantes transactions locatives, et notamment en ce début d'année 2016 avec la commercialisation de l'immeuble Pointe Metro 2 à Gennevilliers jusqu'ici vacant.

Dans le cœur de Paris, le taux de vacance est maintenant particulièrement faible, autour de 4,5 %, dans un contexte d'offre de qualité toujours insuffisante. Nous pensons donc que les conditions nécessaires à une reprise du cycle locatif sont réunies au moins dans le centre de Paris, où la demande est forte alors que l'offre restera faible. Cette évolution des marchés renforce notre confiance sur le bureau à Paris. Notons d'ailleurs que l'immobilier de bureaux parisien est sans égal en Europe Continentale, en matière de liquidité, de taille et de profondeur de marché.

Nous avons largement anticipé l'amélioration des conditions de marché sur ces zones, ce qui nous a permis de réaliser dans de bonnes conditions des opérations ambitieuses en toute confiance sur la première partie de l'année. Nous avons, en effet, réalisé et sécurisé près de 2 milliards d'euros d'investissements sur l'exercice, plaçant ainsi Gecina au tout premier rang des acteurs du marché de l'investissement en 2015.

DE SOLIDES PERFORMANCES IMMOBILIÈRES, FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES

Nous sommes particulièrement satisfaits de la performance que Gecina a pu réaliser cette année. Le résultat récurrent net part du Groupe s'inscrit en hausse de + 10,3 % à 349,2 millions d'euros (+ 12,2 % retraité de l'effet de la cession de Beaugrenelle), traduisant l'attention avec laquelle nous avons piloté les charges administratives, opérationnelles et financières du Groupe, mais reflétant également les succès de Gecina sur le marché de l'investissement.

Les charges financières ont encore une fois été un élément clé de notre performance puisque nous avons su profiter d'un contexte favorable pour diminuer significativement le coût moyen de notre dette, tout en augmentant sa maturité moyenne, mais aussi celles de nos couvertures.

La performance a aussi été immobilière. Nous avons, en effet, réalisé près de 133 000 m² de locations, relocations, renégociations et renouvellements de baux, portant sur près de 52 millions d'euros de loyers, dans un marché qui restait encore dans certaines zones périphériques difficile, notamment en début d'exercice. En conséquence, le taux de vacance de bureaux est resté proche d'un niveau incompressible à 4,2 %, bien en deçà du taux moyen en Île-de-France (6,9 % selon CBRE).

GECINA A MIS EN PLACE AVEC SUCCÈS LA STRATÉGIE ANNONCÉE...

2015 a été l'année de l'accélération stratégique, Gecina ayant délivré de solides performances sur l'ensemble des ambitions que nous avons annoncé en début d'année.

Début 2015, nous annonçons vouloir réaliser des acquisitions opportunistes hors marché, sur des zones à fort potentiel tout en respectant nos exigences de rentabilité attendue. Sur l'année 2015, nous avons sécurisé au total près de 1,7 milliard d'euros d'acquisitions nouvelles notamment dans le QCA parisien, à La Défense, à Boulogne-Billancourt et à Paris-Gare de Lyon.

Nous voulions également lancer des programmes de cessions ambitieux sur certains actifs que nous considérons matures ou lorsque leur positionnement ne nous paraissait pas stratégique, tout en captant d'importantes plus-values, dans un marché euphorique. En 2015 nous avons sécurisé près de 579 millions d'euros de cessions avec près de 26 % de prime sur les expertises, et début 2016 nous avons sécurisé la cession de notre portefeuille d'actifs de santé, pour 1,35 milliard d'euros, traduisant une prime sur les dernières expertises de l'ordre de 16 %.

Nous avons aussi indiqué vouloir privilégier la création de valeur sur notre propre patrimoine. A fin 2015, le pipeline du Groupe est porté à près de 3,5 milliards d'euros alors qu'il n'était que de 1,7 milliard d'euros fin 2014.

Enfin, nous avons annoncé notre volonté de promouvoir le bureau de demain. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, nous avons déjà développé de nouveaux services à destination de nos locataires, mis en place des solutions innovantes pour les start-up, lancé un nouveau mode d'exploitation de certains de nos parkings, livré un immeuble exemplaire à plusieurs égards à Boulogne-Billancourt, et beaucoup avancé sur un autre projet dans Paris, rue d'Amsterdam, qui devrait être une référence incontestable à sa livraison prévue en 2017. Nous avons, par ailleurs, de nombreuses pistes de réflexion et de nombreux projets qui devraient voir le jour prochainement.

... SÉCURISANT D'IMPORTANTES SOURCES DE CRÉATIONS DE VALEUR POUR L'AVENIR

Si le marché locatif semble prometteur sur les zones de prédilections de Gecina, le marché de l'investissement est particulièrement dynamique mais fortement concurrentiel. Il est plus que jamais indispensable d'être extrêmement sélectif et proactif afin de saisir les meilleures opportunités d'investissements, dans les meilleures conditions possibles. Gecina a fait preuve d'un savoir-faire en la matière, nous permettant de sécuriser d'importantes opérations, très souvent hors marché. Nous avons ainsi pu réaliser l'acquisition des tours T1&B à La Défense, et de l'actuel siège du Groupe PSA situé dans le QCA parisien, avenue de la Grande Armée. Cet actif au cœur de Paris fera l'objet d'une restructuration et deviendra à terme l'un des actifs phares de Gecina. Nous avons également saisi d'importants gisements de valeur au travers de l'acquisition des immeubles Sky 56 à Lyon, City 2 à Boulogne, mais également d'un grand projet de restructuration à Paris Gare de Lyon (la Tour Van Gogh).

Gecina recèle au sein de son propre portefeuille une réserve considérable de création de valeur que nos équipes d'Asset Management se sont attachées à identifier, actif par actif, depuis début 2014. Nous avons ainsi défini de nombreux projets de restructurations, qui nourrissent notre pipeline d'investissements le portant à près de 3,5 milliards d'euros à fin 2015, et par conséquent notre croissance à venir, principalement au cœur de Paris. L'immeuble situé rue d'Amsterdam à Paris et « le Cristallin » à Boulogne seront les premiers exemples de notre démarche. En ce début d'année, nous avons également lancé un nouveau projet de redéveloppement de plus de 14 000 m² dans l'un de nos immeubles du 17^e arrondissement de Paris.

NOUS ABORDONS 2016 AVEC CONFIANCE

La très bonne dynamique sur le marché de l'investissement et la nette amélioration qui se dessine sur les marchés locatifs des zones les plus centrales, renforcent notre confiance dans la stratégie que nous avons mise en place avec le soutien de nos Administrateurs. La reprise du marché locatif dans certaines zones, et l'avancement de nos projets de développement et redéveloppement nous permettent de voir l'année qui commence avec une grande confiance. Nous ne serons en 2016 ni vendeur forcé, ni acheteur contraint, car la solidité de notre bilan et la flexibilité qu'il offre nous permettent d'être opportunistes en matière de cessions et hautement sélectifs en matière d'investissements. En 2016, nous serons souples, flexibles, proactifs et réactifs le cas échéant, prêts à saisir les opportunités qui se présenteront tout en restant fermes sur nos exigences en matière de rentabilité.

Philippe Depoux
Directeur Général

Les membres du Comité Exécutif



Philippe Depoux
Directeur Général



Brigitte Cachon
Directeur Marketing et Innovation



Yves Dieulesaint
Directeur RSE



Nicolas Dutreuil
Directeur Financier



Loïc Hervé
Directeur du Patrimoine Immobilier



André Lajou
Directeur Investissements et Arbitrages



Vincent Moulard
Directeur de l'Asset Management



Philippe Valade
Secrétaire Général

01 Présentation du Groupe

1.1.	Chiffres clés.....	10
1.2.	Gecina en bref.....	12
1.3.	Dates clés de Gecina.....	12
1.4.	Organisation du Groupe et organigramme.....	14
1.4.1.	Organisation du Groupe et organigramme.....	14
1.4.2.	Évolution de l'organisation du groupe au cours de l'exercice.....	16
1.4.3.	Évènements survenus postérieurement au 31 décembre 2015 et relatifs à l'organisation du groupe.....	16
1.5.	Activité et marchés.....	16
1.5.1.	Le marché du bureau : tendances 2015 et perspectives.....	17
1.5.2.	Marchés de diversification.....	19
1.6.	Définition et sensibilité des principaux indicateurs.....	22
1.7.	Risques.....	23
1.7.1.	Tableau de synthèse des principaux risques et des dispositifs de maîtrise.....	23
1.7.2.	Facteurs de risques.....	29
1.7.3.	Litiges.....	31
1.7.4.	Gestion des risques.....	32
1.7.5.	Assurances.....	45

1.1. Chiffres clés

En millions d'euros	Variation	2015	2014
Revenus locatifs bruts	+ 0,6 %	574,6	571,0
Bureaux	+ 4,4 %	364,2	348,9
- Paris QCA - Bureaux	+ 6,4 %	98,7	92,7
- Paris QCA - Commerces	+ 0,1 %	35,0	35,0
- Paris hors QCA	- 1,6 %	52,6	53,5
- Croissant Ouest - La Défense	+ 13,4 %	137,0	120,8
- Autres	- 12,8 %	41,0	47,0
Résidentiel	- 1,5 %	133,2	135,3
Santé	+ 4,1 %	76,4	73,4
Autres (dont Beaugrenelle)	n.a.	0,7	13,4
Résultat récurrent net - part totale ⁽¹⁾	+ 9,8 %	349,0	317,8
Résultat récurrent net - part du Groupe ⁽¹⁾	+ 10,3 %	349,2	316,6
Valeur en bloc du patrimoine ⁽²⁾	+ 24,5 %	12 875	10 341
Bureaux	+ 37,2 %	8 892	6 482
- Paris QCA - Bureaux	+ 42,9 %	2 576	1 803
- Paris QCA - Commerces	+ 22,8 %	1 098	894
- Paris hors QCA	+ 23,6 %	1 036	838
- Croissant Ouest - La Défense	+ 59,2 %	3 392	2 130
- Autres	- 3,3 %	790	817
Résidentiel	- 3,0 %	2 667	2 750
Santé	+ 19,0 %	1 316	1 106
Autres (logistique)	n.a.	0	4
Rendement net du patrimoine ⁽³⁾	- 58 pb	4,99 %	5,57 %

Données par action (en euros)	Variation	2015	2014
Résultat récurrent net - part totale	+ 8,2 %	5,61	5,19
Résultat récurrent net - part du Groupe	+ 8,6 %	5,61	5,17
ANR dilué bloc triple net (EPRA) ⁽⁴⁾	+ 21,2 %	122,7	101,2
Dividende net ⁽⁵⁾	+ 7,5 %	5,00	4,65

Nombre d'actions	Variation	2015	2014
Composant le capital social au 31 décembre	+ 0,2 %	63 260 620	63 104 820
Hors autocontrôle au 31 décembre	+ 2,2 %	62 640 073	61 317 661
Dilué hors autocontrôle au 31 décembre	+ 2,2 %	63 327 690	61 967 103
Moyen hors autocontrôle	+ 1,6 %	62 216 325	61 260 603

(1) Excédent brut d'exploitation diminué des frais financiers nets et des impôts récurrents.

(2) Voir note 2.3. « Valorisation du patrimoine immobilier ».

(3) Sur la base du périmètre comparable 2015.

(4) Voir note 2.5. « Actif Net Réévalué triple net ».

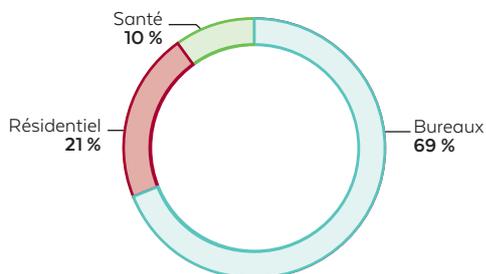
(5) Dividende 2015 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2016.

RSE	Variation	2015	2014
Consommation d'énergie du patrimoine de bureaux contrôlé opérationnellement par Gecina en kWhép/m ² /an ⁽¹⁾	- 12 %	299	339
Part des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation	+ 8 pt	71 %	63 %

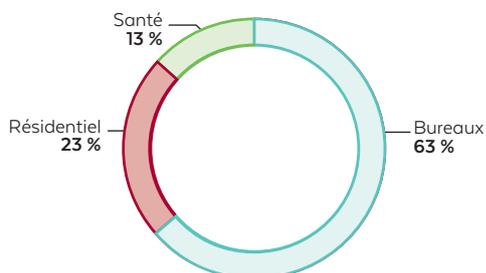
(1) Énergie primaire à climat constant.

PRÉSENTATION DU GROUPE

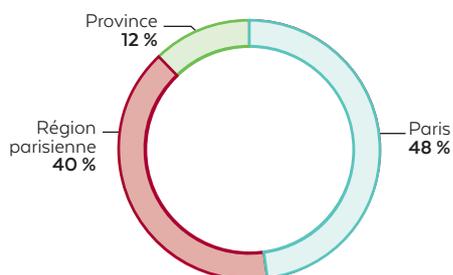
Valeur du patrimoine par activité



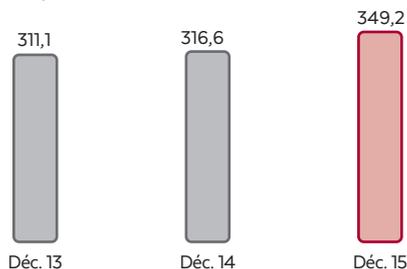
Répartition des loyers par activité



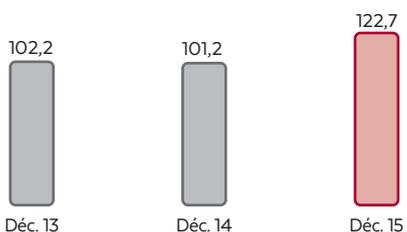
Répartition des loyers par zone géographique



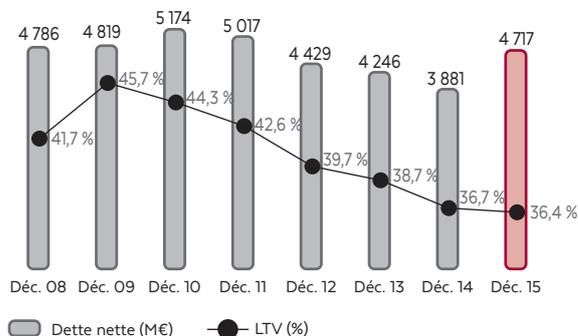
Résultat récurrent net - part du Groupe (en millions d'euros)



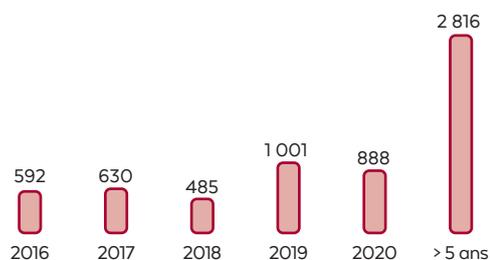
ANR dilué bloc triple net EPRA par action (en euros)



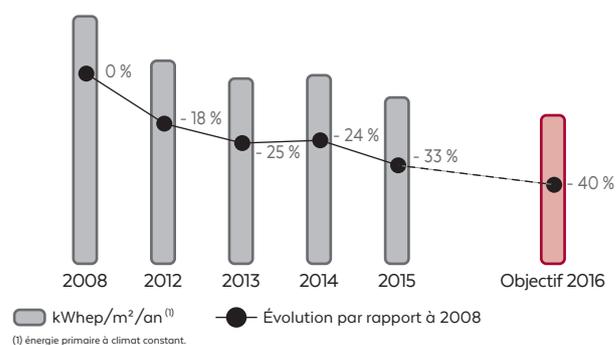
Ratio LTV



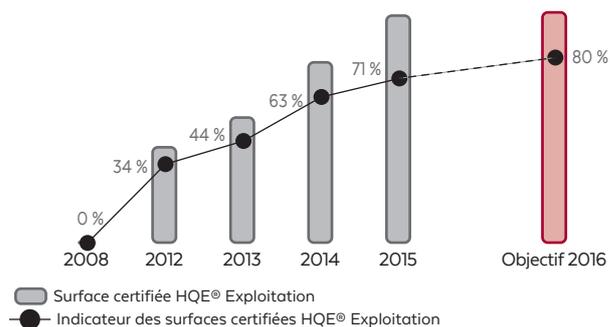
Échéancier des financements autorisés (inclus les lignes de crédit non utilisées, hors billets de trésorerie) (en millions d'euros)



Évolution de la consommation d'énergie du patrimoine de bureaux contrôlé opérationnellement par Gecina



Part des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation



1.2. Gecina en bref

Gecina détient, gère et développe un portefeuille immobilier de 12,9 milliards d'euros au 31 décembre 2015, principalement situé en Région parisienne et majoritairement constitué d'immeubles de bureaux.

Le portefeuille de bureaux de Gecina, valorisé à 8,9 milliards d'euros représente 69 % du patrimoine total de la société. Plus de la moitié de celui-ci est constituée d'actifs parisiens (53 %) avec une large prépondérance sur le Quartier Central des Affaires, et 38 % du portefeuille de bureaux se situe dans le Croissant Ouest et à La Défense

Gecina détient également des actifs dits « de diversification », représentant 31 % de son portefeuille (soit près de 4,0 milliards d'euros). Ils sont constitués de logements traditionnels et de résidences étudiants (21 % du portefeuille total), mais aussi de cliniques et d'EHPAD (10 %).

Ces dernières années, Gecina a renforcé son exposition aux bureaux en Île-de-France au travers d'une rotation active de son portefeuille. Près de 6,3 milliards d'euros d'actifs ont ainsi été cédés depuis 2008 et plus de 5,7 milliards d'euros auront été investis. Cette rotation active du portefeuille aura permis à Gecina de porter le poids du bureau dans son portefeuille de 52 % en 2006 à 69 % à fin 2015, l'ambition affichée étant de poursuivre ce recentrage stratégique en atteignant une pondération supérieure à 80 %, au travers d'investissements ciblés et de cessions d'actifs non stratégiques. En considérant la cession du portefeuille de santé pour laquelle une promesse de vente a été signée au mois de février 2016, le portefeuille de bureaux représente alors 77 % du portefeuille total du Groupe.

Dans ce cadre, Gecina privilégiera le secteur des bureaux en Île-de-France, offrant une profondeur de marché unique au sein de la zone euro, mais également des perspectives porteuses tant en

termes économiques qu'en termes de développement, au travers notamment du projet du Grand Paris.

Avec un actionariat stabilisé et un bilan renforcé, la société s'est mise en ordre de marche pour construire son avenir, et a annoncé début 2015 ses ambitions stratégiques, visant notamment à renforcer son statut de leader sur le marché parisien des bureaux urbains :

- en saisissant des opportunités d'investissements créatrices de valeur ;
- en identifiant et en exploitant les gisements de valeur intrinsèques à son propre portefeuille immobilier ;
- en cédant des actifs non stratégiques et/ou matures dans un contexte de marché porteur ;
- en développant l'immeuble nouvelle génération offrant une gamme de services différenciants, répondant aux besoins de ses locataires ; mais également respectueux des critères environnementaux au travers de « l'innovation durable ».

2015 aura marqué une forte accélération de l'évolution de la stratégie du Groupe, Gecina sécurisant près de 1,7 milliard d'euros de nouveaux investissements, et 579 millions d'euros de cessions réalisées ou sous promesse au 31 décembre 2015. Le Groupe a par ailleurs finalisé la revue de son portefeuille, permettant d'identifier d'importants projets au sein de son portefeuille qui participeront à la croissance du Groupe dans les années qui viennent.

Gecina ambitionne également que 80 % de son portefeuille obtienne la certification HQE® Exploitation d'ici fin 2016 (71 % à fin 2015).

Gecina est une Société d'Investissement Immobilier Cotée (SIIC) sur Euronext Paris, et a intégré les indices SBF 120, FTSE4Good, DJSI Europe et World, Stoxx Global ESG Leaders, Euronext 100 et Vigeo.

1.3. Dates clés de Gecina

1959

- Création du Groupement pour le Financement de la Construction (GFC).

1963

- Introduction à la Bourse de Paris de GFC.

1991

- GFC absorbe GFII.

1997

- GFC acquiert Foncina.

1998

- GFC absorbe UIF et acquiert Foncière Vendôme. GFC devient Gecina.

1999

- Gecina absorbe Sefimeg (qui détient la société Fourmi Immobilière créée en 1879) puis Immobilière Batibail.

2002

- Acquisition de la Foncière Simco qui avait précédemment acquis la Compagnie Immobilière de la Plaine Monceau (fondée en 1878) et la Société des Immeubles de France (créée en 1879).

2003

- Adoption du statut des Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées.
- Gecina absorbe Simco.
- Gecina crée la fonction Gestion des risques et développement durable.

PRÉSENTATION DU GROUPE

2005

- À l'issue d'une OPA, Metrovacesa détient 68,54 % du capital de Gecina.
- Joaquín Rivero est nommé Président de Gecina lors de l'Assemblée Générale.
- Premiers investissements en nouveaux types d'actifs, murs d'hôtels et logistique.
- Trophée « Immeuble de l'année 2005 », catégorie « immeuble rénové », décerné lors du SIMI.
- Le « Cristallin » à Boulogne est le premier immeuble certifié HQE® Construction.

2006

- OPA sur Sofco qui devient Gecimed et acquisition des murs de 28 cliniques auprès de Générale de Santé.

2007

- Signature d'un Accord de Séparation entre les actionnaires de Metrovacesa.
- À l'issue de la première phase de cet Accord de Séparation, Metrovacesa ne détient plus que 27 % de Gecina, M. Rivero 16 % et M. Soler 15 %.
- Fusion par absorption de Société des Immeubles de France par Gecina.
- Mise en place d'une cartographie énergie/carbone de l'ensemble du patrimoine.

2008

- Le « Building », ancien siège du « Figaro », reçoit le trophée « Immeuble de l'année 2008 », catégorie « immeuble rénové », décerné lors du SIMI.
- Gecina lance sa Fondation d'entreprise.
- Gecina lance « Campuséa », sa marque de résidences étudiants.

2009

- Le Parc de Labuire reçoit le prix de l'aménagement urbain.
- Gecina lance une offre publique obligatoire sur Gecimed dont elle obtient 98,5 % du capital.
- Abandon définitif de l'Accord de Séparation.
- Gecina modifie sa gouvernance, dissocie les fonctions de Président et de Directeur Général et en novembre nomme Christophe Clamageran comme Directeur Général.
- Le « Mercure » est le premier immeuble certifié HQE® Exploitation.
- Signature d'un premier bail vert avec Barclays.

2010

- Bernard Michel est nommé Président en remplacement de Joaquín Rivero.
- Gecina entame le retrait d'Espagne avec la fermeture de la succursale locale et la cession de sa participation dans la société Sanyres.
- Gecina fait l'acquisition de 25 % de la SCI Beaugrenelle, portant ainsi sa participation à 75 % dans cette dernière.
- Gecina intègre les indices FTSE4Good et DJSI.

2011

- Gecina réunit les fonctions de Président et de Directeur Général et Bernard Michel est nommé Président-Directeur Général en octobre.
- L'immeuble Horizons remporte le Grand Prix du SIMI dans la catégorie « Immeuble neuf ».
- Gecina intègre l'indice Stoxx Global ESG Leaders.

2012

- Gecina remporte le « Trophée des SIIC » dans la catégorie « meilleure opération de l'année » au titre de sa restructuration financière.
- Dans le cadre de sa politique de recentrage, Gecina cède son patrimoine logistique.
- « Newside » est le premier immeuble triplement certifié (HQE®, LEED® et BREEAM®).
- Le « 96-104 » à Neuilly-sur-Seine est le premier immeuble labellisé BBC (Bâtiment Basse Consommation).

2013

- La « Pierre d'Or 2013 » est décernée à Bernard Michel dans la catégorie « Manager ».
- Gecina dissocie les fonctions de Président et de Directeur Général, Philippe Depoux est nommé Directeur Général en juin.
- Dans le cadre de sa politique de recentrage, Gecina cède son patrimoine d'hôtels.
- Réouverture du centre commercial de Beaugrenelle en octobre.

2014

- La « Pierre d'Or 2014 » est décernée à Beaugrenelle dans la catégorie « Programmes ».
- Entrée au capital de Gecina du concert Blackstone et Ivanhoé Cambridge avec 22,98 % du capital.
- Dans le cadre de sa politique de recentrage, Gecina cède le centre commercial Beaugrenelle.
- Gecina prend acte de la cession par Metrovacesa de l'intégralité de ses actions (26,74 %) auprès d'investisseurs institutionnels, dont notamment Blackstone et Ivanhoé Cambridge, Crédit Agricole Assurances et Norges Bank.
- Gecina remporte le « Trophée des SIIC » dans la catégorie « RSE ».

2015

- Dans le cadre de sa politique de recentrage, Gecina cède son dernier immeuble de bureaux en Espagne, un actif de 11 000 m² situé à Madrid et loué à BMW.
- Gecina acquiert les tours T1&B et le siège historique du Groupe PSA, avenue de la Grande Armée, pour 1,24 milliard d'euros, auprès d'Ivanhoé Cambridge.
- Gecina lance en octobre 2015 un processus de vente de son portefeuille d'actifs de santé, qui a abouti à la signature d'un accord ferme, le 8 février 2016, avec Primonial Reim pour 1,35 milliard d'euros.
- Gecina prend acte, le 29 octobre, de la cession par Gevrey Investissement de près de 3,4 % du capital, portant sur les titres détenus par The Blackstone Group.
- Gecina est la première foncière à être certifiée ISO 50001 par l'AFNOR.

1.4. Organisation du Groupe et organigramme

1.4.1. ORGANISATION DU GROUPE ET ORGANIGRAMME

Le Groupe oriente son activité autour du premier patrimoine de bureaux de France, mais également autour d'actifs dits de « diversification » (actifs résidentiels traditionnels, résidences étudiants et établissements de santé).

Afin d'accompagner son recentrage stratégique vers le secteur des bureaux et solidifier son modèle, Gecina a adopté, début 2014, une nouvelle organisation ajustée à la chaîne de création de valeur immobilière. Cette réorganisation a facilité l'accélération du processus de recentrage tel qu'affirmé début 2015.

Auparavant organisées « verticalement » par produit, donc en silo, les équipes opérationnelles travaillent dorénavant de façon « horizontale » et transversale par métier. Trois pôles multiproduits ont été créés : Investissements et Arbitrages, Asset Management et Patrimoine Immobilier. La Direction Investissements et Arbitrages

identifie les opportunités et pilote les processus d'investissement et de cession. L'Asset Management se charge de la stratégie immobilière, des business plans par immeuble et de la gestion des grands comptes. Quant à la Direction Patrimoine Immobilier, elle a la responsabilité de la gestion des opérations de construction, du pilotage de la rénovation et de la gestion immobilière.

Dans le cadre de cette organisation, la RSE a également été intégrée au cœur même de la stratégie de Gecina, directement rattachée à la Direction Générale, de même que la nouvelle Direction Marketing et Innovation. Ces deux Directions ont vocation à soutenir l'ambition du Groupe d'être précurseur sur l'immeuble de demain, un immeuble respectueux des critères environnementaux et répondant au mieux aux besoins des locataires et aux attentes des parties prenantes.

Ancienne organisation



Nouvelle organisation



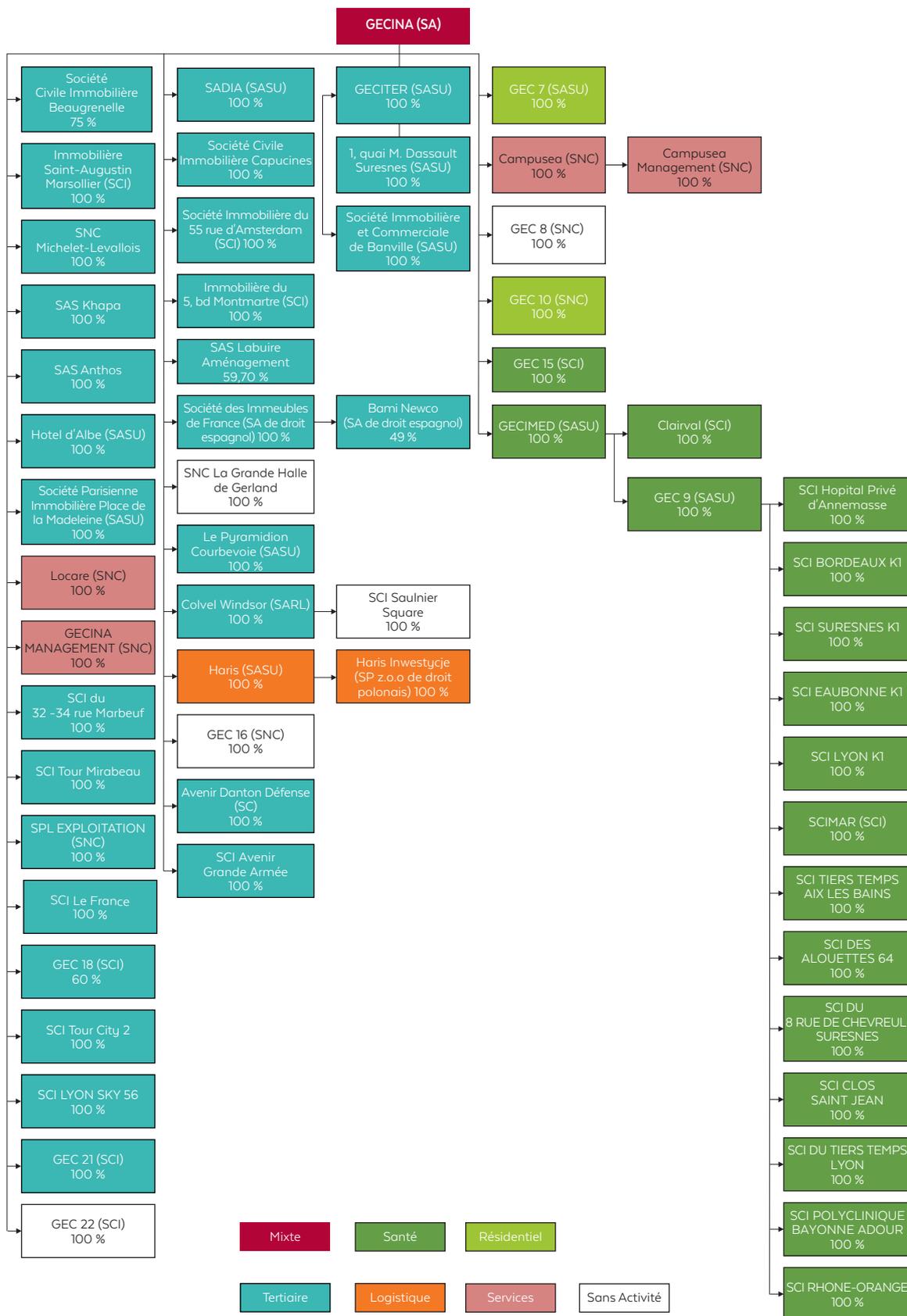
Par ailleurs, au 31 décembre 2015, le groupe Gecina est constitué de 60 entités juridiques distinctes dont (i) 51 sociétés foncières, détentrices de patrimoine ou droits immobiliers, et (ii) quatre sociétés de services.

Les principales entités juridiques sont établies en France.

L'organigramme présenté ci-après fait apparaître que les filiales sont, pour la plupart, détenues à 100 % par le Groupe, à l'exception de :

- la SAS Labuire Aménagement, dont Gecina détient 59,7 % du capital ;
- la société de droit espagnol Bami Newco, dont Gecina détient 49 % du capital au travers de sa filiale à 100 % SIF Espagne ;
- la SCI Beaugrenelle, dont Gecina détient 75 % du capital ;
- la SCI GEC 18, dont Gecina détient 60 % du capital.

PRÉSENTATION DU GROUPE



1.4.2. ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE

Le 14 juillet 2015, la société Braque Ingatlan, sans activité, a été liquidée.

La société Braque a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Gecina le 30 novembre 2015 et a été radiée le 2 décembre.

Le 30 novembre 2015, la SAS L'Angle a également fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Gecina et a été radiée le 3 décembre.

Le 30 décembre 2015, GEC 9 a porté sa participation dans la SCI Rhône-Orange de 80 % à 100 %.

1.4.3. ÉVÈNEMENTS SURVENUS POSTÉRIEUREMENT AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET RELATIFS À L'ORGANISATION DU GROUPE

Le 8 février 2016, Gecina a signé une promesse de vente portant sur les titres des sociétés Gecimed et GEC 15 et constituant l'intégralité de son portefeuille d'immobilier de santé. Après la réitération de

cette promesse, attendue au cours du premier semestre 2016, ces deux sociétés ne seront plus contrôlées par Gecina.

1.5. Activité et marchés

Ces dernières années, Gecina a considérablement rationalisé son portefeuille au travers de la cession d'actifs non stratégiques, visant essentiellement à renforcer la spécialisation de la société autour de son portefeuille d'actifs de bureaux tout en réduisant son endettement. Gecina a ainsi procédé à la cession de son portefeuille logistique en 2012 puis de son pôle hôtels en 2013 et celle du centre commercial Beaugrenelle début 2014. En octobre 2015, le Groupe a annoncé avoir lancé une procédure pouvant amener à la cession de son portefeuille de santé. En 2015, Gecina a également cédé son dernier immeuble de bureaux en Espagne (l'immeuble BMW à Madrid), et a prolongé son désengagement progressif de l'immobilier résidentiel en procédant à des cessions de logements vacants. En parallèle de ces cessions, Gecina a également sécurisé près de 1,7 milliard d'euros de nouveaux investissements de bureaux à Paris, à La Défense mais également à Boulogne-Billancourt et à Lyon. En conséquence, la part du portefeuille de bureaux est passée de 52 % du portefeuille total en 2006 à 69 % fin 2015, et 77 % en excluant le portefeuille de santé pour lequel une promesse de vente a été signée début 2016.

La société veut prolonger ce repositionnement stratégique, et vise une exposition de son portefeuille au marché des bureaux supérieure à 80 % à moyen terme, tout en assumant une

diversification maîtrisée ne représentant cependant pas plus de 20 % du portefeuille.

Sur le marché des bureaux parisiens et d'Île-de-France, le cœur de métier de Gecina, l'environnement en 2015 a montré des signes d'amélioration notamment dans les zones les plus centrales de la région parisienne, mais le contexte a globalement été contrasté selon les zones.

Le volume d'investissements s'est rapproché des plus hauts de 2006-2007, avec près de 23,4 milliards d'euros sur 2015, marquant une nette accélération au cours de l'année avec le plus important semestre jamais enregistré sur la seconde partie de l'année.

Si le marché locatif a montré quelques signes de faiblesse dans les zones périphériques, les quartiers les plus centraux (et notamment Paris intra-muros) montrent, quant à eux, des signes encourageants. Les perspectives sont favorables sur les zones de prédilection de Gecina (Paris intra-muros et la Boucle Sud du Croissant Ouest) où la demande placée est en fort rebond. Dans l'ensemble, le marché locatif en Île-de-France semble bien orienté, bien que les tendances, encore très hétérogènes montrent des performances très diverses selon la qualité et l'emplacement des actifs.

1.5.1. LE MARCHÉ DU BUREAU : TENDANCES 2015 ET PERSPECTIVES

Sources : BNP Paribas Real Estate, CBRE, Cushman & Wakefield, Immostat, IPD, Jones Lang LaSalle, Knight Franck, MBE Conseil.

PATRIMOINE

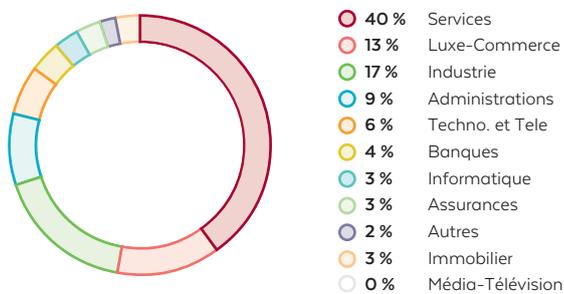
À fin 2015, Gecina gère un portefeuille de bureaux et commerces de près de 1 000 000 m² dont plus de 900 000 m² en exploitation répartis (en valeur) de la manière suivante :

- 54 % à Paris intra-muros ;
- 45 % dans le reste de la région parisienne ;
- 1 % à Lyon.

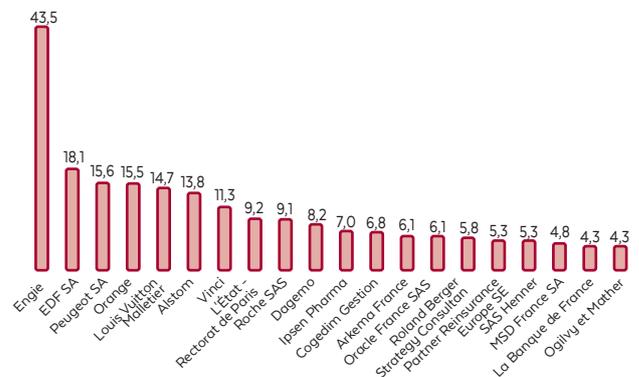
Répartition des actifs en exploitation par taille (en valeur) :

- les immeubles de plus de 10 000 m² représentent 57 % du portefeuille ;
- 27 % du portefeuille sont constitués d'immeubles compris entre 5 000 m² et 10 000 m² ;
- les immeubles de moins de 5 000 m² ne représentent plus que 16 % du patrimoine.

Répartition sectorielle des locataires de bureaux



Loyers des principaux locataires de bureaux (en millions d'euros)



UN MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT PARTICULIÈREMENT DYNAMIQUE...

Des volumes de liquidités importants ont encore soutenu le marché de l'investissement en France et notamment en Île-de-France. Ainsi, près de 24 milliards d'euros ont été investis en France en immobilier d'entreprise en 2015, réitérant donc le dynamisme observé en 2014. Sur 10 ans le volume d'investissement observé en 2014 et 2015 n'aura été atteint qu'en 2006 et 2007. La concentration du marché de l'investissement s'est encore accrue en 2015 au bénéfice du bureau en Île-de-France. CBRE précise que la très grande majorité de ces investissements (84 %) s'est portée sur des investissements en Île-de-France (contre 75 % en 2014). Par ailleurs, cette même source indique que 72 % des engagements sur l'année concernent des actifs de bureaux (contre 66 % en 2014), alors que seulement 18 % de ces investissements se sont portés sur des actifs de commerces (27 % en 2014). La tendance déjà observée en 2014 notant une préférence croissante des investisseurs pour les actifs de bureaux situés en Île-de-France, se trouve renforcée en 2015.

Le marché s'est montré particulièrement actif sur les grandes transactions, puisque 74 opérations de plus de 100 millions d'euros ont été constatées (contre 54 en 2014), représentant près de 64 % du volume total d'investissements en valeur, soit un poids comparable à celui enregistré en 2014 (source : CBRE). Il est également à noter que la part des investissements constituée d'opérations de grande taille (entre 100 millions d'euros et 500 millions d'euros) est passée de 35 % en 2014 à près de 53 % en 2015, compensant la baisse de la part représentant les opérations de très grande taille (> 500 millions

d'euros). Les investisseurs restent toujours à la recherche d'actifs « prime » aux fondamentaux sécurisés, mais une offre rare sur ce segment les a poussés à se positionner sur des typologies d'actifs plus larges, notamment en termes de localisation. Le volume des ventes en état futur d'achèvement augmente légèrement, représentant 2,5 milliards d'euros en 2015 contre 2,3 milliards d'euros en 2014, mais la proportion de développement spéculatif (en blanc) augmente également modérément. Face à la rareté de biens disponibles à la vente dans des localisations « prime » et bénéficiant de bonnes situations locatives, l'abondance du capital à investir a contribué à la forte compression des taux prime observée sur l'année.

Les investisseurs nationaux ont été les plus présents (60 % des transactions), parmi lesquels les assureurs, SCPI, OPCV et dans une moindre mesure les fonds souverains, tous net acheteurs, se sont montrés particulièrement actifs, confirmant les tendances observées en 2014. Les fonds ouverts allemands sont de leurs côtés restés globalement vendeurs, notamment dans le cadre de liquidations progressives de leurs actifs.

La forte dynamique du marché de l'investissement a soutenu les valorisations des actifs « prime », notamment parisiens, dont les taux s'établissent désormais autour de 3,25 % contre 3,75 % à fin 2014. Cette compression des taux a également été constatée dans les meilleures localisations du Croissant Ouest et certains marchés des première et deuxième couronnes bénéficiant de bonnes dessertes de transports en commun et d'une profondeur de marché locatif.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Gecina entend poursuivre l'alignement de la qualité de son portefeuille avec les attentes en évolution des grands locataires. Les concepts d'immeubles responsables et remarquables, proposés par Gecina, s'appuient non seulement sur des critères de certifications environnementales mais également sur des critères de confort et de bien-être ayant un lien direct sur la productivité des occupants.

... ET UN MARCHÉ LOCATIF ENCOURAGEANT SUR LES ZONES CENTRALES

La reprise de la demande placée, s'est affirmée sur le second semestre après une première partie de l'année au ralenti. Après une hausse significative de + 13 % en 2014, celle-ci augmente à nouveau de + 1 % à 2,2 millions de m², en dépit d'une contraction pourtant sévère sur le premier semestre (- 22 %). Ce niveau reste cependant en deçà de la moyenne sur 10 ans, malgré la forte dynamique observée sur le second semestre. L'amélioration est notable sur la plupart des marchés mais plus particulièrement sur Paris (+ 15 % en moyenne et + 18 % sur le QCA seul) et la Boucle Sud du Croissant Ouest (+ 92 %), deux zones où Gecina est fortement implantée. Cette reprise marque donc le retour des utilisateurs vers les quartiers d'affaires traditionnels alors que les autres secteurs géographiques comme la seconde couronne et la première couronne sud ont davantage été en difficulté.

La reprise des transactions concerne essentiellement les surfaces de plus de 1 000 m² et moins de 5 000 m² qui s'inscrivent en hausse de + 16 % sur un an, notamment tirées par une forte performance sur le marché de Paris intra-muros (+ 37 %), alors que les grandes transactions de plus de 5 000 m² sont en retrait de - 16 %, pénalisant La Défense où la demande placée s'inscrit en baisse significative (certaines transactions importantes sont cependant attendues sur le premier semestre 2016 comme la commercialisation du solde de Majunga à Deloitte).

Parallèlement, l'offre de bureaux s'est légèrement contractée de - 3 % par rapport à fin 2014 à 3,9 millions de m², reflétant un taux de vacance en baisse de 30 pb à 6,9 % en Île-de-France (source : CBRE). Le taux de vacance est notamment passé en deçà de 5 % dans le QCA parisien à 4,8 % (5,8 % fin 2014) où l'offre neuve/restructurée est structurellement faible. Ce taux reste plus élevé dans le Croissant Ouest (11,5 %), mais s'inscrit également en baisse, notamment dans la Boucle Sud où il passe en dessous de 10 % à 9,7 % (10,9 % en 2014). La vacance se réduit également à La Défense où il atteint 10,8 % (12,2 % en 2014), bénéficiant de l'absence de nouveaux projets. Il est également à noter que l'offre future est aussi en baisse modérée, et que seulement 18 % de l'offre immédiatement disponible est constituée d'actifs neufs ou restructurés.

Dans ce cadre, les loyers faciaux de marché se sont stabilisés, marquant une légère hausse dans Paris intra-muros notamment sur le "prime". Dans le QCA parisien les loyers de bureaux de première main ressortent en hausse de + 3 % (source : Cushman & Wakefield), traduisant la pénurie de bureaux de classe A sur cette zone. Il est à noter également qu'en Île-de-France, les mesures d'accompagnement seraient également en légère décline pour la première fois depuis 2010 (source : BNP Paribas), notamment au

cœur de Paris, confirmant ainsi l'amélioration du contexte sur les marchés locatifs les plus centraux. Cette tendance est conforme avec ce que Gecina observe lors des transactions réalisées sur son propre portefeuille.

2016 : UN CONTEXTE FAVORABLE

En 2016, l'abondance de liquidités disponibles, le maintien des taux d'intérêts à des niveaux attractifs, et l'amorçage d'une reprise du marché locatif sur les zones les plus centrales, devraient continuer à soutenir le marché de l'investissement. Les tendances macroéconomiques, bien qu'incertaines, sont positivement orientées et Paris et l'Île-de-France présentent des qualités défensives uniques en Europe continentale, telles que la liquidité et la profondeur de marché.

Face à cet afflux de liquidités et à un coût de l'argent qui devrait rester historiquement bas, les rendements immobiliers devraient se maintenir aux niveaux actuels, voire baisser marginalement, la prime de risque offerte aujourd'hui restant particulièrement attractive. Dans ce contexte certains vendeurs devraient saisir des opportunités d'arbitrage afin de rationaliser leurs portefeuilles.

La principale interrogation réside dans la volonté des investisseurs d'accroître leur exposition à des actifs secondaires ou à des actifs à développer en blanc, compte tenu d'une offre « prime » limitée. Cela dépendra en grande partie de l'évolution de la confiance des investisseurs dans la reprise du cycle économique.

Dans ce contexte le volume des engagements en 2016 pourrait encore atteindre les volumes observés en 2014 et 2015.

Concernant le marché de la location, le marché des bureaux restera dépendant de l'environnement macro-économique, et notamment de la tendance sur l'emploi. Une reprise des grandes transactions est attendue pour 2016, portant la demande placée en 2016 potentiellement en hausse, autour de 2,4 millions de m². Avec une offre immédiate qui devrait rester inchangée, le taux de vacance devrait légèrement baisser. Sur le QCA parisien, le tassement attendu des franchises de loyers, couplé à la contraction des disponibilités sur les surfaces intermédiaires laisse entrevoir une hausse des loyers en 2016 (Cushman & Wakefield), notamment du fait d'une situation de sous-offre dans le QCA en 2016 et 2017.

GEICINA SUR LE MARCHÉ DU BUREAU EN ÎLE-DE-FRANCE

En 2015 Gecina a loué, reloué ou renégocié près de 133 000 m² de bureaux, représentant un volume de loyers économique de l'ordre de 52 millions d'euros, anticipant ainsi certaines échéances prévues initialement pour 2016 et 2017. Par conséquent, le taux de vacance moyen de Gecina sur son portefeuille de bureau est resté proche d'un plus bas historique à 4,2 %, soit significativement en deçà du taux de marché (6,9 % selon CBRE).

La gestion de baux s'est traduite cette année par la matérialisation d'une réversion négative ayant un impact modéré sur la croissance organique des loyers sur le segment, de - 0,7 %, stable par rapport à 2014.

PRÉSENTATION DU GROUPE

La valorisation des actifs de Gecina a cru, en moyenne sur l'année, et de + 14,4 % sur le portefeuille de bureaux, traduisant cependant une certaine hétérogénéité entre les tendances observées en 2015 à Paris et dans le reste de la région Île-de-France (la valorisation du portefeuille QCA de Gecina s'est inscrite en hausse de + 21,6 % à périmètre constant).

Avec près de 2 milliards d'euros d'investissements décaissés et sécurisés sur l'année et 374 millions d'euros de cessions réalisées ou sous promesse au 31 décembre 2015, Gecina a été l'un des tous premiers acteurs sur le marché de l'investissement. Au cours de l'année Gecina aura ainsi réalisé l'acquisition des tours TI&B à La Défense (siège social d'Engie), du siège actuel du Groupe PSA situé dans le QCA parisien avenue de la Grande Armée, des immeubles

Sky 56 à Lyon Part-Dieu et City 2 (Citylights) à Boulogne-Billancourt ainsi que de la Tour Van Gogh (Sunflower) à Paris-Gare de Lyon. En parallèle, Gecina a procédé à la cession de son dernier immeuble en Espagne (immeuble BMW), mais également des actifs « Le Mazagan » (Gentilly), « L'Angle » (Boulogne-Billancourt) « Newside » (La Garenne Colombes) et de l'immeuble « Brune » à Paris.

Il est à noter enfin que dans un environnement particulièrement concurrentiel en termes d'investissements, Gecina entend continuer à matérialiser le potentiel de valeur intrinsèque à son patrimoine, en exploitant ses réserves foncières, mais également en menant des programmes de restructuration d'actifs sur son propre portefeuille, et particulièrement à Paris.

1.5.2. MARCHÉS DE DIVERSIFICATION

1.5.2.1. SECTEUR RÉSIDENTIEL

Sources : www.paris.notaires.fr, INSEE, Guide du crédit, Clameur, LPI-Seloger

Patrimoine

À la suite des arbitrages successifs, le portefeuille résidentiel de Gecina est presque exclusivement concentré sur Paris et le département mitoyen des Hauts-de-Seine, des marchés dont les déterminants, notamment en termes de pénurie d'offre, apparaissent très spécifiques par rapport au reste du pays.

Les actifs du Résidentiel traditionnel en exploitation sont répartis en valeur de la manière suivante :

- 77 % à Paris intra-muros ;
- 23 % en Région parisienne.

Rebond des volumes en 2015, et redressement des prix au second semestre

Les prix de l'immobilier résidentiel à Paris se sont inscrits en légère baisse en 2015 à 8 020 euros/m² (à fin septembre 2015) selon les statistiques de notaires, soit un recul de - 0,9 % sur un an (les statistiques LPI-Seloger donnent un prix moyen de 8 359 euros/m² à fin 2015 pour une baisse de - 0,9 % également). Cette baisse marginale masque cependant une tendance des prix plutôt haussière sur les 2^e et 3^e trimestres (le prix moyen était de 7 890 euros à la fin du deuxième trimestre 2015). Les Notaires estiment que les prix pourraient sans doute être stables voire en hausse sur un an à Paris (les indicateurs avancés des Notaires évoquent une hausse de + 1,2 % sur un an à l'horizon janvier 2016).

En matière de volumes de ventes, le marché confirme le rebond déjà observé en 2014 (+ 7 %) en marquant une accélération de cette tendance. Au troisième trimestre le volume de ventes d'appartements anciens en Île-de-France s'est accru de + 28 % sur un an (+ 22 % sur Paris intra-muros et + 33 % sur les Hauts-de-Seine), un volume dépassant la moyenne long terme (sur 10 ans) de + 13 %.

Bien que cette tendance haussière puisse se maintenir sur 2016, les Notaires restent à ce stade prudents, attendant que les signaux positifs pour la croissance se confirment, de même que l'évolution du taux de chômage.

Dans ce contexte, Gecina a poursuivi avec succès un programme de ventes à l'unité de 155 millions d'euros (ventes réalisées ou sous promesses) en 2015, traduisant une prime moyenne sur les expertises (valeur bloc) supérieure à 30 %. 15 millions d'euros de ventes supplémentaires sont en cours de préparation au 31 décembre 2015.

Les prix demeurent soutenus à la fois par une pénurie d'offre et des conditions de crédit particulièrement attractives, équilibrant un certain nombre de facteurs moins favorables bien qu'en amélioration sur l'année (environnement économique et confiance des ménages). Ainsi, à fin décembre 2015, les taux de crédit immobiliers à 15 ans s'établissaient à un niveau historiquement bas autour de 2,15 % contre 2,40 % fin 2014 et 3,20 % fin 2013.

Paris, et dans une moindre mesure la Première Couronne parisienne, constituent un réel marché de pénurie où s'accroît la demande au regard de la démographie, de la préoccupation autour des retraites et de l'état incertain des marchés financiers. Le marché parisien continue ainsi de faire office d'un marché refuge pour nombre d'investisseurs privés.

Loyers en léger repli, en l'absence d'indexation

Les loyers à Paris s'inscrivent en léger repli sur 2015 (- 1,3 % sur un an) à 24,9 euros/m² (à fin octobre). En Île-de-France, les loyers sont ressortis à 19,0 euros/m² (hors charges), soit une baisse modérée de - 1,6 %. Sur l'ensemble de la France, la baisse des loyers a été limitée en 2015 à - 1,6 %. L'évolution des loyers n'a bénéficié que d'une indexation faible en 2015 (+ 0,4 % sur le périmètre Gecina). Pour information l'IRL (indice de référence des loyers) est proche de zéro en 2015 (à - 0,01 %), augurant d'une indexation encore faible sur 2016.

La pénurie d'offre locative reste pourtant particulièrement sensible dans Paris intra-muros. Elle résulte notamment de la faiblesse de la construction neuve dans cette zone et n'a pu être corrigée par les livraisons de biens neufs entrant dans les dispositifs de défiscalisation Scellier (à partir de 2009), Duflot (depuis janvier 2013) puis Pinel (depuis 2014). Dans ce contexte de limitation de l'offre, l'accession progressive à la propriété a contribué à réduire le parc privé ouvert à la location. Ces conditions de marché se traduisent par un taux d'occupation financier moyen élevé de 97,7 % sur le patrimoine de résidentiel de Gecina en 2015.

Perspectives

La pénurie d'offre de logements à Paris et en Première Couronne devrait demeurer le facteur structurant de ce marché à moyen terme et contribuer à soutenir les prix des actifs. Bien qu'en amélioration sur 2015 et sans doute sur 2016, le contexte macro-économique demeure incertain, appelant à une certaine prudence, de même que les effets craints de l'application de la loi ALUR qui pourrait inciter certains investisseurs privés à la retenue. Cependant, la tendance positive sur la fin de l'année 2015 pourrait se prolonger, accompagnant à minima le maintien des prix aux niveaux actuels, notamment si les conditions de financement continuent de représenter un facteur de soutien substantiel pour solvabiliser la demande.

Les loyers ne devraient pas augmenter en 2016 à Paris et en Première Couronne, mais devraient rester proches des niveaux actuels, notamment en raison du décret d'encadrement des loyers, mais également d'une indexation faible. Le taux de rotation des locataires au sein du portefeuille de Gecina devrait rester proche du niveau de 2015 (15,6 %).

1.5.2.2. SECTEUR RÉSIDENCES ÉTUDIANTS

Patrimoine

À fin 2015, Gecina détient et gère, au travers de sa filiale Campuséa, 15 résidences étudiants, dont huit en Région parisienne et sept en province, soit environ 2 400 lits. Au travers de cette filiale, Gecina développe actuellement trois résidences.

Un marché sous-capacitaire dans les grandes villes universitaires

Le secteur des résidences étudiants devrait bénéficier à long terme d'une progression du nombre d'étudiants, mais également d'une offre encore restreinte.

En effet, la France fait partie, avec l'Allemagne et le Royaume-Uni, des trois pays en Europe comptant la plus grande population estudiantine, soit près de 2,4 millions d'étudiants. Ce nombre devrait progresser, à la fois au travers de l'allongement des parcours universitaires, et de l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers. Le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche estime que le nombre d'étudiants devrait progresser de + 7 % à plus de 2,5 millions à l'horizon 2020. Parallèlement, le nombre d'étudiants étrangers devrait s'accroître de 285 000 environ actuellement à près de 750 000 en 2020, représentant ainsi à cet horizon 30 % du nombre total d'étudiants en France.

Au sein de cette population étudiante, plus de 60 % sont décohabitants, en particulier du fait de la mobilité croissante des étudiants. Cette décohabitation augmente avec l'âge des étudiants : à partir de 21 ans, les deux tiers des étudiants ont quitté le domicile parental. Dans ce cadre, il existe une nette pénurie de logements adaptés, notamment en Région parisienne. Les étudiants doivent se loger dans le secteur traditionnel, souvent en colocation et parfois dans des conditions de confort limitées, et à des niveaux de prix très élevés.

En 2015, Gecina a continué le développement de son portefeuille de résidences étudiants. Après avoir livré deux projets en 2014 (Cité - Cinéma à Saint-Denis (93) et Lecourbe - Paris 15), quatre autres l'ont été en 2015 (Sadi-Carnot à Bagnolet (93), Palaiseau-Saclay (91), Bordeaux Blanqui-Bassin à flots (33) et Lançon - Paris 13). D'autres projets engagés devaient être livrés en 2017 et 2018, et plusieurs autres programmes sont en cours d'études et pourraient être lancés prochainement.

PRÉSENTATION DU GROUPE

Perspectives

L'ambition de Gecina est de porter son portefeuille de résidences étudiants à 6 000 lits, en ciblant les principales villes universitaires françaises. Trois projets de développement au total sont actuellement sous promesse ou en cours de construction en Région parisienne, et à Marseille et plusieurs autres projets sont encore à l'étude et pourraient être lancés dans un avenir proche, notamment à Paris. Le Groupe acquiert, développe des résidences entièrement neuves, ou transforme des immeubles de bureaux en résidences, toujours aux meilleurs standards en matière de développement durable, et notamment toutes labellisées Effinergie+ et dans l'esprit « premium » (haut niveau de confort, design, équipements et services inclus) de sa filiale dédiée Campuséa. Gecina s'affirme ainsi dans ce segment immobilier comme le 1^{er} propriétaire exploitant en France.

Trois projets aujourd'hui engagés restent donc à livrer entre 2017 et 2018, un à Marseille et deux à Puteaux. Ces trois projets représentent un investissement total proche de 80 millions d'euros pour près de 15 000 m².

1.5.2.3. LOCARE, LE COMMERCIALISATEUR DE GECINA

Gecina, au travers de sa filiale Locare, est l'un des seuls acteurs français totalement intégré dans le secteur de l'immobilier résidentiel, au service exclusif du portefeuille du Groupe.

Ainsi, l'activité de Locare est articulée autour de trois axes :

- location d'actifs sur le périmètre de Gecina ;
- cessions d'actifs en bloc et à l'unité, tant en résidentiel qu'en bureaux, commerces et hôtels ;
- gestion d'actifs sur le périmètre Gecina.

1.5.2.4. SECTEUR SANTÉ

Patrimoine

Au 31 décembre 2015, Gecina, détenait les murs de 73 établissements, cliniques et EHPAD, représentant ainsi le deuxième acteur de ce marché en France.

Le secteur de l'immobilier de santé continue de bénéficier d'un environnement porteur pour les opérateurs. Le facteur démographique continue de jouer favorablement, ainsi que l'allongement de la durée de vie. À l'horizon 2060, l'INSEE estime que 32 % de la population française sera âgée de plus de 60 ans (contre 25 % aujourd'hui). Ce vieillissement de la population augmentera encore les besoins de soins médicaux. Face à ces évolutions, les dépenses de santé ont augmenté plus rapidement que le PIB, mais surperformant également l'accroissement démographique. En parallèle, les évolutions médicales et réglementaires ont renforcé les barrières à l'entrée sur ce secteur, minorant le risque de nouveaux entrants sur un marché pourtant porteur, et favorisant la consolidation du secteur.

La consolidation du secteur privé des EHPAD (Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) se poursuit à travers le rachat d'établissements indépendants, de groupes de tailles moyennes mais également de rapprochements entre entités d'envergures significatives. Si le secteur reste particulièrement porteur en raison de l'allongement de la durée de vie, et par conséquent de l'augmentation de la population de personnes âgées dépendantes ayant besoin d'établissements médicalisés, le nombre d'établissements ouverts reste faible. Les opérateurs se tournent aujourd'hui plus que dans le passé, vers des opérations de croissance externe. L'effet taille permet aux opérateurs de maximiser leurs capacités de financement, d'optimiser les ressources médicales mais également de peser face aux autorités de tutelles et d'accroître leurs autorisations d'exploitation de lits. En effet, les contraintes budgétaires pesant sur les financements publics ont considérablement limité les créations de nouveaux établissements, et peu d'appels à projets sont lancés par les Agences Régionales de Santé (ARS). Cette rareté contribue à la valorisation des actifs immobiliers existants, au travers du renforcement des barrières à l'entrée.

Sur le secteur sanitaire (cliniques, hôpitaux privés), les opérateurs restent impactés par le contrôle tarifaire. Cette contrainte entraîne une évolution des structures d'accueil et des stratégies immobilières. Ainsi, les opérateurs sont incités à réduire la durée moyenne de séjour et à privilégier une prise en charge en ambulatoire favorisée par le progrès des techniques chirurgicales. C'est en tendant vers cette stratégie d'optimisation que Gecina a conclu un nouveau partenariat avec un acteur européen majeur : Capio. Gecina a ainsi lancé en 2013 la construction de deux nouvelles cliniques privées, dont les livraisons sont intervenues au courant de l'année 2015, et qui sont louées et exploitées par Capio à Bayonne et Orange, pour un investissement total de près de 83 millions d'euros.

Les opérateurs de MCO se positionnent également en aval vers les cliniques de Soins de Suite et Rééducation (SSR), souvent au sein de pôles sanitaires MCO-SSR, comme Générale de Santé. Ce segment, toujours en forte croissance, est dominé par les acteurs privés, et devrait continuer à se développer, les lits de SSR ne représentant que 20 % du nombre de lits d'hospitalisation, contre 46 % pour le secteur des MCO. Le segment des cliniques psychiatriques reste également très dynamique avec une demande très forte et d'excellentes marges d'exploitation pour les exploitants. Le secteur sanitaire a connu une forte concentration avec les rapprochements en 2014 (i) des groupes Générale de Santé et Ramsay, donnant naissance au leader français de l'hospitalisation de court séjour et (ii) des groupes Médi Partenaires et Médipôle Sud Santé donnant naissance au second opérateur sur ce même marché.

Le marché de l'immobilier de santé, qui représente un segment récent du marché de l'investissement, a poursuivi sa structuration au cours de l'année. Les volumes d'investissements sont restés importants en 2015, notamment en raison de l'acquisition par Icade Santé du portefeuille Vitalia de 16 cliniques pour 606 millions d'euros.

1.6. Définition et sensibilité des principaux indicateurs

Les revenus locatifs provenant des bureaux et des commerces dépendent du niveau des loyers moyens, du taux d'occupation et des acquisitions ou cessions d'actifs immobiliers, mais aussi de critères spécifiques à ces activités et notamment :

- en ce qui concerne les bureaux, l'évolution des loyers est fonction des conditions du marché du bureau, des négociations de renouvellement des baux opérées par les équipes de gestion et des révisions automatiques annuelles sur la base de l'indice du coût de la construction (ICC) et de l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT) pour les baux en cours. À l'échéance du bail, le loyer des bureaux n'étant pas soumis aux règles de plafonnement applicables aux baux de commerces, les équipes de gestion du Groupe négocient avec le locataire afin de fixer le loyer de renouvellement à la valeur locative ;
- en ce qui concerne les commerces, les baux signés depuis plusieurs années contiennent des clauses de révision annuelle automatique des loyers en cours de bail sur la base de l'indice du coût de la construction (ICC) ou de l'indice des loyers commerciaux (ILC). Pour les loyers de renouvellement, la réglementation est plus contraignante que celle applicable aux bureaux dans la mesure où ces loyers sont, en principe, soumis à la règle du plafonnement.

L'évolution des revenus locatifs des logements dépend, notamment, des conditions du marché locatif et de l'efficacité de la gestion du patrimoine par le Groupe.

Les principaux facteurs affectant le montant des loyers perçus par le Groupe au titre de ses logements sont les suivants :

- le niveau du loyer moyen par mètre carré facturé aux locataires. Son évolution est principalement fonction de l'évolution de l'indice de référence des loyers (IRL) pour les baux en cours et de la réglementation pour les relocations. La réglementation est décrite dans les pages suivantes du présent chapitre ;
- le taux d'occupation financier des immeubles. Le taux d'occupation financier correspond au rapport entre le montant des loyers quittancés pendant une période donnée et le montant des loyers que percevrait le Groupe si la totalité de son patrimoine était louée (les locaux vacants étant pris en compte à la valeur du loyer payé par le locataire sortant). Les périodes de vacance sont déterminées jour par jour pendant la période de calcul. Les immeubles pour lesquels le processus de cession est initié ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'occupation financier car, à compter de cette étape, le Groupe cesse de proposer à la location les lots vacants de ces immeubles afin de pouvoir céder ces lots libres de toute location. Le plafond structurel du taux d'occupation financier est inférieur à 100 % en raison de périodes d'inoccupations structurelles des logements lors de la rotation des locataires (dus notamment aux délais minimaux nécessaires pour réaliser les travaux de remise en état ou de rénovation). Son niveau dépend, notamment, de l'efficacité des équipes de gestion locative et de commercialisation, l'objectif du Groupe étant, dans le contexte actuel du marché, de maintenir un taux d'occupation financier proche du plafond structurel ;

- le taux d'occupation financier est influencé par le taux de rotation, défini pour une période donnée, comme le nombre de logements libérés dans la période considérée divisé par le nombre de logements du Groupe à la même période, à l'exclusion des immeubles pour lesquels le processus de cession est initié. En principe, à moins que les lots ne puissent être reloués dans un court délai, une augmentation du taux de rotation conduit à une diminution du taux d'occupation financier ;
- les acquisitions et cessions d'actifs immobiliers.

Quatre indicateurs sont particulièrement sensibles pour les sociétés foncières :

- le résultat récurrent net (aussi appelé cash-flow courant net) par action, que Gecina définit comme la différence entre l'excédent brut d'exploitation (en anglais « EBITDA »), les frais financiers nets et les impôts récurrents. Ce montant est rapporté au nombre moyen d'actions composant le capital, hors autocontrôle ;
- l'Actif Net Réévalué dilué (ANR) par action : son calcul est défini par l'European Public Real Estate Association (EPRA). Détaillé dans le paragraphe 2.5., cet indicateur est composé des capitaux propres réévalués de la société, c'est-à-dire sur la base de la juste valeur des actifs et passifs consolidés, y compris les éléments qui ne sont pas valorisés au bilan à la juste valeur, comme par exemple le siège social ou la plupart des dettes financières à taux fixe. Ce montant, l'ANR, est rapporté au nombre d'actions fin de période de la société, hors autocontrôle, en tenant compte des éléments de dilution résultant des instruments de capitaux propres à émettre lorsque les conditions d'émission sont remplies ;
- le taux de rendement : son calcul est basé sur un loyer potentiel rapporté à la valeur bloc du patrimoine droits inclus, le loyer potentiel correspondant à la définition suivante : loyer potentiel = loyer annualisé fin de période + valeur locative de marché des lots vacants ;
- le taux de capitalisation : son calcul est déterminé comme le rapport des loyers potentiels tels que décrits ci-dessus sur les valeurs d'expertises hors droits. Les droits correspondent principalement aux droits de mutation (frais de notaires, droits d'enregistrement...) relatifs à la cession de l'actif ou de la société détenant cet actif.

Gecina applique les recommandations de l'EPRA relatives aux indicateurs de performance. Ces indicateurs visent à favoriser la transparence et la comparabilité des états financiers des sociétés immobilières cotées en Europe. Gecina publie l'ensemble des indicateurs EPRA (voir paragraphe 2.8. « Reporting EPRA ») :

- résultat net récurrent EPRA ;
- actif net réévalué EPRA et actif net réévalué triple net EPRA ;
- rendement initial net EPRA et rendement initial net « topped-up » EPRA ;
- taux de vacance EPRA ;
- ratio de coûts EPRA (incluant et excluant le coût de la vacance).

1.7. Risques

1.7.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES ET DES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE

Gecina réalise un exercice annuel de cotation de ses risques dont la survenance pourrait avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe. Le tableau synthétique des principaux risques du Groupe fait état d'une classification des risques à deux niveaux (élevé ou modéré). À noter que le tableau récapitulatif n'a pas pour objet d'effectuer un inventaire exhaustif des risques, ni d'un classement chronologique, cela au regard de l'évolution dynamique des niveaux de chacun des risques au fil du temps.

Les pictogrammes schématisant les variations sont représentés selon la légende suivante :

- ▲ Risque dont la cotation a augmenté sur la période
- ▶ Aucune évolution sur le risque d'exposition
- ▼ Diminution de l'exposition au risque

Risques	Dispositifs de maîtrise	Variation sur la période 2014-2015
Niveau de risque élevé		
<p>Risques de variation du marché immobilier Risques liés à la nature cyclique du marché immobilier dont les principales composantes sont la fluctuation de l'offre et la demande, la variation des taux d'intérêt et l'état de la conjoncture économique. Gecina pourrait ne pas être en mesure de réaliser des opérations d'investissements et arbitrages au moment où les conditions de marché sont les plus favorables. Le Groupe pourrait subir une baisse de ses loyers ou un impact négatif de l'évaluation de son patrimoine (cf. 3.5.4.1 « Le risque de marché immobilier »).</p>	<p>Le Groupe s'attache à effectuer régulièrement un suivi du marché immobilier qui contribue qualitativement aux orientations définies en Comité Stratégique. Des business plans par immeuble sont réalisés, ils font l'objet de revues dans le cadre des <i>Asset reviews</i> annuelles en lien avec le Plan à Moyen Terme.</p> <p>Le Groupe veille à la qualité de son patrimoine, ainsi qu'au pilotage de la rotation de ses actifs orchestré sous l'impulsion de la Direction de l'Asset Management.</p> <p>Les dispositifs de maîtrise des risques relatifs à l'insolvabilité du locataire ainsi qu'à la baisse du taux d'occupation financier sont détaillés ci-après.</p>	<p>▶ Ces risques propres à l'activité d'une foncière demeurent stables au cours de la période considérée. Structurellement élevée, la variation de ces risques est fortement liée à des composantes exogènes que sont les fluctuations du marché immobilier, des taux d'intérêt et les cycles économiques.</p> <p>La Direction de l'Asset Management a notamment pour objectif de réduire au mieux ce risque au moyen de la réalisation d'un plan d'actions à moyen terme et de la supervision continue du patrimoine.</p>
<p>Risques d'acquisition Risque de surestimer le rendement attendu ou le potentiel d'accroissement de valeur des actifs acquis ou de ne pas détecter des défauts cachés de ces actifs. Pour les projets en développement s'ajoute le risque de sous-estimer les coûts de développement.</p> <p>Il existe également le risque de ne pas disposer de ressources financières prévues lors de l'acquisition de l'actif.</p>	<p>La maîtrise de ces risques est assurée par un processus d'acquisition reposant sur leurs études technique, juridique et financière comprenant notamment des outils de modélisation. Ce processus intègre également l'assistance de conseils externes. Les projets d'acquisition font l'objet d'une étude préalable par un <i>Steering</i> Comité puis par le Comité d'Investissement. En fonction des seuils définis par les limitations de pouvoirs du Directeur Général, les projets d'investissements doivent également être examinés et validés par le Conseil d'Administration sur avis du Comité Stratégique.</p> <p>Le dispositif de maîtrise du risque de financement des acquisitions est présenté avec les risques financiers ci-après (risque de liquidité).</p>	<p>▼ Cf. commentaire lié aux « Risques d'acquisitions dans le cadre de ventes en blanc et de vente en l'état futur d'achèvement ».</p>
<p>Risques liés aux immeubles Risques de non-respect de la réglementation liée aux activités immobilières (hygiène, sécurité, santé, environnement) pouvant entraîner des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats de la société.</p>	<p>La gestion de ces risques est suivie par la fonction « gestion des risques immobiliers » rattachée à la Direction Maîtrise d'Ouvrage.</p> <p>L'évaluation de ces risques est réalisée à partir d'un référentiel de maîtrise défini pour chaque domaine de risque (18) et d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de performance des immeubles publiés en chapitre 1.</p> <p>Au terme de chaque évaluation, des plans d'actions sont mis en place en fonction des objectifs à atteindre.</p> <p>Une cartographie des risques immobiliers est en place depuis 2006 et favorise la maîtrise de ces risques.</p>	<p>S'agissant des évolutions liées à ces risques, on se référera à la description de la cartographie des risques immobiliers au Chapitre 1.7.4.</p>

Risques	Dispositifs de maîtrise	Variation sur la période 2014-2015
<p>Risques spécifiques liés à l'activité dans l'immobilier de bureau</p> <p>Ces risques tiennent notamment à une sensibilité supérieure de cette activité à l'environnement économique, à des contraintes réglementaires spécifiques, au coût supérieur des travaux de remise en état des locaux vacants par rapport à l'immobilier résidentiel ou de santé, ainsi qu'à des risques d'insolvabilité des locataires plus élevés du fait de l'importance relative de chaque locataire. Ils représentent 63 % des revenus locatifs et 69 % du patrimoine.</p>	<p>Les spécificités de l'activité d'immobilier d'entreprise sont intégrées aux dispositifs de maîtrise des risques pour lesquels cette activité présente des contraintes particulières. Pour de plus amples informations, se référer au descriptif des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - risque d'insolvabilité des locataires ; - risque de baisse du taux d'occupation financier ; - risque d'obsolescence ; - risques juridiques et fiscaux ; - risque de liquidité ; - risques liés aux dégradations sociétales et environnementales. 	<p>➔ Ces risques demeurent stables pour l'année 2015. Toutefois, leur niveau reste à surveiller au regard de la part croissante de l'immobilier de bureau liée à la stratégie menée par Gecina. L'environnement économique, la réglementation des baux de bureaux ou encore les évolutions de la législation française sont des composants majeurs de ce risque.</p>
<p>Risque d'obsolescence</p> <p>Risque de renforcement de la réglementation, d'évolution des pratiques du secteur ou des attentes des locataires pouvant entraîner une non-conformité ou une inadéquation des actifs aux attentes du marché du fait d'une absence d'anticipation de ces évolutions par la société. Les évolutions en matière de RSE constituent une composante importante de ce risque dont les principaux enjeux sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la performance énergétique et les énergies renouvelables ; - l'intégration du territoire ; - les relations avec les parties prenantes ; - la labellisation, la certification et la performance environnementale ; - la biodiversité. 	<p>Les Directions opérationnelles procèdent à une veille réglementaire et industrielle pour laquelle elles sont notamment assistées par les fonctions RSE et Risques immeubles. Des études de qualité sont également réalisées auprès des locataires afin de cerner l'évolution de leurs attentes. Cette veille trouve son prolongement dans la mise à jour des budgets de travaux des immeubles et des critères d'investissements et d'arbitrages. Plus généralement, la politique RSE du Groupe se décline en objectifs et plans d'actions spécifiques dont l'atteinte est mesurée à l'aide d'indicateurs publiés (cf. 7.1.3 « politique RSE », 7.3 « patrimoine » et 7.6.2. « relations parties prenantes » pour plus d'informations). La matrice de matérialité RSE de Gecina permet une vision d'ensemble des enjeux RSE dont les principaux dispositifs de maîtrise sont rappelés dans les sections suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7.1.2.5. « Définition des enjeux clés » ; - 7.1.2.5.1. « Performance énergétique et énergies renouvelables » ; - 7.1.2.5.4. « L'intégration du territoire » ; - 7.1.2.5.10. « Relations parties prenantes » ; - 7.1.2.5.2. « Labellisation, certification et performance » ; - 7.1.2.5.3. « Biodiversité ». 	<p>➔ Les plans d'actions RSE, la nouvelle organisation ainsi que l'impulsion budgétaire initiée en 2014 ont permis d'atteindre un niveau de risque stable et pleinement intégré à la stratégie de l'entreprise. À moyen et long terme, la gestion de l'énergie demeure un enjeu et un axe prioritaire des plans d'actions mis en place par le Groupe.</p>
<p>Risque de baisse du taux d'occupation financier</p> <p>Risque de ne pas renouveler les baux ou de ne pas louer les actifs dans des délais et à des prix conformes aux attentes de la société ou dans des conditions aussi favorables que celles des baux actuels. Ce risque est particulièrement important concernant les actifs de bureau et commerce. Le taux d'occupation financier moyen des immeubles du Groupe s'établit de 96,6 % à fin décembre 2015 (cf. tableaux 1.7.2.1 « Volume des loyers par échéances triennales des baux » et « Volume des loyers par échéance de fin de contrat des baux »). La vacance de certains locaux aurait un impact négatif sur les résultats du Groupe en raison de la combinaison de l'absence de loyers et d'un surcoût de charges opérationnelles, supportées par le Groupe.</p>	<p>La Direction effectue un suivi constant de ses locaux vacants et des échéances à venir de ses baux, sur la base d'états issus de son système d'information. Ce suivi, complété par l'organisation mise en place concernant les relations avec les locataires et la veille du marché locatif, permet d'anticiper au plus tôt les actions à mener afin de minimiser les coûts financiers associés à la vacance : renégociations anticipées, commercialisation, programmation de travaux...</p>	<p>⬇ Ce risque, structurellement élevé, est en corrélation avec la conjoncture économique et la politique d'investissements et d'arbitrages. Le risque est toutefois en baisse sur la période. Cette diminution est principalement due au maintien du taux d'occupation financier élevé et de revenus locatifs satisfaisants. Ceux-ci sont principalement liés aux succès de l'activité locative du Groupe matérialisant la qualité des actifs Gecina ainsi que leur attractivité pour les clients, notamment tertiaires.</p>
<p>Risques liés à certaines opérations en Espagne</p> <p>Risques liés aux acquisitions et engagements effectués en Espagne sous la Présidence de Monsieur Joaquín Rivero. La société ne peut exclure une évolution défavorable de ces opérations ou la survenance de risques financiers, juridiques ou réglementaires supplémentaires.</p>	<p>Le suivi juridique de ces opérations est effectué par les équipes juridiques internes du Groupe avec l'appui de cabinets d'avocats en France et en Espagne. Des réunions de coordination avec les autres Directions concernées sont par ailleurs régulièrement tenues sous l'autorité du Directeur Général. L'évolution de ces risques fait enfin l'objet d'un reporting régulier auprès du Comité d'Audit et des Risques.</p>	<p>➔ Ces risques sont stables sur la période. Le Groupe s'attache à maintenir un niveau d'attention et de dispositif de maîtrise élevé concernant ces risques par nature évolutifs.</p>

PRÉSENTATION DU GROUPE

Risques	Dispositifs de maîtrise	Variation sur la période 2014-2015
<p>Niveau de risque modéré</p> <p>Risques liés aux dégradations sociétales et environnementales</p> <p>Risque de perte de valeur du Groupe lié à une sensibilité accrue des actifs du patrimoine à des événements météorologiques extrêmes (température, précipitation et inondation, vent, hausse du niveau de la mer...). Le Groupe pourrait également subir la raréfaction et la hausse des coûts de matières premières nécessaires à son exploitation (sable, eau, énergie...). La conséquence pour Gecina serait une hausse des primes d'assurance et des coûts d'exploitation (consommables et maintenance technique) et de construction de ses actifs. Le risque porte également sur l'absence de réalisation des objectifs fixés par le Groupe en matière de RSE. L'image et la réputation du Groupe pourraient en être impactées. Les principaux enjeux RSE associés à ces risques sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les achats responsables ; - les ressources naturelles et déchets autres que l'eau et l'énergie ; - le changement climatique et émissions de gaz à effet de serre ; - la performance énergétique et les énergies renouvelables. 	<p>Le Groupe a placé la RSE au cœur de sa stratégie. Il dispose de la fonction <i>Asset Management</i> qui intègre pleinement ces critères au sein du processus d'investissement et d'arbitrage, des <i>asset reviews</i> ainsi que des business plans par actifs.</p> <p>L'ensemble des Directions et collaborateurs du Groupe sont acculturés aux composantes de la RSE (cf. 7.5.1. « Intégrer la RSE aux métiers de Gecina »). Une équipe RSE est dédiée à l'animation et l'accompagnement de la stratégie du Groupe en matière de RSE auprès des collaborateurs (cf. 7.1.4. « Pilotage et coordination de la stratégie RSE »).</p> <p>Le Groupe a structuré son action RSE, intégrée aux modes de gestion existant, ainsi qu'aux objectifs des collaborateurs (cf. 7.1.3. « Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions »).</p> <p>Le Groupe suit de manière très détaillée les consommations de ses actifs (cf. 7.3.1. « Performance énergétique et énergies renouvelables »). Gecina s'est inscrite dans une démarche d'efficacité énergétique et de décarbonation du mix de production sur son patrimoine (cf. 7.1.2.5.8. et 7.4.1. « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre »). Le Groupe entreprend également des actions auprès de ses locataires en matière de tri des déchets (cf. 7.4.2.2. « Gestion des déchets »). Enfin, pour plus d'informations concernant le dispositif de maîtrise relatif aux principaux risques RSE, se référer aux paragraphes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7.1.2.5.6. et 7.6.4. « Achats responsables » ; - 7.1.2.5.13. « Ressources naturelles et déchets » ; - 7.6.2.2. « Gecina Lab, le club de réflexion RSE au service des parties prenantes de l'entreprise ». 	<p>➔ La responsabilité sociétale et environnementale est pleinement intégrée dans la stratégie et la politique d'entreprise de Gecina. Cet engagement se matérialise notamment au niveau de la gouvernance et des processus du Groupe. Le risque fait l'objet de plan d'actions à moyen et long terme afin de l'encadrer et de l'anticiper au mieux.</p>
<p>Risques financiers – risque de marché</p> <p>Le risque recouvre principalement de la détention d'actifs financiers détenus durablement ou disponibles à la vente. Il expose le Groupe au risque de fluctuation de la valeur de ses actifs. Gecina peut être soumise à l'évolution du cours de Bourse dans des investissements financiers mais aussi au travers des titres d'autocontrôle détenus. Enfin, Gecina pourrait être exposé au risque de change.</p>	<p>Les immobilisations financières sont peu significatives à l'échelle du Groupe. Elles sont principalement composées de titres et avances financières liés à des investissements en Espagne, entièrement dépréciés. Le Groupe est principalement exposé aux risques de fluctuation des instruments financiers de couverture de sa dette et des actions auto-détenues. Toutes les opérations liées à ces instruments financiers ou actions propres font l'objet de procédures comprenant des règles d'habilitation, d'autorisation et des contrôles formalisés. Le recours aux instruments financiers de couverture fait par ailleurs l'objet d'un cadre de gestion formalisé.</p> <p>Enfin, Gecina n'est pas exposé au risque de change.</p>	<p>➔ Le Groupe considère comme stable son exposition aux risques financiers de marché en 2015.</p>

Risques	Dispositifs de maîtrise	Variation sur la période 2014-2015
<p>Risques financiers – risque de liquidité Risque de ne pas disposer de ressources financières nécessaires aux opérations courantes des activités et des investissements de la société ou de les acquérir à des conditions défavorables. Ce risque est notamment influencé par l'évolution des marchés financiers et immobiliers mais également par la stratégie, les performances et la gestion financière de la société (cf. paragraphe 3.5.4.4. sur « le risque de liquidité »). La contraction des capacités de prêt des banques ou la baisse de la notation de crédit de Gecina pourrait affecter la capacité du groupe pour lever des fonds.</p>	<p>La gestion de ce risque s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédit disponibles, de la diversification des ressources et des contreparties ainsi que des prévisions mensuelles de trésorerie. Le Groupe s'attache par ailleurs à une amélioration continue de sa notation financière.</p>	<p>➔ Le risque de liquidité est fortement dépendant de composantes exogènes. Le dispositif de maîtrise du risque actuellement en place devrait cependant permettre d'en limiter les impacts pour le Groupe.</p>
<p>Risques financiers – risque de contrepartie Risque en particulier lié à l'éventuelle défaillance de contreparties bancaires sur des lignes de crédit disponibles ou des instruments de couverture. Ces défaillances pourraient entraîner des retards ou des défauts de paiement qui auraient un impact sur la trésorerie et les résultats de la société (cf. paragraphe 3.5.4.3. sur « le risque de contrepartie »).</p>	<p>Ce risque est géré au travers d'une constante diversification des ressources et des contreparties financières en privilégiant le choix d'institutions financières de premier plan. Le cadre de gestion des couvertures prévoit notamment des normes d'exposition et de qualité des contreparties.</p>	<p>➔ Le risque est stable et considéré comme étant relativement faible. En effet, le Groupe pérennise notamment sa stratégie de diversification des sources de financement de premier plan permettant ainsi au Groupe de ne pas s'exposer à des risques de concentration ou de qualité significatif.</p>
<p>Risques financiers – risque de taux d'intérêt Risque de voir les performances et objectifs du groupe affectés par des hausses de taux d'intérêt dans le temps (cf. paragraphe 3.5.4.5. « le risque de taux d'intérêt »).</p>	<p>La maîtrise de ce risque s'effectue par recours à des instruments de couverture dont la gestion est assurée par le Département Financement, Trésorerie et Business Plan qui bénéficie dans ce domaine de l'appui d'un conseil externe. La politique de couverture fait l'objet d'un cadre de gestion formalisé qui définit notamment les limites de couverture, les circuits de décision et les instruments autorisés. La gestion des couvertures fait en outre l'objet d'un reporting semestriel au Comité d'Audit et des Risques.</p>	<p>➔ Le risque est stable sur la période considérée. Le Groupe veille à la maîtrise du risque de taux d'intérêt. Les options de la stratégie financière retenue sont délimitées par un cadre de gestion. La prévention de ce risque est confortée par l'amélioration de la solidité financière du Groupe, reconnue notamment par le marché financier et les agences de notation financières.</p>
<p>Risques liés aux coûts de couverture d'assurance et au défaut de couverture de certains risques Risques pour la Société de ne pas être en mesure de maintenir des couvertures d'assurance adaptées à un coût acceptable, de ne plus être couverte pour certains types de risques ou d'être confrontée au risque de défaillance de l'un de ses assureurs. Ces risques seraient susceptibles d'avoir des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats de la société.</p>	<p>La gestion de ce risque est suivie par le service « Assurances » rattaché à la Direction Financière, avec l'assistance d'un courtier-conseil externe. Cette fonction procède périodiquement à des audits des programmes d'assurance du Groupe et au renouvellement des appels d'offres des courtiers et assureurs permettant ainsi d'optimiser les couvertures et les coûts d'assurance du Groupe. Les catégories de polices sont par ailleurs réparties entre plusieurs courtiers et assureurs. Le coût des primes d'assurance versées par Gecina au titre des assurances obligatoires et facultatives ne représente qu'une part limitée de ses coûts d'exploitation et l'intégralité des actifs du Groupe bénéficie de couvertures d'assurance.</p>	<p>➔ À ce jour, ce risque est considéré comme stable. Sur l'exercice écoulé, aucun défaut d'assurance significatif n'a été observé. La réorganisation de la stratégie globale d'assurance menée depuis plusieurs années a permis de garder un niveau de couverture élevé à des coûts contenus.</p>

PRÉSENTATION DU GROUPE

Risques	Dispositifs de maîtrise	Variation sur la période 2014-2015
<p>Risques juridiques et fiscaux Le Groupe est tenu de respecter de nombreuses réglementations juridiques et fiscales. Des évolutions dans la nature, l'interprétation, l'application ou le respect des formalismes liés à ces réglementations pourraient remettre en cause certaines pratiques ou activités de Gecina et/ou avoir des conséquences défavorables sur sa situation financière et ses résultats. Il en va notamment des réglementations liées aux activités immobilières (location, transactions, construction, entretien et rénovation des bâtiments, hygiène, sécurité, environnement, aménagement et urbanisme..) et du régime fiscal « SIIC » auquel est soumise la société.</p>	<p>Concernant les risques juridiques, les Directions opérationnelles sont assistées par la Direction Juridique dans leur veille réglementaire et dans la validation des divers contrats conclus au sein du Groupe. Pour ce faire, les Directions font également appel, lorsque nécessaire, à des conseils juridiques externes. Les évolutions réglementaires donnent ensuite lieu à des mises à jour des contrats types et des processus concernés.</p> <p>Le respect de la réglementation fiscale, notamment du régime « SIIC », est supervisé par la Direction Financière qui procède à des revues périodiques et s'appuie selon les cas sur des conseils externes.</p> <p>D'une manière générale, le Groupe a pour politique une interprétation prudente de la réglementation et une fixation de ses objectifs au-delà des obligations réglementaires.</p>	<p>➔ En tant qu'acteur majeur du marché immobilier, le Groupe respecte la réglementation en vigueur. Le Groupe s'adapte en permanence aux évolutions de la législation. Les lois « ALUR » et « Pinel » entrées en vigueur en 2014 furent deux enjeux majeurs auxquels a su s'adapter le Groupe.</p>
<p>Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs Risque d'erreur d'estimation de la valeur des actifs ou de non-réalisation des hypothèses retenues. Pour mémoire, la variation de la juste valeur des immeubles sur une période annuelle ou semestrielle est enregistrée dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Une erreur d'estimation de la valeur des actifs pourrait par ailleurs avoir un impact sur le coût de l'endettement, le respect des ratios financiers et la capacité d'emprunt du Groupe, ces éléments étant notamment fonction du ratio d'endettement de Gecina par rapport à la valeur de ses actifs immobiliers.</p>	<p>Les expertises immobilières sont réalisées deux fois par an par des experts indépendants selon des méthodes reconnues et homogènes d'une année sur l'autre (cf. paragraphe 2.3. sur « la valorisation du patrimoine immobilier » et le chapitre 3.5.3.1. des « méthodes comptables »). Par ailleurs, des valorisations internes sont effectuées par chaque Direction opérationnelle sur la base des états locatifs. Le processus fait l'objet d'une procédure formalisée, dont l'application est supervisée par une fonction centrale, indépendante des Directions opérationnelles. Les résultats de chaque campagne d'expertise semestrielle font l'objet d'une présentation au Comité d'Audit.</p>	<p>➔ Le dispositif de maîtrise mis en place est significatif et régulièrement contrôlé compte tenu de l'impact que pourrait avoir ce risque sur la valeur du patrimoine de Gecina. Sur la période considérée, le risque demeure stable, notamment au regard de la qualité des actifs du Groupe. L'estimation de la valeur des actifs est satisfaisante, confortée par les prix de cessions observés. Le Groupe n'a pas observé d'erreur d'estimation susceptible de se répercuter négativement sur les comptes du Groupe.</p>
<p>Risques liés aux acquisitions dans le cadre de ventes en blanc et de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA) Risque de coûts de portage pour les opérations démarrées avant la commercialisation, si des utilisateurs ne sont pas trouvés à brève échéance après le lancement de la construction. Le risque porte principalement sur le financement des travaux et des frais financiers.</p>	<p>Concernant ce type de projets, la recherche de locataires est lancée lors de la décision d'investissement en vue de la conclusion de Baux en l'État Futur d'Achèvement (BEFA). (Cf. 3.5.4.1. « le risque de marché immobilier »). Compte tenu des limitations de pouvoirs du Directeur Général définies par le Conseil d'Administration, ces opérations font par ailleurs l'objet, en fonction de seuils prédéfinis, d'un accord préalable du Conseil d'Administration sur avis du Comité Stratégique.</p>	<p>⬇ Au cours de la période 2015, ce risque a été revu à la baisse au regard de la redéfinition du processus d'acquisition et du renforcement du dispositif de maîtrise du processus. Ce dispositif renforce le niveau d'analyse des dossiers et contribue à fiabiliser le choix des acquisitions.</p>
<p>Risques liés à la sous-traitance Risques d'insolvabilité, de mauvaise exécution ou de non-respect de la réglementation de la part des principaux sous-traitants, notamment pour les travaux de construction/restructuration et l'entretien du patrimoine. Il pourrait résulter de ces risques une baisse de la qualité des prestations fournies par le Groupe, une dégradation de l'image de la société, un accroissement des coûts correspondants ou bien des risques juridiques.</p>	<p>Les opérations de constructions ou de travaux sont supervisées par des fonctions expertes internes dédiées : Direction Maîtrise d'Ouvrage et Directions Techniques. Ces fonctions font également appel à des experts externes (bureaux d'études, de contrôle..) et, le cas échéant, à des maîtrises d'ouvrage déléguées.</p> <p>Les fournisseurs font l'objet d'un référencement via une plateforme externalisée qui donne la possibilité aux prestataires de satisfaire leurs obligations légales et la sous-traitance n'est autorisée qu'après agrément explicite de Gecina. Ces procédures prennent notamment en compte les règles de sécurité et les obligations liées au respect du droit du travail. Les fournisseurs signent également la charte d'achats responsables (chapitre 7.6.4. « Achats responsables »). Lors de travaux, la sélection des fournisseurs est ensuite assurée par des consultations de devis ou des procédures d'appels d'offres en fonction de seuils prédéfinis. Les cahiers des charges et les contrats types engageant les fournisseurs sont régulièrement mis à jour des obligations réglementaires. Le déroulement des travaux fait ensuite l'objet d'un suivi opérationnel et budgétaire régulier.</p>	<p>⬆ Ce risque résulte de plusieurs composantes liées à la conjoncture économique. La hausse des défaillances d'entreprises du secteur de la construction en 2015 nous a amené à revoir à la hausse la cotation de ce risque. Le Groupe a par ailleurs renforcé son dispositif de maîtrise du risque, notamment au travers de la création d'un pôle développement, rattaché à la Direction de l'Asset Management, en charge de la coordination des actions transversales de développement.</p>

Risques	Dispositifs de maîtrise	Variation sur la période 2014-2015
<p>Risques liés au défaut de délivrance d'autorisations administratives et de recours</p> <p>Risques de refus de délivrance, de délivrance tardive, ou de recours, retrait ou péremption des autorisations administratives nécessaires aux investissements immobiliers de la société, pouvant entraîner des retards, des surcoûts voire l'abandon d'opérations ou l'impossibilité d'exploiter certains actifs.</p>	<p>Ces opérations sont effectuées sous la supervision des fonctions expertes internes (Maîtrise d'Ouvrage et Directions Techniques). Ces dernières procèdent à une veille réglementaire en concertation avec la Direction Juridique et les experts externes.</p> <p>Les demandes d'autorisations sont anticipées dès la phase de conception des projets et intégrées aux business plans des opérations. Les projets de développement significatifs sont également revus et validés par le Comité d'Investissement.</p> <p>La mise en œuvre des demandes d'autorisations fait ensuite l'objet d'un contrôle régulier par la Direction experte en charge qui fait appel, le cas échéant, à des maîtres d'œuvre ou experts externes.</p>	<p>➔ Ce risque demeure stable sur la période considérée. Ses impacts, principalement financiers (portage..), et éventuellement réputationnels sont considérés comme modérés. La veille réglementaire et les procédures internes du Groupe sont les principaux dispositifs de maîtrise.</p>
<p>Risques d'insolvabilité des locataires</p> <p>Risques de dégradation du taux de recouvrement des loyers suite à des difficultés financières des locataires, par exemple lors d'une conjoncture économique défavorable, en particulier concernant les marchés de bureaux et commerce. (cf. 3.5.4.3 sur « le risque de contrepartie »).</p>	<p>Le Groupe s'attache à diversifier son portefeuille de locataires tant en termes de revenus par locataires qu'en termes de secteurs d'activité. Les 20 premiers locataires de Gecina représentent, en 2015, 36 % des revenus locatifs annualisés de l'ensemble du Groupe. Les 10 premiers locataires représentent pour leur part 27 % des revenus locatifs annualisés de l'ensemble du Groupe.</p> <p>Les procédures de sélection des locataires incluent une analyse de leur solidité financière à l'aide d'un conseil financier ainsi que la mise en place de sûretés.</p> <p>Des procédures de suivi et de recouvrement des loyers concourent également à prévenir et à minimiser les risques de pertes sur créances.</p>	<p>➔ Concernant le secteur du bureau, le niveau de risque demeure identique. Des indicateurs clefs tels que le taux d'impayés ou le taux de perte sont surveillés avec la plus grande vigilance. Quant au secteur résidentiel, le risque est également inchangé et l'impact est très faible au niveau Groupe. Enfin, le risque inhérent au secteur immobilier de la santé conserve une tendance linéaire grâce à un suivi approfondi de la solvabilité des locataires et du dispositif de maîtrise en place.</p>
<p>Risques liés à la concurrence</p> <p>Risques d'entrave à la réalisation de la stratégie de la société et de non-réalisation de la politique d'investissements et d'arbitrages ou des objectifs de gestion locative du Groupe du fait de la concurrence. Le risque porte principalement sur la dégradation des niveaux de loyers, de marges ou de non-réalisation de la stratégie. En effet, Gecina est présente sur quatre segments du marché de l'immobilier (bureaux, résidentiel traditionnel, résidences étudiants et santé). Gecina doit faire face à la concurrence tant dans le cadre de son activité locative qu'en matière d'investissements. Le Groupe se trouve en concurrence avec de nombreux acteurs nationaux ou internationaux. Certains concurrents disposent de ressources financières potentiellement plus importantes, de patrimoine plus conséquent et de capacités d'acquisition et de gestion plus importantes.</p>	<p>Les dispositifs de maîtrise relatifs aux risques d'acquisition et de liquidité, détaillés ci-après, précisent le mode de gestion de la composante du risque susceptible d'affecter la politique d'investissements et d'arbitrages. S'agissant de la composante de gestion locative, la commercialisation est effectuée au moyen d'équipes dédiées agissant en collaboration avec des commercialisateurs et/ou conseils externes.</p> <p>Le Groupe effectue un suivi des opérations commerciales et tient à jour un reporting par immeuble afin d'assurer le suivi des locations. L'organisation du Groupe internalisant l'ensemble des fonctions immobilières permet par ailleurs une meilleure réactivité dans un contexte concurrentiel. La mise en place, depuis 2014, d'une nouvelle organisation transversale avec notamment le renforcement de la fonction <i>Asset Management</i> et la mise en place d'<i>asset reviews</i> renforcent le dispositif en place.</p>	<p>⬆ Ce risque peut être considéré comme étant sur une tendance en hausse dans le contexte d'une forte demande d'investissements immobiliers et d'un marché locatif encore convalescent. Première foncière en France en matière d'immobilier de bureau, Gecina garde néanmoins un avantage concurrentiel certain par son positionnement.</p>

1.7.2. FACTEURS DE RISQUES

1.7.2.1. RISQUES OPÉRATIONNELS

Risques liés à une baisse du taux d'occupation financier de ses immeubles, principalement dans ses immeubles de bureaux

Le taux d'occupation financier moyen des immeubles du Groupe s'établit de 96,6 % à fin décembre 2015. À l'expiration des baux existants, Gecina pourrait être dans l'incapacité de les renouveler ou de louer les actifs concernés dans des délais conformes à ses attentes et à des conditions aussi favorables que celles des baux actuels. La vacance de certains locaux aurait un impact négatif sur les résultats du Groupe en raison de la combinaison

de l'absence de loyers et d'un surcoût de charges opérationnelles supportées par le Groupe résultant de l'impossibilité pour Gecina de refacturer une partie des charges fixes afférentes à ces locaux vacants et des frais liés aux travaux de remise en état des locaux avant leur commercialisation. Si Gecina n'était pas en mesure d'attirer suffisamment de locataires dans ses bureaux et de réussir à maintenir un taux d'occupation financier et des revenus locatifs satisfaisants, cela pourrait avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation, la rentabilité de Gecina et la valorisation du patrimoine.

Volume des loyers par échéances triennales des baux

En millions d'euros	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	> 2022
Bureaux	85	42	80	62	12	33	11	70
Santé	3	0	9	9	4	4	6	43
TOTAL	87	42	90	70	17	38	18	113

Volume des loyers par échéances de fin de contrat des baux

En millions d'euros	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	> 2022
Bureaux	45	12	42	46	51	58	18	123
Santé	3	0	9	3	4	1	11	48
TOTAL	47	12	51	49	55	59	29	171

1.7.2.2. RISQUES JURIDIQUES ET FISCAUX

Le Groupe est tenu de respecter de nombreuses réglementations d'application spécifique ou générale régissant, entre autres, les activités de location et de transactions immobilières, l'urbanisme, les autorisations d'exploitation, la construction, la santé publique, l'environnement et la sécurité.

1.7.2.3. RISQUES LIÉS À UNE ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION

1.7.2.3.1. Baux résidentiels

Concernant les baux d'habitation, la variation annuelle du loyer est réglementée et ne peut, pour un bail en cours, excéder la variation annuelle de l'Indice de Référence des Loyers (IRL). Dans la mesure où le taux de rotation annuel des actifs immobiliers résidentiels en exploitation du Groupe est faible, l'évolution de l'IRL est le principal facteur de l'évolution du loyer de la majorité des baux d'habitation conclus par le Groupe et donc des loyers résidentiels du Groupe. À cet égard, il y a lieu de noter que l'évolution des loyers est plafonnée annuellement par décret dans les zones tendues et qu'au cas particulier de Paris, une expérimentation d'encadrement a été mise en place en août 2015.

1.7.2.3.2. Baux résidentiels étudiants

Concernant les baux résidentiels étudiants, depuis l'entrée en vigueur de la loi du 24 mars 2014 dite loi « ALUR », le dispositif d'encadrement des loyers qui ne s'appliquait qu'aux locations de logements nus s'applique désormais aux contrats de location meublée conclus ou renouvelés entre le 1^{er} août 2014 et le 31 juillet 2015. Ce principe de plafonnement applicable désormais aux baux conclus ou renouvelés sur les résidences Campuséa connaît les mêmes exceptions que celles relatives au principe de plafonnement des loyers.

1.7.2.3.3. Baux de bureaux et commerces

Concernant les baux de bureaux et commerces, la loi du 18 juin 2014 dite « loi Pinel » stipule que les loyers sont révisés selon trois types d'indices à savoir l'Indice du Coût de la Construction (ICC), l'Indice des Loyers Commerciaux (ILC) et l'Indice des Loyers des Activités Tertiaires (ILAT). La loi Pinel a supprimé toute référence à l'indice du coût de la construction (ICC) pour la révision triennale des loyers (article L. 145-38 du Code de commerce) et pour le plafonnement du loyer de renouvellement (article L. 145-34 du Code de commerce).

La révision du loyer et la fixation du loyer renouvelé, en cas d'évolution en fonction d'un indice et non de la valeur locative, ne seront désormais régies que par l'Indice des Loyers Commerciaux (ILC) et l'Indice des Loyers des Activités Tertiaires (ILAT).

Néanmoins, les dispositions du Code monétaire et financier (L. 112-2) qui visent l'ICC comme indice pouvant servir de base à l'indexation annuelle des loyers n'ont pas été modifiées de sorte que la clause d'indexation qui serait basée sur cet indice demeure parfaitement valable.

Les autres mesures de la loi Pinel n'ont pas d'impact sur l'activité foncière de bureaux de Gecina.

1.7.2.4. RISQUES LIÉS À LA MODIFICATION DE CERTAINS RÉGIMES FISCAUX

1.7.2.4.1. Risques liés aux contraintes résultant du régime fiscal applicable aux SIIC

Gecina est soumise au régime fiscal des Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées (ci-après SIIC) prévu à l'article 208 C du Code général des impôts, qui lui permet de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur la partie de son bénéfice provenant de la location de ses immeubles et des plus-values réalisées sur les cessions d'immeubles ou de certaines participations dans des sociétés immobilières et de la distribution de dividendes de certaines filiales.

Malgré l'intérêt du régime SIIC, celui-ci comporte un certain nombre de risques pour Gecina et ses actionnaires, qui sont décrits dans la présente section.

Le bénéfice des exonérations d'imposition du régime SIIC est subordonné au respect d'une obligation de distribution d'une part importante des bénéfices de Gecina et pourrait être remis en cause en cas de non-respect de cette obligation. L'obligation d'effectuer des distributions pourrait limiter les ressources disponibles pour financer de nouveaux investissements et obliger le Groupe à s'endetter davantage ou à faire appel au marché pour financer son développement.

1.7.2.4.2. Les activités de Gecina seront limitées par les contraintes du régime SIIC

Dans le cadre du régime SIIC, Gecina n'est pas soumise à une règle d'exclusivité de l'objet. Elle peut se livrer à des activités accessoires à son objet principal (telles que, par exemple, des activités de marchand de biens, de commercialisation et de promotion immobilière), sous réserve que la valeur des actifs utilisés pour l'exercice desdites activités accessoires et qui y sont attachés ne dépasse pas 20 % de la valeur brute des actifs de Gecina. À défaut, le bénéfice du régime SIIC pourrait être remis en cause. En tout état de cause, les bénéfices réalisés au titre des activités accessoires sont soumis à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun.

Le prélèvement de 20 %, mis à la charge de la société par la loi de finances rectificative pour 2006, applicable aux distributions effectuées par les sociétés SIIC à un actionnaire autre qu'une personne physique pas, ou très faiblement, imposé et qui détient au moins 10 % du capital (Actionnaire à Prélèvement) pourrait affecter Gecina dans la mesure où ce prélèvement doit être reversé à Gecina par l'Actionnaire à Prélèvement, ce reversement étant en pratique réalisé par compensation avec le dividende payable à cet Actionnaire à Prélèvement. Toutefois, les statuts de Gecina mettent ce prélèvement à la charge de l'Actionnaire à Prélèvement.

1.7.2.4.3. Gecina est soumise au risque de modifications futures du régime SIIC

Les critères d'éligibilité au régime SIIC, l'exonération d'imposition liée à ce régime et le champ d'application du prélèvement sont susceptibles d'être modifiés par le législateur ou par l'interprétation des autorités fiscales. Toute modification du régime SIIC pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

1.7.2.4.4. Environnement fiscal

Gecina est exposée à des risques liés à l'évolution des règles fiscales applicables, de leurs interprétations et à l'instauration de nouveaux impôts ou taxes. Même si Gecina est parfois en mesure de répercuter sur des tiers une partie des charges correspondantes, de telles évolutions pourraient avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats du Groupe.

Par ailleurs, la complexité et l'évolution permanente qui caractérisent l'environnement fiscal dans lequel s'exercent ces activités créent des risques d'erreur dans le respect des règles fiscales. Bien que Gecina prenne toutes les dispositions afin de les prévenir, Gecina est susceptible de faire l'objet de rectifications et contentieux (en matière fiscale) susceptibles d'avoir des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats de Gecina.

1.7.2.5. RISQUES LIÉS À CERTAINES OPÉRATIONS EN ESPAGNE

Gecina a procédé jusqu'en 2009, sous la présidence de Monsieur Joaquín Rivero, à un certain nombre d'acquisitions dans le secteur immobilier en Espagne, en particulier la prise de participation en 2009 par SIF Espagne de 49 % dans la société Bami Newco. Gecina a en outre conclu certains engagements, notamment consenti certaines garanties, en relation avec ces acquisitions, ainsi qu'il est fait référence aux Notes 1.7.3, 3.5.5.13 et 3.5.9.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces acquisitions et certains de ces engagements ont fait l'objet de dépréciations et de provisions conformément à la réglementation en vigueur. Certaines de ces garanties ont par ailleurs été accordées en dehors du cadre établi par le dispositif de contrôle interne de Gecina et malgré les dispositifs spécifiques mis en œuvre (voir le paragraphe 5.1.9.).

Gecina ne peut totalement exclure que le non-respect de ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques n'entraîne des risques financiers, juridiques ou réglementaires, supplémentaires, non identifiés à ce jour. La survenance de tels risques serait susceptible d'affecter la réputation, les résultats ou la situation financière du Groupe.

1.7.3. LITIGES

Chacun des litiges connus, dans lesquels Gecina ou des sociétés du Groupe sont impliquées, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêt des comptes et les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés (voir également la Note 3.5.5.13. de l'annexe aux Comptes consolidés).

Les principaux litiges dans lesquels le groupe Gecina est impliqué sont décrits ci-après :

1.7.3.1. LITIGES DEVANT LES JURIDICTIONS PÉNALES

À ce jour, la société n'est pas en mesure d'évaluer d'éventuels risques, en particulier réglementaires, juridiques ou financiers, provenant des faits objet des procédures pénales en cours et ne peut notamment exclure qu'elle puisse être mise en cause dans l'avenir ainsi que des dirigeants et des représentants de la société.

- En 2009, une plainte visant notamment certaines des opérations concernant l'ancien Président du Conseil d'Administration de Gecina, Monsieur Joaquín Rivero, a été déposée en France.

La société a apporté son concours complet aux investigations et s'est constituée partie civile en 2010 afin de veiller à la protection de ses intérêts.

Le Juge d'instruction, Monsieur Van Ruymbeke, a, au cours de l'instruction, ordonné la saisie des sommes représentant les dividendes dus à Monsieur Joaquín Rivero et aux sociétés qu'il contrôle en vertu des Assemblées Générales des 17 avril 2012 et 18 avril 2013 (environ 87 millions d'euros).

Monsieur Joaquín Rivero a été renvoyé devant le Tribunal Correctionnel pour divers chefs en conséquence de la plainte précitée et, par jugement du 11 mars 2015, il a été condamné pour abus de biens sociaux et blanchiment d'abus de biens sociaux à une peine de quatre ans d'emprisonnement, dont un an avec sursis. Il a par ailleurs été condamné à verser environ 209 millions d'euros à Gecina à titre de dommages-intérêts et à une amende de 375 000 euros. Le Tribunal a prononcé la confiscation de la totalité des sommes saisies au cours de l'instruction (environ 87 millions d'euros). En cas de condamnation définitive de M. Joaquín Rivero, les sommes confisquées pourraient, le cas échéant, servir au paiement de ces dommages-intérêts.

Monsieur Joaquín Rivero a enfin été relaxé des chefs de non-déclaration de franchissement de seuil et diffusion d'informations fausses ou trompeuses.

Les parties ayant fait appel de cette décision, la décision n'est pas exécutoire. La procédure d'appel suit son cours.

Un pourvoi en cassation formé par Monsieur Joaquín Rivero et les sociétés qu'il contrôle à l'encontre de l'arrêt du 8 décembre 2014 qui avait confirmé la saisie des dividendes (environ 43 millions d'euros) leur revenant au titre de l'exercice 2012 en vertu de l'Assemblée Générale du 18 avril 2013, suit son cours.

- Le 27 avril 2015, suite au jugement du 11 mars 2015, Gecina a présenté une requête devant le Juge chargé des mesures d'exécution du Tribunal de Grande Instance de Paris aux fins d'être autorisée à procéder à une saisie conservatoire des 8 839 actions détenues à titre personnel par Monsieur Joaquín Rivero et des dividendes qui y sont attachés. Par ordonnance du même jour, le Juge a fait droit à la requête de Gecina.
- Le 11 septembre 2014, l'établissement bancaire espagnol Abanca a sollicité le versement, par Gecina, de 63 millions d'euros en vertu de lettres d'engagements de garantie qui auraient été

signées en 2008 et 2009, par Monsieur Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina.

Gecina, qui n'avait pas connaissance de ces lettres d'engagements, a considéré, après échange avec ses conseils, qu'elles traduisent un montage frauduleux car s'inscrivant en violation de son intérêt social et des règles et procédures applicables.

Pour ces raisons, Gecina a indiqué à Abanca qu'elle contestait lui devoir la somme réclamée et qu'elle n'entendait, en conséquence, donner aucune suite à sa réclamation. Le 24 octobre 2014, la société a déposé une plainte pénale en France contre Monsieur Joaquín Rivero et toute autre personne complice ou co-auteur, notamment pour abus de pouvoirs au titre de ces lettres d'engagements. Abanca a quant à elle assigné Gecina devant le Tribunal de première Instance de Madrid (cf. point 1.7.3.2).

- Le 16 juillet 2012, la société a été informée par l'établissement bancaire Banco de Valencia de l'existence de quatre billets à ordre, émis en 2007 et en 2009, d'un montant total de 140 millions d'euros, au nom pour trois d'entre eux de « Gecina S.A. Succursal en España » et pour l'un d'entre eux de Gecina S.A., en faveur d'une société espagnole dénommée Arlette Dome SL. Cette dernière aurait transmis les billets à ordre précités à Banco de Valencia en garantie de prêts accordés par cette entité bancaire.

Après vérifications, la société a constaté qu'elle ne possédait aucune information concernant ces prétendus billets à ordre ou concernant d'éventuelles relations d'affaires avec la société Arlette Dome SL qui auraient pu justifier leur émission. Ayant également constaté l'existence d'indices tendant à faire apparaître le caractère frauduleux de leur émission si celle-ci devait être confirmée, la société a déposé une plainte pénale à cet égard auprès des autorités espagnoles compétentes. Aucune provision n'a été constituée à ce titre. Après avoir été admise en qualité de partie civile devant la Cour n° 17 de Madrid, la société s'est vue dénier ce statut devant la Cour Nationale. La procédure est en cours. Gecina continue d'y faire valoir ses droits et notamment sa qualité de partie civile.

1.7.3.2. LITIGES DEVANT LES JURIDICTIONS CIVILES ET COMMERCIALES

- L'établissement bancaire espagnol Abanca, après avoir sollicité le versement, par Gecina, de 63 millions d'euros (dont 48,7 millions d'euros en principal) en vertu de lettres d'engagements de garantie qui auraient été signées en 2008 et 2009 par Monsieur Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina (cf. point 1.7.3.1), a fait délivrer à Gecina une assignation à comparaître par devant le Tribunal de première Instance de Madrid en vue d'obtenir le paiement des sommes réclamées. Gecina conteste les demandes d'Abanca, fait valoir ses droits et défend ses intérêts dans le cadre de cette procédure. Gecina a par ailleurs déposé une plainte pénale en France contre Monsieur Joaquín Rivero et toute autre personne complice ou co-auteur, notamment pour abus de pouvoirs au titre de lettres d'engagements invoquées par Abanca (cf. point 1.7.3.1). Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.
- La société Bami Newco a fait l'objet d'une procédure collective ouverte en juin 2013. Gecina et SIF Espagne ont déclaré leurs créances dans le cadre de cette procédure de dépôt de bilan.

En décembre 2014, le Tribunal espagnol a prononcé l'ouverture de la phase de liquidation judiciaire de Bami Newco à la demande de cette dernière. Gecina et SIF Espagne contestent les conditions d'ouverture de cette phase de liquidation.

Suite à une offre déposée par le créancier privilégié de Bami Newco, le Juge des faillites espagnol a autorisé, en juin 2015, une procédure de vente des actifs immobiliers de Bami Newco. Malgré les différents recours déposés par certains créanciers, dont Gecina et SIF Espagne, le Juge des faillites espagnol a, par ordonnance ferme et définitive de fin juillet 2015, autorisé la vente des actifs immobiliers au créancier privilégié de Bami Newco.

Courant novembre 2015, le plan de liquidation a été adressé aux parties. Ce plan fait ressortir un passif largement supérieur à l'actif restant de Bami Newco, confirmant ainsi qu'il est peu probable pour Gecina et SIF Espagne de récupérer leurs créances qualifiées de subordonnées.

Gecina et SIF Espagne continuent cependant de faire valoir leurs droits et défendre leurs intérêts dans cette procédure.

- La société espagnole Bamolo, à laquelle Gecina avait consenti en 2007 un prêt de 59 millions d'euros, arrivé à échéance en octobre 2010, s'est déclarée en cessation des paiements en 2011. Gecina a déclaré sa créance relative à ce prêt au passif de la procédure espagnole. Ayant pris connaissance d'un prêt concomitant au prêt Gecina, consenti par Bamolo, pour un montant équivalent, à une société dénommée Eusko Levantear Eraikuntzak II (ELE), également en cessation des paiements, Gecina fait valoir ses droits et défend ses intérêts dans le cadre de ces deux procédures de faillite. Suite à l'ouverture de la phase de liquidation de la société Bamolo, le 10 mars 2015 Gecina a déposé, devant les tribunaux espagnols, une demande en responsabilité contre les administrateurs de droit et de fait de la société Bamolo, dont Monsieur Joaquín Rivero, pour faillite frauduleuse. La procédure suit son cours.
- Une caution solidaire de 5 millions d'euros impliquant SIF Espagne a été accordée à FCC Construcción dans le cadre de la réalisation par Bami Newco d'un siège social à Madrid pour

le compte de FCC Construcción. Cette dernière a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution. Le 12 septembre 2014, la Cour d'appel de Madrid a condamné Bami Newco et ses garants (les sociétés SIF Espagne et Inmopark 92 Alicante) à payer, solidairement, à FCC Construcción, la somme de 5 millions d'euros en principal, ainsi que les intérêts de retard et les coûts de procédure.

En novembre 2014, FCC Construcción a demandé l'exécution de l'arrêt précité à l'encontre de SIF Espagne qui a effectué le paiement correspondant.

Bami Newco et SIF Espagne se sont pourvues en cassation. La procédure suit son cours.

La provision correspondante de 5 millions d'euros a fait l'objet d'une reprise dans les comptes de SIF Espagne et une créance a été constatée envers Bami Newco et Inmopark 92 Alicante, à l'actif du bilan, immédiatement dépréciée du fait de la situation financière de ces deux sociétés et des procédures de dépôt de bilan les concernant.

Les déclarations de créances qui en résultent ont été régularisées dans les procédures de dépôt de bilan des sociétés Bami Newco et Inmopark 92 Alicante.

- En octobre 2012, la société Alteco Gestión y Promoción de Marcas, S.L. (société alors contrôlée par Monsieur Joaquín Rivero) et la société Mag Import S.L. (société alors contrôlée par Madame Victoria Soler, ancien membre du Conseil d'Administration de Gecina) ont fait une demande d'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan auprès du Tribunal de Commerce de Madrid. Gecina a fait valoir ses droits dans le cadre de ces deux procédures de dépôt de bilan.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

1.7.4. GESTION DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques en vigueur chez Gecina a pour objectif de :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

Les systèmes d'identification, d'analyse et de gestion des risques sont mis en œuvre par la fonction Risques Immeubles pour ce qui est des risques liés à la sécurité et à l'environnement des immeubles, et par l'Audit Interne pour ce qui concerne les risques généraux. Le traitement des risques relève de la responsabilité des différentes Directions du Groupe, en fonction de la nature des risques. La gestion des risques a été renforcée en 2013 par la mise en place d'une fonction Risques et Conformité rattachée à la Direction de l'Audit Interne. Cette fonction a pour missions principales la mise à jour de la cartographie des risques, ainsi que le contrôle permanent et la supervision de la conformité dans l'entreprise.

En 2014, la fonction a mis en place une politique de gestion des risques. Cette politique permet un meilleur ancrage de la gestion des risques dans les objectifs, la culture et le fonctionnement de l'organisation. Elle renforce le lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des risques au moyen d'une démarche d'identification, d'analyse et traitement des risques reposant notamment sur la cartographie des risques. Elle fixe une limite d'acceptabilité du risque définie par le management, au-delà de laquelle chaque risque doit faire l'objet d'un suivi attentif en vue de le réduire ou de s'assurer de sa stabilité. La politique de Gestion des Risques clarifie les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes et tend à renforcer l'implication de chacun. Cette politique de Gestion des Risques est consultable par l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur l'Intranet de la société.

La gestion des risques est décrite sous forme de synthèse dans le tableau figurant au 1.7.1., ainsi qu'au paragraphe 5.1.9. du chapitre 5 « Gouvernement d'Entreprise ».

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.7.4.1. GESTION DES RISQUES IMMOBILIERS

Le recensement des risques liés à la sécurité et à l'environnement des immeubles fait l'objet d'une revue régulière par la fonction « Gestion des Risques » et d'une validation par la Direction.

Il est procédé à leur évaluation à partir d'un référentiel de maîtrise défini pour chaque domaine de risque et d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de performance des immeubles par rapport à ce référentiel.

Pour certains sujets, jugés plus importants ou liés à des obligations réglementaires, une évaluation externe du niveau de conformité a été privilégiée (amiante, plomb dans les peintures, pollution des sols, incendie, inondations...).

À l'issue de chaque évaluation, des plans d'actions sont mis en place pour répondre à la stratégie de Gecina.

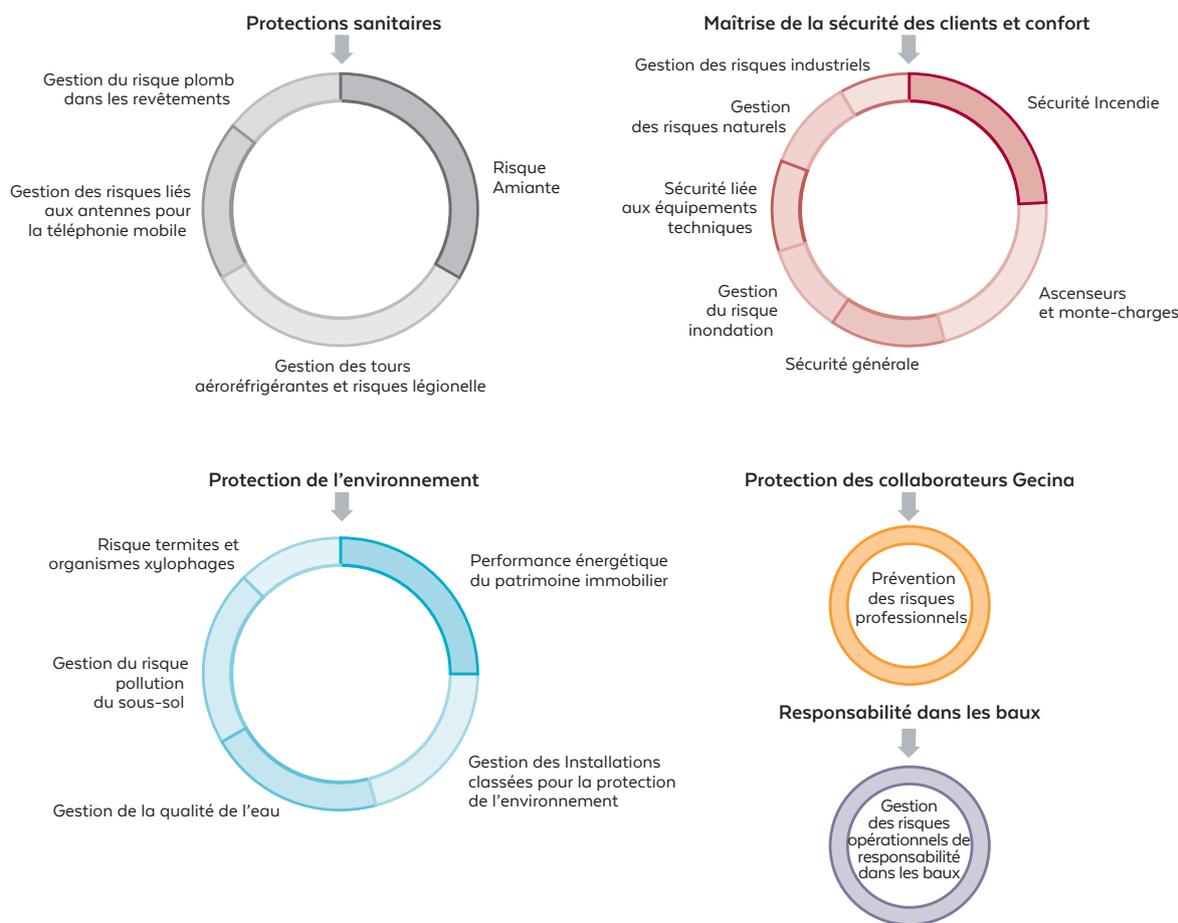
La maîtrise des risques immobiliers s'appuie sur trois outils principaux : la cartographie des risques, les plans de prévention des risques et un dispositif d'alerte.

1.7.4.1.1. La cartographie des risques immobiliers

La cartographie a pour ambition d'identifier et de déterminer les référentiels et les politiques pour chacun des risques majeurs liés à la détention du patrimoine.

Elle vise à aider les différents acteurs du Groupe à mieux prendre en compte les risques liés aux bâtiments dans leur gestion quotidienne. Elle est en permanence mise à jour.

La cartographie couvre 18 domaines de risque, de danger ou relevant de la protection de l'environnement répartis en cinq catégories :



Les principes de base

Depuis sa mise en place, cette démarche suit le même processus. Elle est pilotée par la Direction de la maîtrise d'ouvrage :



L'outil d'aide à la maîtrise des risques

Depuis 2006, le groupe Gecina s'est adjoint les services de la société Provedi qui lui fournit une plateforme web sécurisée, favorisant une centralisation structurée et harmonisée des données liées aux risques de ses actifs sur les 18 domaines de la cartographie. Y sont intégrés et contrôlés l'ensemble des diagnostics réglementaires (amiante, plomb dans les peintures...) et ceux issus de la politique stratégique de Gecina (inondation, incendie, sécurité générale...).

Des tableaux de bord dynamiques permettent de surveiller en permanence la conformité des immeubles vis-à-vis de la réglementation et de la politique Gecina et de maîtriser les plans d'actions à engager pour une meilleure prise en compte des risques et améliorer ainsi la performance des actifs.

Dès 2011, en collaboration avec la société Provedi, le module « Dossiers Diagnostics Techniques », DDT, est venu compléter le dispositif. Il permet de générer sur la plateforme les dossiers à fournir (diagnostics amiante, plomb (logement), état des risques naturels et technologiques, DPE) en cas de location, enrichis des contrôles des installations électriques, gaz (logement) et états parasites en cas de cession. Des alertes sont en place pour informer les opérationnels des actions à engager ou des contrôles non satisfaits pour la constitution des DDT. Un outil de simulation permet de projeter le niveau de conformité des dossiers à la date prévisionnelle de la vente ou de l'arrivée du nouveau locataire.

Les améliorations portées au dispositif sur l'année 2015, concernent notamment la généralisation des QR code à l'ensemble des sites, l'intégration des rapports quinquennaux pour les ascenseurs, la garantie de disponibilité des dossiers lors des mises à jour sur le domaine de l'amiante, l'ajout de tableaux de bord, l'ajustement de libellés pour certains indicateurs, l'amélioration des e-mails de livraisons des mises à jour avec affichage des évolutions sur la performance du domaine et du site, la finalisation du pilotage des communications multicanaux sur l'ensemble des sites et le perfectionnement du module Dossiers Diagnostics Techniques.

Le périmètre du patrimoine concerné

Il couvre l'ensemble des activités du Groupe. 267 actifs sont traités au sein de la cartographie des risques et du module DDT, dont 42 en cours de vente. 37 de surface unitaire < 200 m², sont suivis uniquement dans le cadre du DDT vente. Les 27 actifs restants sont écartés car atypiques (sites en construction, en gestion pour compte de tiers ou en toute fin de commercialisation).

Le périmètre varie d'une année à l'autre en fonction des acquisitions, des développements ou des cessions d'actifs. La mise à jour du patrimoine est réalisée en temps réel.

La méthode de calcul

Des indicateurs de mesure permettent la cotation de l'actif et de les classer entre eux en procédant à :

- la mise en place de jeux d'indicateurs différents en fonction du mode de détention (pleine propriété ou copropriété) et de location (multi-locataires, locataire unique) ;
- la mise en valeur de la performance des actifs au-delà de la conformité réglementaire ;
- la mise en place d'une cotation des indicateurs par domaine, sur trois niveaux inspirés de la démarche HQE® :
 - standard : niveau correspondant à la performance réglementaire. Il peut excéder le niveau requis par la réglementation si celle-ci n'est pas jugée suffisamment exigeante sur les performances de l'ouvrage,
 - performant : standard + niveau correspondant à la performance satisfaisante définie par Gecina,
 - très performant : performant + niveau correspondant aux meilleures pratiques sectorielles.

L'évaluation des 18 domaines est réalisée :

- soit par autoévaluation par les Directions opérationnelles et contrôlée par un cabinet d'audit extérieur indépendant ;
- soit par l'intervention de tiers externes qualifiés et indépendants.

La performance d'un domaine sur chaque actif est ensuite mesurée, selon que les indicateurs standards, performants et très performants ont été évalués et/ou satisfaits.

Le taux de performance globale pondérée d'un domaine est calculé en regroupant les indicateurs standards, performants et très performants satisfaits pondérés par les valeurs financières des actifs.

Un domaine sera :

- standard : si l'ensemble des indicateurs « standards » est évalué et satisfait ;
- performant : niveau standard atteint et l'ensemble des indicateurs « performants » est évalué et satisfait ;
- très performant : niveau performant atteint et au moins un indicateur « très performants » est satisfait.

La performance d'un actif est calculée en effectuant la somme de ses performances par risques pondérés selon le niveau de risque des domaines (échelle de 1 à 9). Le résultat obtenu conditionne l'obtention ou non d'un trophée (bronze, argent ou or).

Nota : un actif doit avoir *a minima* l'ensemble de ses 18 domaines évalués en standard pour prétendre à l'obtention d'une médaille.

La répartition pondérée des trophées sur l'ensemble du patrimoine est calculée en pondérant chaque actif par sa valeur financière et en appliquant les pondérations interdomaines.

PRÉSENTATION DU GROUPE

Une cartographie des risques accessible aux locataires et aux entreprises intervenantes

La plateforme web dédiée permet également d'assurer la transparence vis-à-vis des clients en matière de risques. Ces derniers peuvent consulter les dossiers techniques amiante, plomb dans les peintures, ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement), TAR (tours aéroréfrigérantes), l'État des Risques Naturels Miniers et Technologiques (ERNMT) de leur immeuble. Les consignes générales et spécifiques en cas de risques majeurs (naturels et/ou technologiques) sont également mises à leur disposition sur la plateforme.

Transparence également auprès des entreprises référencées chez Gecina qui, pour les immeubles sur lesquels elles interviennent, disposent d'un login/mot de passe pour accéder aux informations concernant l'amiante, le plomb, consultation étendue depuis 2014 aux dossiers ICPE (Installation Classée pour la Protection de l'Environnement), TAR (tour aéro-réfrigérante) et antennes.

Un système de management des risques audité est réalisé chaque année par un contrôleur externe indépendant

L'audit externe a été réalisé fin 2015-début 2016 pour contrôler la cartographie sur les trois axes suivants :

- l'appréciation de la qualité des autoévaluations et de la qualité du processus de transmission et consolidation des données (sur sept domaines en auto-évaluation, six ont été contrôlés en 2015 (plomb peintures, eau, ICPE, TAR, ascenseurs et antennes) à partir d'un échantillonnage des actifs concernés, choisis de manière aléatoire par l'auditeur ;
- le contrôle des résultats obtenus par rapport aux engagements de Gecina sur 2015 (taux d'évaluation des indicateurs à 98 %, niveau de performance global pondéré à 98 % et l'obtention de trophées or et argent sur *a minima* 70 % du patrimoine pondéré financièrement) ;
- la vérification du caractère approprié de l'évolution du dispositif de cartographie, liée à la politique Gecina et les recommandations préconisées par l'auditeur en début 2015, portant notamment sur :
 - la pertinence de l'évaluation des risques et de leur réduction,
 - l'amélioration continue du dispositif.

Résultats 2015 de la cartographie des risques immobiliers tous domaines confondus

Les conclusions de l'auditeur sont encore cette année encourageantes :

« À l'issue de l'audit, il a été constaté que le système d'évaluation et de gestion des risques réglementaires mis en place selon les besoins de Gecina est performant et permet un pilotage permanent du patrimoine de Gecina. Le système de double pondération (par domaine de risque et financière) augmente la précision de la représentativité des sites présents dans le patrimoine. Les deux sites majeurs, Grande Armée & la Tour T1&B, acquis en 2015, pèsent lourd au niveau de la pondération financière.

L'audit réalisé dans les locaux de Provexi a permis de vérifier le dispositif et les modalités de réception des informations, de renseignement de la cartographie et de contrôle croisé. L'ensemble est traçable et historisé dans la plateforme. Il a permis également de qualifier les actions de veille juridique effectuées par Provexi et de vérifier le processus et les contrôles mis en place par Provexi dans le cadre de cette veille.

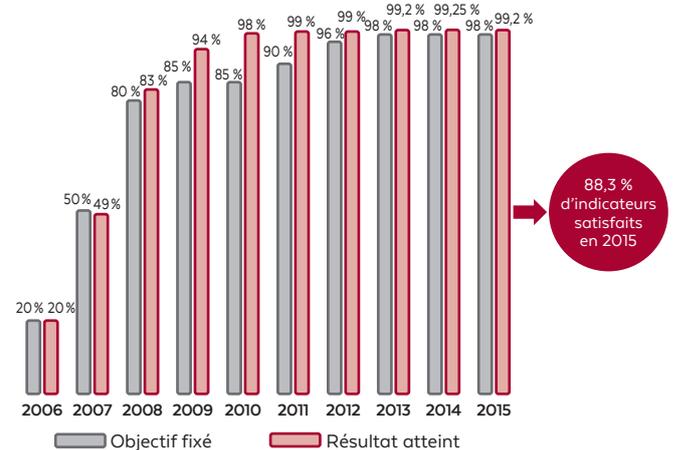
La partie de l'audit dédiée aux entretiens avec les opérationnels permet de confirmer que le remplissage des kits est fait consciencieusement sur les bases des éléments en leur possession et de leur compréhension des questions des kits et des définitions des critères.

Enfin, l'audit a confirmé que Gecina est engagé dans une volonté d'amélioration continue de son dispositif de gestion des risques et que cela porte à la fois sur le réglementaire, le métier, l'organisation et l'ergonomie du système. »

À l'issue de cet audit, un niveau d'assurance raisonnable a été rendu (l'attestation est présentée en fin de cette partie).

Taux d'évaluation des risques : 99,2 % d'indicateurs sont renseignés sur le périmètre d'actifs retenu

Le contrôle quantitatif et qualitatif des évaluations confirme « que le taux global d'évaluation des indicateurs de maîtrise des risques s'élève à 99,2 % dépassant ainsi l'objectif de Gecina d'atteindre 98 % à fin 2015 ».

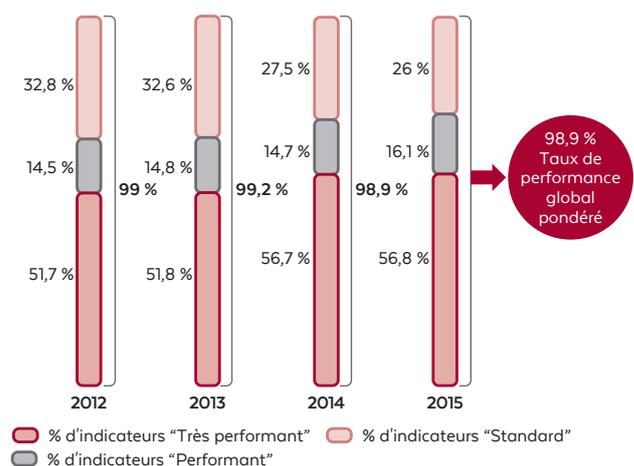


Sur un total de 46 774 indicateurs, 88,3 % sont satisfaits soit une augmentation de 1 % par rapport au taux atteint en 2014, attestant d'une implication toujours croissante des équipes.

Un taux de performance global pondéré de 98,9 %.

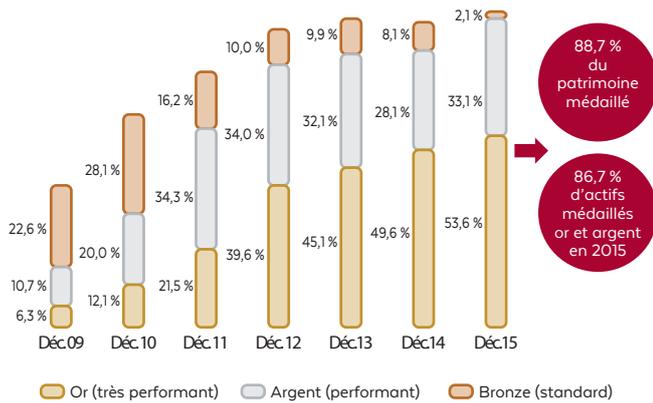
L'objectif initial pour 2015 de 98 % est dépassé de 0,9 %.

Évolution sur 4 ans des indicateurs par critère de performance (après application des pondérations interdomaines et financières)



On constate un maintien du pourcentage total d'indicateurs pondérés satisfaits et du niveau « très performant » comparativement à 2014. Compte tenu du durcissement de la réglementation sur l'amiante (cf. paragraphe 1.7.4.1.2.) cela reste un très bon résultat.

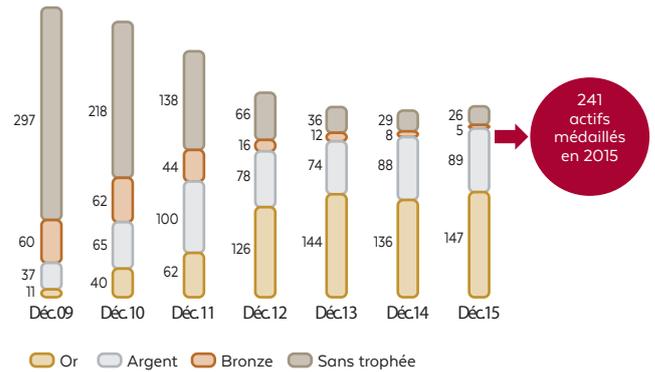
De fait, 88,7 % du patrimoine pondéré a obtenu un trophée, soit une augmentation de 2,9 % par rapport à 2014.



En outre, l'objectif d'obtenir fin 2015 70 % du patrimoine pondéré en trophée or ou argent est largement dépassé puisqu'il atteint 86,7 % et présente une progression très nette des résultats au bénéfice des trophées « or ».

Répartition des trophées en nombre de sites

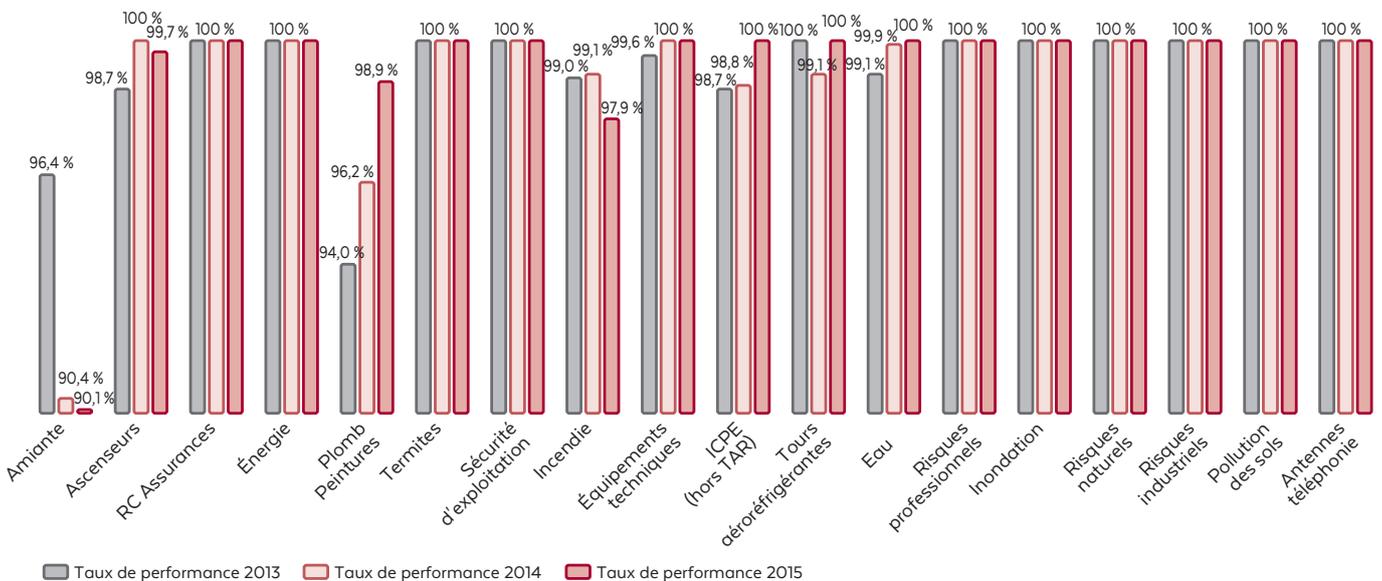
Le Groupe totalise 236 actifs or et argent, soit 12 de plus qu'en 2014.



D'une manière générale, le Groupe a une politique d'interprétation prudente de la réglementation et volontariste de gestion des risques de Gecina afin de réduire le risque d'obsolescence de son patrimoine lié aux évolutions réglementaires.

1.7.4.1.2. Classification mesurée de l'exposition aux risques de Gecina

Répartition de la performance pondérée financièrement par domaine



La baisse du taux de performance 2015 sur l'amiante est essentiellement due à un durcissement de la réglementation. Face à la complexité de certaines actions, Gecina a missionné un expert extérieur. Il réalise des visites sur les sites concernés par les actions correctives de niveau 1 & 2 et propose des solutions de mises en œuvre.

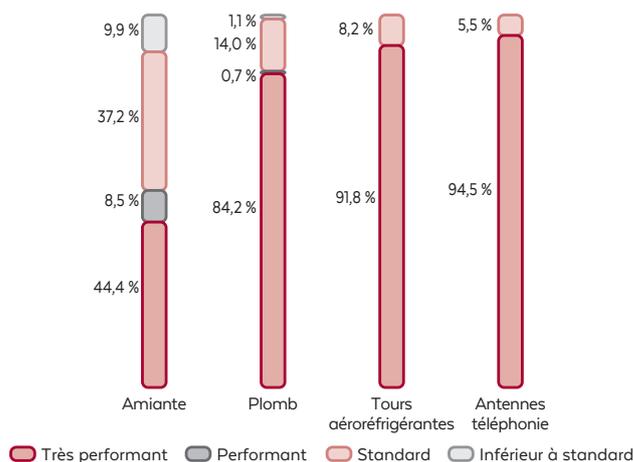
Sur le domaine incendie, la baisse du taux de 1,2% par rapport à 2014, provient de 2 sites en copropriété dont les parties communes des parkings sont régulièrement encombrées (potentiel calorifique important). Gecina a sensibilisé le syndic sur ce risque.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES DOMAINES DE RISQUES ET DES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE

Légende des niveaux de risques :

- Risque élevé
- Risque modéré

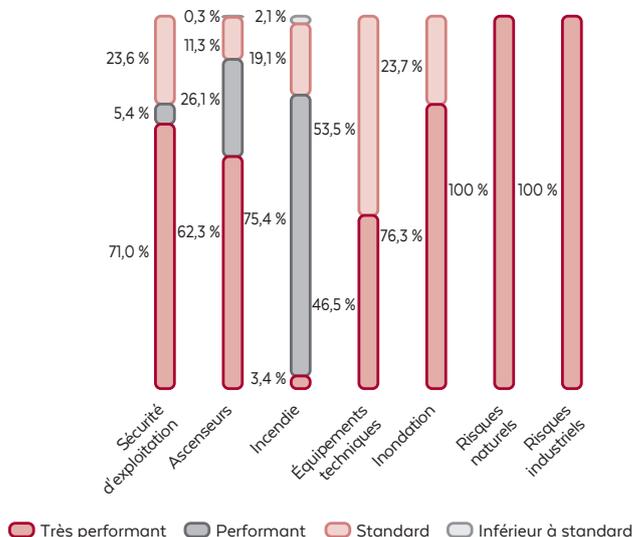
La protection sanitaire



Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
<p>Amiante Sur les trois dernières années, la réglementation vis-à-vis de l'amiante s'est considérablement renforcée pour prévenir les risques sanitaires. Elle couvre plusieurs aspects : santé publique, environnement et travail. De nouvelles obligations sont apparues pour renforcer la politique de réduction du risque amiante.</p>	●	<p>Il se décline en cinq axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - poursuivre les recherches amiantes étendues à l'ensemble du patrimoine ; - avoir une démarche volontariste sur le traitement de l'amiante (retrait, confinement, prévention) ; - adopter une surveillance régulière et systématique de l'ensemble des matériaux restés en place et profiter des contrôles périodiques pour réaliser le repérage complémentaire des matériaux et produits contenant de l'amiante des éléments extérieurs de la liste B, exigible au plus tard le 1^{er} février 2021 sur les actifs hors ventes ou non concernés par des travaux ou à démolir ; - être proactif sur la maîtrise des risques des entreprises intervenantes ; - s'engager à toute transparence sur la présence d'amiante dans ses immeubles vis-à-vis des clients/locataires mais également des collaborateurs et du personnel des entreprises de travaux et maintenance. <p>Enfin, afin de préserver l'environnement pour les générations futures, Gecina veille à traiter tous ses déchets amiantés par inertage.</p>	96,4	90,4	90,1	<p>Le taux de performance pondéré du patrimoine atteint aujourd'hui 90,1 %, ce qui reste un bon résultat. En effet, sur 267 actifs suivis dans la cartographie des risques, 224 ont un permis de construire initial datant d'avant le 1^{er} juillet 1997. Le durcissement de la réglementation relative à l'amiante dans les immeubles bâtis a eu des impacts collatéraux sur les indicateurs de la cartographie des risques. La réglementation a engendré de nouvelles actions à engager (actions correctives sur les matériaux contenant de l'amiante, repérages complémentaires des éléments extérieurs, diagnostics destructifs avant travaux révélant la présence de nouveaux matériaux amiantés). Les matériaux contenant de l'amiante conservés sur les sites renferment des risques évolutifs, fonction des programmes de travaux et d'acquisitions, des résultats des contrôles et de la vie des matériaux en place.</p>

Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
<p><u>Plomb dans les peintures</u> L'exposition des enfants au plomb dans l'habitat est due principalement à l'ingestion de revêtements dégradés contenant du plomb (peinture le plus souvent). Dans une moindre mesure l'inhalation des poussières est également dangereuse pour les personnes devant intervenir sur des éléments susceptibles d'en contenir.</p>	●	Gecina est très sensible à la présence de peinture au plomb et va au-delà de la réglementation en appliquant les obligations à respecter pour l'habitation à l'ensemble de son patrimoine : Gecina s'engage à supprimer le risque d'exposition en cas de présence de revêtements dégradés contenant du plomb à une concentration supérieure aux seuils définis, renforçant ainsi ses obligations réglementaires.	94	96,3	98,9	Le taux de performance pondéré a augmenté de 2,6 % par rapport à 2014 pour atteindre 98,9 %. 65 actifs datent d'avant 1949, soit 24 % du patrimoine, principalement dans les secteurs de l'immobilier d'entreprise et de la santé. Les 13 sites du résidentiel concernés sont en cours de vente. En 2015 aucun locataire n'a mentionné de dégradation significative dans son lot privatif et comme pour les années précédentes, aucun cas de saturnisme n'a été signalé. Aucun constat n'a révélé de facteur de dégradation du bâti imposant une communication au préfet.
<p><u>Tours aérorefrigérantes</u> Les TAR à voie humide sont des lieux où les légionelles peuvent se développer. Ces bactéries peuvent entraîner des infections pulmonaires graves. La contamination se fait par voie respiratoire, par inhalation d'eau contaminée diffusée en aérosol.</p>	●	Gecina respecte l'environnement et la réglementation en vigueur, en mettant en œuvre des contrôles et la maintenance nécessaire des systèmes de distribution d'eau, de chauffage ou de refroidissement avec des prestataires sélectionnés, vérifie la qualité des rejets des TAR (rejets dans l'air, dans les égouts.) et assure la transparence par la mise en ligne des documents relatifs à la gestion des TAR à l'attention de ses locataires et de ses entreprises intervenantes.	100	99,1	100	Le Groupe montre un très bon résultat en 2015. Gecina ne possède plus que 8 actifs équipés de TAR et poursuit sa politique de démantèlement des installations à l'occasion des opérations de restructuration.
<p><u>Antennes téléphonie mobile</u> À ce jour, l'expertise nationale et internationale ne conclut pas à l'existence de risques sanitaires liés à une exposition aux champs électromagnétiques émis par les antennes-relais de téléphonie mobile, dès lors que les valeurs limites d'exposition du public sont respectées.</p>	●	Gecina recherche une sécurité optimale par un maintien en conformité des installations présentes dans son parc. Depuis 2013, Gecina a modifié sa politique pour y intégrer les évolutions engendrées par la nouvelle charte de Paris et l'applique également sur les sites en dehors de la capitale sauf si les contraintes locales sont plus pénalisantes. En complément de la surveillance permanente, Gecina a confié à un bureau d'études spécialisé le suivi des conditions mentionnées aux contrats avec les opérateurs. Les locataires ou leurs représentants ont accès, à leur demande, aux documents techniques relatifs à la sécurité concernant les installations de téléphonie mobile.	100	100	100	Les résultats affichent une très bonne performance. 20 installations sont implantées sur les terrasses des immeubles. Les locataires sont informés des programmes de modification et des travaux envisagés. La mise en place de nouvelles installations ne sera envisagée que sous réserve de l'accord des locataires à travers leurs organes représentatifs (comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, conseils syndicaux..).

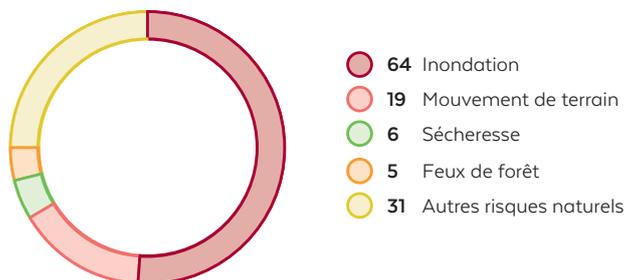
La sécurité des clients et confort



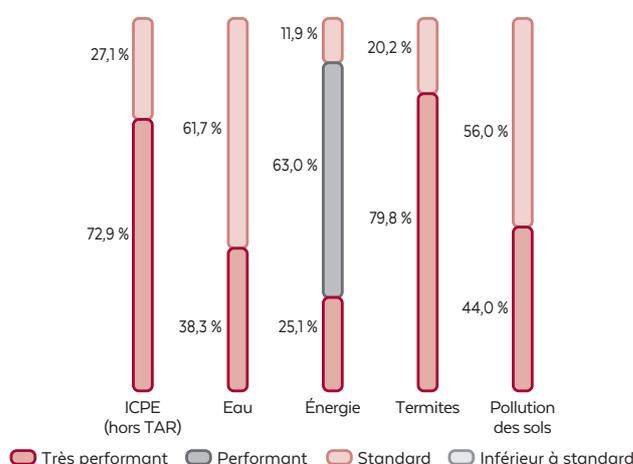
Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
<p><u>Sécurité d'exploitation</u> Ce domaine traite de l'aspect « multicritères » de la sécurité d'exploitation dans les actifs tout en tenant compte du comportement des usagers. Il couvre notamment les risques liés aux explosions, chutes et accidents de circulation, accidents et chutes de hauteur, intrusions, accidents d'origine électrique, fuites, inondations, ICPE et autres.</p>	●	<p>Le dispositif de maîtrise est basé sur la réalisation de diagnostics par des experts sur l'ensemble du patrimoine. Ces analyses permettent aux équipes opérationnelles d'identifier les actifs à risques, d'évaluer leur vulnérabilité et mettre en place des actions préventives et des mesures de réduction des risques.</p>	100	100	100	100 % du patrimoine est évalué et a fait l'objet en 2015 d'une revue des actions restant à engager.
<p><u>Ascenseurs</u> La réglementation est contraignante et les responsabilités susceptibles d'être encourues sont importantes. La valeur des actifs peut être affectée par la mauvaise qualité de service liée à un ascenseur.</p>	●	<p>Afin de garantir un degré de sécurité optimal à ses occupants et ses intervenants, Gecina a décidé d'une action préventive et proactive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - respect des normes de sécurité aux ascenseurs dans le cadre de la mise en conformité du parc ancien ; - toutes les cabines sont suivies annuellement par des bureaux d'assistance technique avec un contrat standardisé ; - ces mêmes machines font l'objet d'un contrat type d'entretien complet adapté aux dernières évolutions de la réglementation ; - les contrôles techniques sont réalisés par un bureau de contrôle indépendant quand la réglementation l'exige, dans les immeubles de grande hauteur notamment, et après chaque opération de mise aux nouvelles normes. 	99	100	99,7	Le taux de performance pondéré a légèrement diminué de 0,3 % en 2015 : seul un actif ne répondait pas aux exigences de Gecina. Quelques réserves mineures n'étaient pas levées à la date de clôture des résultats de la cartographie mais elles le sont depuis. Des travaux de mise en conformité des ascenseurs ont été menés en 2015. Pour les sites de bureaux inoccupés et en attente de restructuration complète, les mises aux normes sont prévues dans le cadre des travaux. Aucun accident n'a affecté Gecina ou ses occupants/utilisateurs en 2015.

Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
<p><u>Incendie</u> La réglementation relative à la prévention des risques d'incendie est conséquente et souvent complexe. En effet, les locaux relevant du Code du travail, les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), les établissements recevant du public (ERP), les immeubles de grande hauteur (IGH), les locaux d'habitation sont autant d'établissements régis par des textes réglementaires différents. Elle vise essentiellement à assurer la protection des personnes. De plus, les assureurs préconisent des mesures propres à protéger les biens.</p>	●	<p>L'objectif de Gecina est d'assurer aux occupants de son patrimoine un bon niveau de sécurité incendie et de supprimer les défauts qui pourraient être source de danger pour les personnes et les biens. Gecina met en place les mesures de réduction de vulnérabilité identifiées par des experts accrédités par l'assureur du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des dispositions de gestion : procédures, systèmes de suivi et d'alerte. ; - des dispositions constructives ; - des dispositifs préventifs. 	99	99,1	97,9	<p>Gecina enregistre une faible baisse du taux de performance pondéré liée soit à l'époque de construction des sites qui n'ont pas fait depuis l'objet d'une restructuration (ils ne remplissent pas complètement les critères définis par la politique de Gecina sur ce risque) soit à l'utilisation des locaux par les occupants (encombrement des parties communes). Le Groupe profite des travaux de rénovation de tout ou partie d'un actif pour améliorer la sécurité incendie, et aller au-delà de la réglementation si nécessaire, et communique auprès des occupants concernés sur les mesures mises en place. En 2015, le Groupe a pris en charge la fourniture et l'installation des détecteurs avertisseurs autonomes de fumées (D.A.A.F.) sur l'ensemble du patrimoine d'habitation.</p>
<p><u>Équipements techniques</u> Gecina est soumis aux réglementations strictes relatives aux équipements techniques dont dépendent pour la plupart la sécurité et la qualité de service fournie aux occupants (les équipements incendie, l'électricité, les paratonnerres, les chaufferies, les VMC gaz...).</p>	●	<p>Le degré d'exigence de Gecina implique que la totalité de son patrimoine soit conforme, équipé de dispositifs de sécurité et d'installations techniques en état de fonctionner. Les inspections, vérifications et contrôles techniques sont l'occasion de recenser les installations et de mettre en évidence les défauts qui pourraient être source de danger pour les personnes et les biens, et de mettre en œuvre rapidement les prescriptions faites lors de ces opérations.</p>	99,6	100	100	<p>Le taux de performance pondéré est stable. Les équipements techniques sont entretenus par des sociétés sélectionnées, qualifiées et sous contrats formalisés et particulièrement étudiés dans l'intérêt du groupe.</p>
<p><u>Domaines liés à l'état des risques naturels, miniers et technologiques</u> Face aux événements ou accidents d'origine naturelle ou industrielle, la loi a prévu l'élaboration de Plans de Prévention des Risques Naturels (PPRN) et de Plans de Prévention des Risques Technologiques (PPRT), et impose une meilleure information du public. La cartographie sur ces risques permet de consolider les informations nécessaires sur un plan économique et stratégique et d'appréhender le risque de cumul sur un même événement. Le patrimoine Gecina n'est pas situé dans une zone de risque minier.</p>	●	<p>Inondation – Risques naturels – Risques industriels et technologiques Au-delà d'une meilleure connaissance des risques, Gecina cherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur un plan technique, à limiter la vulnérabilité et à réduire les dommages potentiels ; - à garantir le confort et la pérennité d'activité des occupants ; - et surtout à assurer la sécurité des occupants. <p>Enfin, les consignes générales et spécifiques en cas de risques majeurs (naturels (compris l'inondation) et/ou technologiques) sont mises en ligne et accessibles aux locataires.</p>	100	100	100	<p>Inondation Tous les sites Gecina ont été analysés avec l'appui d'experts externes. Les 70 actifs exposés au risque et leurs niveaux de vulnérabilité sont recensés. Gecina a intégré dans les immeubles à risques ceux qui se trouvent dans la zone de services fragilisés de coupures d'eau, d'électricité, de chauffage, ce qui porte le nombre des sites exposés à 141. 54 immeubles ont déjà fait l'objet de diagnostics au risque de crue et des plans d'action sont en cours de mise en œuvre.</p>
	●		<p>Risques naturels À la connaissance de Gecina, aucun immeuble ne doit faire l'objet d'une procédure de surveillance particulière pour un éventuel risque d'effondrement. 137 actifs situés dans le périmètre d'un plan de prévention de risques naturels (PPRN) en 2015. Cf répartition des risques naturels recensés sur le patrimoine Gecina.</p>	100	100	100
	●		<p>Risques industriels et technologiques En l'état actuel des PPRT, 99,5 % du patrimoine Gecina n'est pas situé dans une zone de risque technologique.</p>	100	100	100

PRÉSENTATION DU GROUPE



La protection de l'environnement



Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
<p><u>Installations classées pour la protection de l'environnement</u></p> <p>L'existence et l'exploitation d'ICPE exposent Gecina à des risques de nuisance ou de pollution. Ce risque peut également concerner la sécurité et la santé des locataires et des riverains.</p>	●	<p>En tant que professionnel de l'immobilier, Gecina s'engage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - respecter l'environnement et la réglementation en vigueur ; - garantir la qualité des rejets des ICPE (rejets dans l'air, dans les égouts..) ; - être transparent : fourniture de tout document relatif à la gestion des ICPE ; - s'adjoindre les services de sachants. 	98,7	98,8	100	<p>37 sites sont concernés par la présence d'ICPE. 8 sont exploités directement par Gecina et affichent une très bonne performance. Le groupe est très attentif à la conformité de ces installations.</p>
<p><u>Eau</u></p> <p>La gestion de l'eau présente plusieurs enjeux pour Gecina :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un point de vue sanitaire et juridique, en termes de qualité de l'eau (présence de plomb, de particules ou de bactéries au-delà des teneurs réglementées) ; - du point de vue environnemental : gestion de la ressource en eau qui est décrite dans le chapitre dédié à la RSE. 	●	<p>La politique de Gecina consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - respecter l'environnement et la réglementation en vigueur ; - garantir la qualité de la potabilité de l'eau aux points de puisage ; - être transparent : fourniture sur demande de tout document relatif à la qualité de l'eau. 	99,1	99,9	100	<p>Les résultats sont sensiblement constants sur 3 ans. Le thème de l'eau est repris au chapitre 7</p>

Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
<u>Énergie</u> L'intégration des résultats des DPE au sein de la cartographie permet d'évaluer le risque commercial dû à l'obsolescence de l'actif en terme de performance énergétique.	●	La cartographie des risques intègre les valeurs des étiquettes énergétiques des actifs afin de les classer par performance. Les mesures prises face aux risques cartographiés et analysés par Gecina sur l'énergie sont prises en charge et expliquées par la Direction du RSE (chapitre 7 du présent document).	100	100	100	Les étiquettes énergétiques sont définies sur la totalité du patrimoine suivi dans la cartographie des risques. Pour plus d'informations se reporter au chapitre 7
<u>Termites</u> La présence de termites peut avoir de graves conséquences sur la structure du bâtiment se traduisant par des dégâts matériels et des coûts de remise en état souvent importants, ou le risque de contamination des bâtiments avoisinants.	●	Gecina vérifie régulièrement sur l'ensemble de son patrimoine s'il est situé dans une zone soumise à un arrêté préfectoral. Si un actif se révèle concerné par la présence de termites et si sa structure comporte du bois, un diagnostic préventif est réalisé afin d'effectuer un traitement si nécessaire.	100	100	100	Les résultats sont constants sur 3 ans : la présence de termites n'a été identifiée sur aucun immeuble en 2015.
<u>Pollution des sols</u> La présence de polluants dans le sol peut représenter un risque pour la santé des personnes séjournant sur un site. De ces constats et des réglementations afférentes découle un risque juridique, de marché et d'image pour Gecina.	●	Le dispositif de maîtrise se définit par quatre axes d'action : - connaître les sites pollués ou qui peuvent l'être ; - garder la mémoire afin, qu'au cours du temps, les actions qui ont été entreprises soient conservées et surtout l'usage qui leur est associé soit connu ; - prévenir, afin que les sites en activité ou en réserve foncières ne soient pas source d'une pollution des sous-sols ; - traiter/gérer (si nécessaire) les sites pollués, selon l'usage auxquels ils sont destinés, pour que la protection de l'homme et de l'environnement soit assurée.	100	100	100	Le Groupe vérifie systématiquement si ses actifs font partie d'une zone présentant un risque de pollution des sols (base de données BASIAS, BASOL) et 125 sites ont fait l'objet d'études historiques et de vulnérabilité. En fonction des résultats et des activités qui y sont exercées, les Directions Opérationnelles ont vérifié l'absence de risque pour les occupants et pour l'environnement.

Les risques en matière d'environnement ne font l'objet d'aucune provision ou garantie et aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2015.

Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
La protection des collaborateurs de Gecina						
<u>Risques professionnels</u> L'évaluation des risques professionnels consiste à identifier les dangers et analyser les risques auxquels le personnel de Gecina est soumis. Elle est formalisée par l'élaboration et la mise à jour de documents uniques.	●	Gecina identifie les dangers et analyse les risques auxquels ses collaborateurs sont exposés. La totalité des résidences et le siège employant du personnel du Groupe ont fait l'objet d'un audit terrain. La mise en place d'un nouveau modèle de document unique a permis d'y intégrer les risques musculo-squelettiques et psychosociaux. Ces documents uniques sont mis à jour tous les ans et consultables par les collaborateurs.	100	100	100	Les mesures prises par le Groupe ces dernières années afin d'assurer la sécurité et la protection de la santé physique et mentale de son personnel ont donné de bons résultats. Les actions correctives ou préventives menées ⁽¹⁾ , en vue de réduire les risques auxquels pourraient être exposés les collaborateurs de l'entreprise, ont permis de constater l'absence de risques significatifs non maîtrisés.

(1) Par exemple, un ensemble obligatoire d'équipement de protection individuel est fourni à chaque gardien, des formations (habilitation électrique (H0B0), gestes et postures) ont été menées cette année ainsi que l'achat de matériel pour améliorer les conditions de travail.

PRÉSENTATION DU GROUPE

Domaines	Niv Risque	Dispositif de maîtrise	Résultats (taux de performance pondéré)			Évolution de la performance
			2013 %	2014 %	2015 %	
La responsabilité dans les baux						
<u>Gestion des baux</u> Le danger que représente le risque de responsabilité tient à sa complexité et son importance croissante avec l'évolution des lois et des réglementations. la source de la responsabilité civile n'est plus seulement dans la faute mais de plus en plus dans les devoirs et la compétence exigés des professionnels.	●	Afin d'accroître sa maîtrise des risques liés aux conditions d'assurance et de responsabilité mentionnées dans les baux liés aux immeubles, Gecina fait analyser les clauses assurances par un expert.	100	100	100	Les évaluations relatives à ce référentiel sont décrites dans la partie « Assurances » de ce chapitre.

1.7.4.1.3. La gestion de crise

Afin d'être réactif et efficace en cas de survenance d'un incident ou d'un accident, un dispositif de veille 24 h/24 et de gestion de crise est en place pour mobiliser les compétences nécessaires à la résolution d'un accident important.

Il s'articule sur trois niveaux successifs de déclenchement en fonction de la gravité des incidents identifiés :

- le premier s'appuie sur une plateforme d'appels (Gecina Sécurité) à disposition des locataires pour les affaires « courantes » ;

- le deuxième fait intervenir un cadre d'astreinte pour les événements dont la gravité est jugée plus forte ;
- enfin, la cellule de crise peut être mobilisée dans le cadre d'accidents considérés « graves » ou d'événements exceptionnels dont les conséquences peuvent être sérieuses pour le Groupe.

Les outils existants ont été complétés par l'élaboration de scénarios de crises potentielles et les nouveaux entrants ont été formés.

Gecina Sécurité a enregistré 425 appels avec déclenchement d'intervention, 205 sans suite immédiate.

Nombre d'appels pour des incidents mineurs en dehors des heures de bureau (exemple : dégâts des eaux, pannes diverses...)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'appels à la plateforme téléphonique	552	584	574	641	614	584	494	581	432	425

Aucun incident grave n'a nécessité la mobilisation de la cellule de crise en 2015.

Magellan Consulting,
48-50 rue de la Victoire
75009 Paris
+33 1 42 66 06 07

GECINA

Direction Maitrise d'Ouvrage/DT2 - Gestion des Risques
16 rue des Capucines
75002 Paris

ATTESTATION D'AUDIT EXTERNE

Magellan a été missionné par Gecina afin de rendre un avis externe sur les résultats de la cartographie des risques de son patrimoine. L'audit réalisé entre le 23 novembre 2015 et le 15 janvier 2016 nous permet de le rendre avec un **niveau d'assurance raisonnable** avec les conclusions suivantes :

La vérification de l'atteinte des objectifs de performance :

Au 08/01/2016, Magellan certifie que le taux global d'évaluation des indicateurs de risques était de 99,2 % sur les 18 domaines de risques. L'objectif d'évaluation de 98 % est atteint. Par ailleurs, le niveau de performance globale pondérée des évaluations atteint 98,9 % pour 2015 (pour un objectif fixé à 98%), un taux identique à celui de 2014 (98,9%). Magellan constate également que pour la cartographie 2015, 86,7 % du patrimoine de Gecina s'est vu attribuer un trophée, or ou argent. Ce résultat est en forte augmentation par rapport à 2014 (77,7 %). Les objectifs de performance fixés pour 2015 sont ainsi dépassés.

L'appréciation de la qualité des auto-évaluations :

Concernant la qualité des auto-évaluations, l'audit a porté sur 6 domaines : Antennes téléphonie, Ascenseurs, Installations Classées Protection de l'Environnement (ICPE), Tours Aéroréfrigérantes (TAR), Plomb Peintures et Eau. De manière générale, les résultats des entretiens sont satisfaisants et permettent d'attester de la qualité des auto-évaluations dans la cartographie.

L'appréciation de la qualité et de la fiabilité des données :

L'étude du processus de transmission/consolidation des données par échantillonnage n'a pas révélé d'erreurs significatives entre les données entrantes et les données sortantes. Un audit des processus, réalisé chez le prestataire en charge de la cartographie, a permis de s'assurer de la mise en place de contrôles de 1^{er} et de 2^{ème} niveau, de l'application de procédures détaillées et de la mise en place d'une veille juridique spécialisée. Les vérifications réalisées permettent de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des données de la cartographie.

L'appréciation de l'évolution du dispositif d'évaluation des risques :

Magellan a pu constater les améliorations portées au dispositif sur l'année 2015, notamment la généralisation des QR code à l'ensemble des sites, l'intégration des rapports quinquennaux pour les ascenseurs, la garantie de disponibilité des dossiers lors des mises à jour sur le domaine de l'amiante, l'ajout de tableaux de bord, l'ajustement de libellés pour certains indicateurs, l'amélioration des e-mails de livraisons des mises à jour avec affichage des évolutions sur la performance du domaine et du site, la finalisation du pilotage des communications multicanaux sur l'ensemble des sites et le perfectionnement du module Dossiers Diagnostics Techniques.

Fait à PARIS, le 15 janvier 2016

Michel HATJEZ, Directeur Général


MAGELLAN CONSULTING
Immeuble Le Titien
48-50 rue de la Victoire
75009 PARIS

1.7.5. ASSURANCES

La politique menée par Gecina en matière d'assurance a pour objectif essentiel la protection de son patrimoine et sa protection contre des responsabilités encourues.

Elle vise à garantir la pérennité du Groupe face aux différents risques, à réduire les coûts liés à la réalisation de ces risques, à améliorer constamment les garanties et la gestion des flux d'indemnisation, et à apporter un service de qualité aux locataires.

Les principaux risques pour lesquels Gecina a organisé une protection d'assurance sont les dommages au patrimoine et les pertes de loyers consécutives, les risques de la construction et les responsabilités civiles en tant que propriétaire d'immeubles ou en tant que professionnel de l'immobilier.

Le programme d'assurance comprend quatre parties distinctes :

- l'assurance des actifs immobiliers construits, y compris la Responsabilité Civile Propriétaire d'Immeuble (RCPI) ;
- les assurances de la construction (Dommages Ouvrage, Tous Risques Chantiers) ;
- les responsabilités civiles (générales, environnementales) ;
- divers contrats (automobiles, personnel en mission, tous risques informatiques, fraude et malveillance, etc.).

Soucieux de bien couvrir les risques majeurs et de mener une bonne gestion, le Groupe a privilégié des montants de garanties élevés avec des franchises permettant de limiter les coûts de l'assurance et la charge pour Gecina.

Les couvertures dommages aux biens et/ou pertes d'exploitation et RCPI représentent l'essentiel du budget en raison de leur importance stratégique pour le Groupe en termes de management des risques.

Ces risques sont assurés dans un programme qui couvre Gecina ainsi que toutes ses filiales ou associés, auprès d'assureurs de premier rang, principalement ACE Europe et AXA, Allianz et Liberty Mutual, par l'intermédiaire de ses courtiers d'assurances à savoir, Assurances-Conseils, SIACI Saint-Honoré, Marsh et Bessé.

Il est à noter également que, dans les baux commerciaux, Gecina favorise la renonciation réciproque à recours pour faciliter la gestion des sinistres et réduire son risque de fréquence et celui de ses assureurs.

Il n'existe pas de captive d'assurances au sein du Groupe.

1.7.5.1. LA COUVERTURE DES DOMMAGES ET DES RESPONSABILITÉS LIÉS AUX IMMEUBLES

En raison de la forte dispersion géographique des actifs du Groupe et d'une couverture d'assurances adaptée, un sinistre total touchant l'un de ses immeubles aurait peu d'incidence sur sa situation financière. En effet, les montants de couverture ont été évalués pour couvrir largement un sinistre majeur qui frapperait l'immeuble le plus important du Groupe.

Gecina bénéficie d'un programme d'assurance Groupe couvrant les dommages sur l'ensemble de son patrimoine, y compris les événements naturels, les actes de terrorisme et les attentats, le recours des voisins et des tiers, les pertes de loyers et les pertes et indemnités consécutives, et garantissant la valeur à neuf de reconstruction au jour du sinistre.

Le patrimoine se trouve couvert à concurrence de sa valeur à neuf avec une LCI (Limite Contractuelle d'Indemnité) de 150 millions d'euros, à l'exception de sept actifs (grands immeubles de bureaux ou d'habitation) qui bénéficient d'une LCI de 300 millions d'euros et de trois nouveaux actifs de bureaux, acquis en 2015 et qui bénéficient d'une LCI de 600 millions d'euros.

Les contrats dommages incluent les responsabilités civiles propriétaire d'immeubles et des risques d'atteinte à l'environnement.

Les exclusions générales à l'ensemble du marché de l'assurance (faits de guerre, préjudices consécutifs à la présence éventuelle de l'amiante...) s'appliquent normalement aux garanties souscrites par Gecina.

Le programme d'assurance des immeubles comprend aussi les assurances de la construction, à savoir principalement les assurances Dommages Ouvrage, conformes à la loi Spinetta 78-12 du 4 janvier 1978 et les assurances Tous Risques Chantier.

Un accord-cadre conclu avec la compagnie Allianz, via le Cabinet Marsh, couvre en Tous Risques Chantier (TRC), Dommages Ouvrage (DO) et Constructeurs Non Réalisateurs (CNR) tous les chantiers jusqu'à 15 millions d'euros.

Pour les chantiers d'un montant supérieur à 15 millions d'euros, les contrats sont négociés et conclus au cas par cas.

1.7.5.2. LA RESPONSABILITÉ CIVILE GÉNÉRALE ET PROFESSIONNELLE

Les conséquences corporelles, matérielles et immatérielles de la responsabilité civile du fait des activités ou d'une faute professionnelle des salariés sont assurées par un contrat Groupe.

La garantie obligatoire de responsabilité civile professionnelle des filiales dont les activités entrent dans le champ d'application de la loi Hoguet est intégrée dans le programme responsabilité civile du Groupe. Le programme a été renouvelé pour trois ans au 1^{er} janvier 2015.

1.7.5.3. LA RESPONSABILITÉ CIVILE ENVIRONNEMENTALE

Cette garantie innovante dans le secteur immobilier a été mise en place dès 2007 pour couvrir les conséquences de la responsabilité civile de Gecina à raison des préjudices subis par des tiers et des dommages à la biodiversité, lorsque les dommages résultent d'atteintes à l'environnement imputables aux activités du Groupe, ainsi que les éventuels frais engagés pour procéder aux opérations de dépollution du site visant à neutraliser ou à éliminer un risque d'atteinte à l'environnement. Le programme a été renouvelé pour deux ans au 1^{er} janvier 2016.

1.7.5.4. LA GESTION DES BAUX ET DES CONTRATS FOURNISSEURS

Le dispositif d'évaluation des risques immobiliers décrit dans ce chapitre comprend un référentiel sur la gestion des clauses d'assurances et de responsabilité dans les baux qui est décrit ici.

Depuis 1998, le droit de la responsabilité s'est considérablement renforcé et complexifié, avec l'intégration des directives européennes rapprochant les dispositions des États membres. Dans le but d'assurer l'indemnisation de la victime, la source de la responsabilité civile n'est plus seulement dans la faute mais de plus en plus dans les devoirs et la compétence exigés des professionnels (principe de la « deep pocket »).

L'importance que représente le risque de responsabilité tient à sa complexité et à son importance croissante avec l'évolution des lois et des réglementations. Ce risque est difficilement prévisible. Il se réalise lors d'une mise en cause par un ou plusieurs tiers devant les tribunaux, et ce, sans qu'on puisse préjuger de la validité de leurs raisons.

Outre les frais de justice, les dépenses et coûts internes de défense, ces recours peuvent aussi avoir, pour répondre aux injonctions des tribunaux, des effets indirects importants sur les réalisations et l'économie de l'entreprise. Enfin, en tout état de cause, ils peuvent porter préjudice à l'image de Gecina.

Comme tout professionnel, le groupe Gecina est soumis à quatre formes d'obligations, qui doivent toutes être respectées :

- ses engagements techniques ;
- le contrôle qui en est fait ;
- son devoir de renseignement et de conseil ;
- ses obligations contractuelles.

À chacune d'entre elles, il faut ajouter la notion de sécurité, qui prend de plus en plus la forme d'une quasi-obligation de résultat.

Si Gecina accepte dans ses baux commerciaux une clause de renonciation réciproque à recours équitable avec ses locataires et les assureurs concernés, la réglementation spécifique aux baux d'habitation oblige le locataire à s'assurer pour les préjudices subis par le bailleur et dont il peut être rendu responsable. Pour autant, et alors que la réglementation autorise le bailleur à demander une renonciation à recours des locataires pour les préjudices qu'ils pourraient subir du fait du propriétaire, Gecina n'a pas souhaité, par souci d'équité vis-à-vis de ses clients, inscrire systématiquement une telle clause dans ses baux.

1.7.5.5. LES SINISTRES

Il n'y a pas eu de sinistre significatif en 2015 et jusqu'à la date de publication du présent document.

02 Commentaires sur l'exercice

2.1.	Revue de l'activité.....	48
2.1.1.	Forte croissance des principaux agrégats en 2015.....	48
2.1.2.	Revenus locatifs en hausse de + 0,6 % à 574,6 millions d'euros.....	49
2.1.3.	Résultat récurrent net part du Groupe en hausse de + 10,3 %	50
2.1.4.	investissements et cessions sécurisés en 2015	51
2.2.	Ressources financières	52
2.2.1.	Structure de l'endettement au 31 décembre 2015	52
2.2.2.	Liquidité.....	53
2.2.3.	Échéancier de la dette.....	54
2.2.4.	Coût moyen de la dette	54
2.2.5.	Notation financière.....	54
2.2.6.	Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt.....	54
2.2.7.	Structure financière et covenants bancaires	55
2.2.8.	Garanties données	55
2.2.9.	Remboursement anticipé en cas de changement de contrôle.....	56
2.3.	Valorisation du patrimoine immobilier	56
2.3.1.	Immeubles du patrimoine immobilier de bureaux.....	59
2.3.2.	Immeubles du patrimoine immobilier de diversification	60
2.3.3.	Rapport condensé des experts immobiliers.....	61
2.4.	Activité et résultats des principales sociétés.....	62
2.4.1.	Gecina	62
2.4.2.	Activité et résultats des principales filiales	64
2.4.3.	Opérations avec les apparentés.....	64
2.5.	Actif Net Réévalué triple net.....	65
	Actif Net Réévalué triple net - bloc (format EPRA).....	65
2.6.	Évolutions, perspectives et tendances	66
2.6.1.	Orientations et perspectives	66
2.7.	Événements postérieurs à la date d'arrêté.....	66
2.8.	Reporting EPRA au 31 décembre 2015.....	67
2.8.1.	Résultat récurrent net EPRA.....	67
2.8.2.	Actif Net Réévalué EPRA et Actif Net Réévalué triple net EPRA.....	67
2.8.3.	Rendement initial net et rendement initial net « topped-up » EPRA.....	68
2.8.4.	Taux de vacance EPRA.....	68
2.8.5.	Ratios de coûts EPRA	68

Le compte de résultat consolidé du Groupe est présenté selon un format adapté à son activité immobilière et comprend notamment les éléments suivants :

- les produits enregistrés dans le compte de résultat du Groupe (revenus locatifs bruts) qui proviennent essentiellement des loyers payés par les locataires des immeubles du Groupe ;
- l'excédent brut d'exploitation (total des revenus locatifs bruts et des produits de services et autres diminué du total des charges nettes sur immeubles, services et autres ainsi que des frais de structure - charges de personnel et frais de gestion nets) représente le résultat des opérations attachées aux immeubles et aux activités de service.

La société utilise également comme indicateur le résultat récurrent net (correspondant à l'excédent brut d'exploitation diminué des

frais financiers nets et de l'impôt récurrent). Cet indicateur permet d'évaluer la progression du résultat de la gestion du Groupe avant prise en compte des plus-values de cessions, des variations de valeurs et des impôts non courants.

Les variations de valeur recouvrent d'une part les variations de juste valeur des immeubles et d'autre part les variations de valeur des instruments financiers. Les pertes ou les gains affichés par ces variations de valeur sont latents et ne correspondent généralement pas à des transactions réalisées. En effet, il n'est pas dans l'intention du Groupe de céder l'intégralité de son patrimoine immobilier à brève échéance et, en ce qui concerne les instruments dérivés, il s'agit pour la plupart d'instruments de couverture de la dette à long terme, afin de prémunir le Groupe contre des hausses des taux et plafonnant ainsi le coût de l'endettement.

2.1. Revue de l'activité

2.1.1. FORTE CROISSANCE DES PRINCIPAUX AGRÉGATS EN 2015

En 2015, le résultat récurrent net part du Groupe ressort en hausse de + 12,2 %, retraité de l'effet de la cession de Beaugrenelle en 2014 (+ 10,3 % pour le résultat récurrent net part du Groupe publié). Cette solide performance résulte en partie de l'effet des acquisitions réalisées au cours de l'année (notamment les tours TI&B à La Défense, et l'actuel siège du Groupe PSA dans le QCA parisien), mais aussi d'une nouvelle forte baisse du coût moyen de la dette sur l'année de - 90 pb à 2,7 % (2,2 % pour la dette tirée), et du contrôle des charges opérationnelles.

Conformément aux ambitions stratégiques annoncées début 2015, Gecina a réalisé une année particulièrement dynamique en matière de rotation de portefeuille. Depuis début 2015, Gecina a ainsi réalisé ou sécurisé environ 1,9 Md€ d'investissements et 1,9 milliard d'euros de cessions (en intégrant le portefeuille santé du Groupe dont la vente devrait être finalisée mi-2016). Gecina a significativement renforcé son leadership sur le bureau à Paris, augmentant le poids de son portefeuille de bureau à près de 77 % de son patrimoine immobilier total (hors portefeuille santé) contre 63 % il y a un an.

Le pipeline de projets engagés est porté fin 2015 à 0,9 milliard d'euros (dont 353 millions d'euros restant à investir), et est constitué

à hauteur de 43 % de projets situés dans Paris intramuros et 28 % dans la Boucle Sud, avec un rendement attendu de 6,8 %. Ce pipeline engagé représente 7 % du portefeuille du Groupe à fin 2015. De plus, à l'issue d'une revue de la totalité des actifs du patrimoine, les équipes de Gecina ont identifié d'importants gisements de valeur portant le pipeline contrôlé de projets de développement et redéveloppement à 2,55 milliards d'euros (dont 1 milliard d'euros de décaissements potentiels, s'ajoutant à 1,55 milliard d'euros de valeur actuelle des actifs), 80 % de ces projets étant situés dans Paris. Ces projets engagés et contrôlés contribueront à la croissance et à l'extraction de valeur pour le Groupe dans l'avenir.

La forte croissance de l'ANR triple net (+ 21,2 % à 122,7 € par action), résulte en partie de la compression des rendements immobiliers observés sur le marché de l'investissement, mais traduit également les importantes plus-values de cessions réalisées, ainsi que la revalorisation des actifs récemment achetés et des programmes en cours de développement. Ces différents éléments valident la pertinence des choix stratégiques de Gecina dans le contexte de marché actuel, renforçant ainsi la confiance du Groupe au regard du virage « total return » assumé début 2015.

2.1.2. REVENUS LOCATIFS EN HAUSSE DE + 0,6 % À 574,6 MILLIONS D'EUROS

Les revenus locatifs bruts ressortent à 574,6 millions d'euros en 2015. À périmètre constant, les loyers s'inscrivent en très légère baisse de - 0,2 %, toujours pénalisés par une indexation faible (+ 0,2 %), et par une légère réversion négative. En séquence trimestrielle la dynamique de croissance à périmètre constant s'est cependant continuellement améliorée, puisqu'elle s'élevait à - 1,9 % au 31 mars 2015, puis à - 1,1 % au 30 juin, et à - 0,8 % au 30 septembre.

À périmètre courant, les loyers sont en hausse de + 0,6 %, en dépit des pertes de loyers engendrées notamment par les cessions d'actifs tertiaires et résidentiels réalisés en 2014 et 2015 (Beaugrenelle en 2014 et BMW-Madrid, Mazagran-Gentilly, L'Angle-Boulogne et dans une moindre mesure Newside-La Garenne-Colombes et Brune-Paris en 2015). Les pertes de loyers découlant de ces cessions (- 28,1 millions d'euros) et des mises en restructuration stratégiques

(- 3,2 millions d'euros), sont intégralement compensées par les loyers additionnels générés par les acquisitions et livraisons de projets (+ 35,9 millions d'euros) principalement générés par le siège actuel du Groupe PSA à Paris et des tours T1&B à La Défense, mais également par la livraison de quatre nouvelles résidences étudiants et de deux établissements de santé.

Les pertes de loyers relatives à des mises en restructuration stratégiques s'élèvent à - 3,2 millions d'euros et portent essentiellement sur les immeubles « 55 Amsterdam » et « Guersant » tous deux situés dans Paris à la bordure du QCA parisien dans les 8^{ème} et 17^{ème} arrondissements. Ces opérations, porteuses de valeur pour l'avenir, devraient être respectivement livrées en 2017 et 2018, dans un marché en déficit de surfaces de qualité au cœur de Paris.

Revenus locatifs bruts En millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Variation (%)	
			Périm. courant	Périm. constant
Total Groupe	574,6	571,0	+ 0,6 %	- 0,2 %
Bureaux	364,2	348,9	+ 4,4 %	- 0,5 %
Résidentiel traditionnel	121,3	126,1	- 3,8 %	- 0,1 %
Résidences étudiants	12,0	9,1	+ 30,9 %	+ 0,1 %
Santé	76,4	73,4	+ 4,1 %	+ 0,5 %
Autres (dont Beaugrenelle)	0,7	13,4	n.a.	n.a.

Le taux d'occupation financier (TOF) moyen en 2015 s'établit à 96,6 %, en amélioration par rapport aux niveaux, pourtant déjà élevés constatés en 2014 (96,4 %) et en 2013 (95,5 %). Cette hausse est conforme aux objectifs du Groupe pour 2015.

Cette amélioration s'observe surtout sur le patrimoine de bureaux du Groupe dont le taux d'occupation financier ressort à 95,8 % en 2015 contre 95,3 % en 2014, traduisant notamment l'arrivée en cours d'année du Groupe Henner à Neuilly. Ce chiffre n'intègre pas l'effet de la commercialisation de l'immeuble Pointe Métro 2 à Gennevilliers pour lequel deux baux ont été signés le 19 février 2016, mais bénéficie de l'entrée dans le périmètre d'actifs loués

intégralement, comme les immeubles T1&B à La Défense et le siège actuel du Groupe PSA dans le QCA parisien.

Dans le détail, le taux d'occupation financier atteint 98,5 % sur Paris intra-muros, en progression de + 70 pb sur un an. Dans le Croissant Ouest, il atteint 94,1 % en progression de + 120 pb sur un an.

Il est à noter également que le taux d'occupation financier sur le portefeuille de résidences étudiants est remonté de 200 pb depuis le troisième trimestre 2015 (à 91,7 % contre 89,7 %), en raison de l'amélioration du taux de remplissage des résidences livrées au cours du troisième trimestre 2015. Sur ce portefeuille, le taux d'occupation spot à fin 2015 atteint même 95,1 %.

TOF moyen	31/12/2014	30/06/2015	30/09/2015	31/12/2015
Bureaux	95,3 %	95,3 %	95,6 %	95,8 %
Diversification	98,3 %	98,2 %	98,1 %	98,2 %
Résidentiel	97,7 %	97,8 %	97,7 %	97,7 %
Résidences étudiants	92,0 %	90,6 %	89,7 %	91,7 %
Santé	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
TOTAL GROUPE	96,4 %	96,3 %	96,4 %	96,6 %

BUREAUX : HAUSSE DES LOYERS RÉSULTANT DU RENFORCEMENT DE LA SPÉCIALISATION DU GROUPE

Variation périmètre constant	Indices	Effet business	Vacance	Autres
- 0,5 %	+ 0,1 %	- 0,7 %	- 0,3 %	+ 0,5 %

Les revenus locatifs de **bureaux** sont en hausse à périmètre courant de + 4,4 % sous l'effet notamment de l'acquisition des tours T1&B à La Défense et du siège actuel de PSA dans le QCA parisien au début du second semestre, compensant l'effet des cessions et des mises en restructuration.

À périmètre constant, les loyers s'inscrivent en baisse modérée de - 0,5 %, principalement du fait de la libération de surfaces au cours de l'année (- 0,3 %) bien qu'en partie déjà relouées. Cette variation à périmètre constant surperforme modérément les anticipations du Groupe en début d'exercice (de - 1 %).

Près de 2/3 des surfaces libérées en 2015 dans le QCA ont d'ores et déjà été relouées en cours d'année, matérialisant déjà une réversion légèrement positive.

Revenus locatifs brut - Bureaux En millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Variation (%)	
			Périm. courant	Périm. constant
Bureaux	364,2	348,9	+ 4,4 %	- 0,5 %
Paris intra-muros	186,3	181,2	+ 2,8 %	- 1,3 %
<i>Paris QCA - Bureaux</i>	98,7	92,7	+ 6,4 %	-
<i>Paris QCA - Commerces</i>	35,0	35,0	+ 0,1 %	-
<i>Paris hors QCA</i>	52,6	53,5	- 1,6 %	-
Croissant Ouest - La Défense	137,0	120,8	+ 13,4 %	+ 0,8 %
Autres	41,0	47,0	- 12,8 %	+ 0,2 %

LES PORTEFEUILLES DE DIVERSIFICATION : RÉSILIENCE LOCATIVE ET IMPACT DES PROGRAMMES DE CESSIONS

Les loyers du **résidentiel traditionnel** sont quasiment stables à périmètre constant (- 0,1 %). A périmètre courant, la baisse de - 3,8 % résulte du programme de cession de logements par unités vacantes au rythme des départs naturels des locataires (programme Hopper).

Le portefeuille de **résidences étudiants** affiche une forte croissance de ses revenus locatifs (+ 30,9 %) en 2015, s'expliquant par d'importantes livraisons réalisées au cours du troisième trimestre 2015 à Paris, Bagnolet, Palaiseau-Saclay et Bordeaux. A périmètre constant les loyers progressent très légèrement (+ 0,1 %) en ligne avec l'indexation.

L'année aura été particulièrement active en matière de **gestion locative**, puisqu'à fin 2015, Gecina a loué près de 133 000 m² de bureaux, prenant en compte les nouvelles locations, les relocations, renégociations et renouvellements, représentant environ 52 millions d'euros de loyers économiques annualisés. Gecina a ainsi déjà anticipé une grande partie des échéances locatives 2016. Les franchises de loyers en 2015 ont été significativement inférieures à celles que Gecina avait octroyées en 2014. Sur l'ensemble des baux ayant fait l'objet d'une recommercialisation au sein du patrimoine du Groupe en 2015, la réversion reste négative, mais s'inscrit en net repli par rapport aux exercices précédents, confirmant la reprise progressive du marché sur l'ensemble de la région, mais surtout dans les zones les plus centrales.

Les revenus locatifs de **santé** progressent de + 0,5 % à périmètre constant, surperformant légèrement une indexation faible en 2015 (+ 0,1 %). A périmètre courant, la croissance est plus significative (+ 4,1 %), bénéficiant de la livraison au troisième trimestre 2015 de deux établissements à Bayonne et Orange.

MARGE LOCATIVE

La **marge locative** ressort à 91,6 % à fin 2015, en légère baisse de - 20 pb par rapport au 31 décembre 2014, traduisant une légère baisse de la marge locative réalisée sur le portefeuille résidentiel s'expliquant principalement par des charges revêtant un caractère non récurrent et enregistrées essentiellement sur le second semestre 2015. Sur les autres segments, les marges locatives sont globalement stables.

	Groupe	Bureaux	Résidentiel	Santé
Marge locative au 31/12/2014	91,8 %	94,1 %	83,0 %	99,2 %
Marge locative au 31/12/2015	91,6 %	94,0 %	81,1 %	99,4 %

2.1.3. RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE EN HAUSSE DE + 10,3 %

Le **résultat récurrent net part du Groupe** ressort en forte croissance de + 10,3 % en 2015 à 349,2 millions d'euros. Cette performance s'explique non seulement par les succès de Gecina sur le marché de l'investissement, mais également par la gestion rigoureuse de ses frais financiers et de ses charges opérationnelles ainsi que par une forte dynamique en matière de gestion locative. Retraitée de l'effet de la cession de Beaugrenelle réalisée en avril 2014, la croissance du résultat récurrent net part du Groupe est de + 12,2 %.

Le **résultat récurrent net part du Groupe par action** s'élève à 5,61 euros / action en 2015 contre 5,17 euros / action en 2014, en hausse de + 8,6 % (et de + 10,5 %, retraité de la cession de Beaugrenelle). La croissance par action intègre l'effet du remboursement anticipé de l'ORNANE au premier semestre 2015 par rachat puis annulation de 19 % de la souche et conversion du solde. 922 591 actions jusque-là détenues en autocontrôle, ont été remises en circulation.

En millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Variation (%)
Revenus locatifs bruts	574,6	571,0	+ 0,6 %
Revenus locatifs nets	526,2	524,3	+ 0,4 %
Services et autres produits (net)	8,3	8,4	- 2,0 %
Frais de structure	(62,1)	(65,1)	- 4,6 %
Excédent brut d'exploitation	472,4	467,6	+ 1,0 %
Frais financiers nets	(119,8)	(146,6)	- 18,2 %
Résultat récurrent brut	352,5	321,0	+ 9,8 %
Minoritaires récurrents	0,2	(1,2)	n.a.
Impôts récurrents	(3,5)	(3,3)	+ 7,0 %
RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE	349,2	316,6	+ 10,3 %

2.1.4. INVESTISSEMENTS ET CESSIONS SÉCURISÉS EN 2015

Gecina aura été un acteur de tout premier plan sur le marché en 2015, en réalisant ou en sécurisant un total de 1,9 milliard d'euros d'investissements sur l'année. Ces opérations couvrent un large éventail de profils d'investissement, mais toujours dans des localisations premium.

Ce montant comprend :

- Des opérations **directement génératrices de revenus locatifs** pour 1,24 milliard d'euros (Immeubles T1&B à La Défense, et l'actuel siège de PSA-Grande Armée dans le QCA parisien qui fera l'objet d'une restructuration lourde).
- Une **opération sécurisée** pour 188 millions d'euros générant des revenus locatifs à partir de 2016 (City 2 - Boulogne-Billancourt).
- Des opérations en **risque locatif** pour près de 295 millions d'euros avec la Tour Van Gogh-Sunflower à Paris-Gare de Lyon et l'actif Sky 56 à Lyon Part-Dieu qui seront livrés en 2018.
- Le solde provenant essentiellement de l'avancement des autres opérations en cours de développement ou livrées sur 2015, dont l'immeuble « Le Cristallin » à Boulogne-Billancourt livré en janvier 2016.

Conformément à l'ambition du Groupe d'accélérer la rotation de son portefeuille, **Gecina a réalisé et sécurisé 579 millions d'euros de cessions** (hors droits, part du Groupe) sur l'exercice 2015, affichant un taux de rendement de sortie net moyen de 4,4 %. **Depuis le 8 février 2016, ce montant est porté à plus d'1,9 milliard d'euros**, en intégrant l'engagement ferme de vente signé avec Primonial Reim portant sur les sociétés détenant les actifs de santé du Groupe, sur la base d'un rendement net de l'ordre de 5,9 %.

374 MILLIONS D'EUROS DE CESSIONS DE BUREAUX AVEC UNE PRIME SUR LES EXPERTISES DE PLUS DE 27 %

Gecina a notamment réalisé en 2015, la cession d'immeubles de bureaux pour près de 374 millions d'euros au travers des immeubles BMW (Madrid), Le Mazagan (Gentilly), L'Angle (Boulogne-Billancourt), Newside (La Garenne-Colombes), et Brune (Paris) avec une prime moyenne de 27 % sur les expertises de fin 2014.

ACCORD DE VENTE PORTANT SUR L'IMMOBILIER DE SANTÉ POUR 1,35 MILLIARD D'EUROS AVEC UNE PRIME DE L'ORDRE DE 16 %

Le 8 février 2016, Gecina a signé avec Primonial Reim, intervenant pour le compte d'un « club deal » regroupant des investisseurs institutionnels, une promesse de vente portant sur les titres des sociétés constituant l'intégralité de son portefeuille d'immobilier de santé. Le montant de la transaction s'élève à 1,35 milliard d'euros acte en mains, traduisant un taux de rendement net de 5,9 % avec une prime sur les expertises de l'ordre de 16 %.

191 MILLIONS D'EUROS DE CESSIONS DE LOGEMENTS REFLÉTANT DES PRIMES SUR LES EXPERTISES DE PLUS DE 25 %

À fin 2015, Gecina a sécurisé 191 millions d'euros de cessions de logements dont 155 millions d'euros par unités matérialisant une prime sur expertises supérieure à 30 % en moyenne. A fin décembre, 30 millions d'euros de cessions sont sous promesse, et d'autres non comptabilisées ici, font l'objet de promesses en cours de préparation. Le rythme de cession observé sur le programme de ventes par unités vacantes au fil du départ naturel des locataires (programme « Hopper » portant sur 18 % du patrimoine résidentiel) est supérieur aux attentes initiales de Gecina, du fait d'un taux de rotation observé sur ce portefeuille supérieur à 20 % contre environ 15,6 % en moyenne sur le patrimoine résidentiel total. Sur le seul programme Hopper, la prime sur expertises réalisée sur les logements cédés est en moyenne de l'ordre de + 34 %.

2.2. Ressources financières

2015 a été une année particulièrement active pour Gecina en termes de gestion de ses ressources financières, avec près de 2,4 milliards d'euros de financements long terme levés ou renégociés, une diminution de 80 pb du coût moyen de sa dette et une amélioration de l'ensemble de ses indicateurs financiers (maturité, ICR, LTV...).

Gecina a, en effet, su profiter d'un contexte de marché porteur pour sécuriser des conditions financières très attractives à la fois à court terme et à long terme tout en linéarisant son échéancier et en optimisant la flexibilité de sa structure de financement.

Les principaux ratios se situent ainsi à 2,2 % pour le coût de la dette tirée (- 80 pb par rapport à 2014), 5,7 années pour la durée moyenne de la dette (+ 0,7 année par rapport au 31 décembre 2014), 36,4 % pour le LTV (hors droits, - 0,3 % par rapport au 31 décembre 2014) et 3,9x pour l'ICR (+ 0,7x par rapport à 2014). Par ailleurs, la liquidité (lignes de crédit disponibles et trésorerie) s'élève à 2 556 millions d'euros et couvre largement les échéances de crédit des deux prochaines années.

2.2.1. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2015

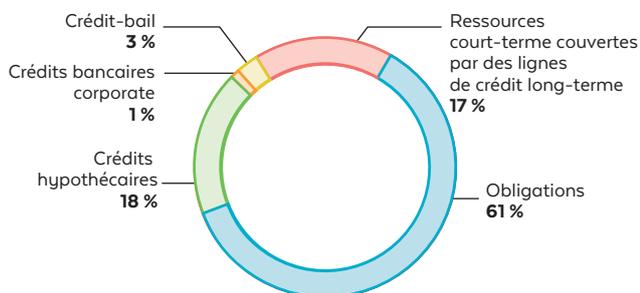
La dette financière nette s'élève à 4 717 millions d'euros à fin 2015, en hausse de 836 millions d'euros par rapport à l'an dernier, expliquée principalement par le volume des investissements de l'année supérieur à celui des cessions.

Les principales caractéristiques de la dette sont :

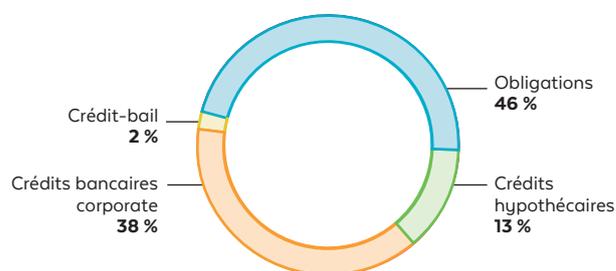
	31/12/2014	31/12/2015
Dette financière brute (en millions d'euros) ⁽¹⁾	3 895	4 863
Dette financière nette (en millions d'euros)	3 881	4 717
Dette nominale brute (en millions d'euros) ⁽¹⁾	3 778	4 814
Lignes de crédits non utilisées (en millions d'euros)	2 090	2 410
Maturité moyenne de la dette (en années, retraitée des lignes de crédit disponibles)	5,0	5,7
LTV	36,7 %	36,4 %
LTV (droits inclus)	34,7 %	34,7 %
ICR	3,2 x	3,9 x
Dette gagée/Patrimoine	11,2 %	7,7 %

(1) Dette financière brute = Dette nominale brute + impact de la comptabilisation des obligations au coût amorti + intérêts courus non échus.

Dette par nature Répartition de la dette nominale brute



Répartition des financements autorisés (dont 2 410 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées au 31/12/2015)



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Les opérations réalisées sur l'année 2015 ont permis de poursuivre la diversification des ressources financières du Groupe. Ainsi les ressources obligataires long terme représentent désormais 61 % de la dette nominale (contre 26 % fin 2010 et 60 % fin 2014) et 46 % des financements autorisés du Groupe (contre 22 % fin 2010 et 41 % fin 2014).

La dette nominale brute de Gecina est constituée au 31 décembre 2015 de :

- 2 950 millions d'euros d'obligations long terme sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) ;

2.2.2. LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2015, Gecina dispose de 2 556 millions d'euros de liquidité (dont 2 410 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées et 146 millions d'euros de trésorerie), couvrant largement l'ensemble des maturités de crédit des deux prochaines années.

Au cours de l'année 2015, Gecina a continué à diversifier ses sources de financement et ses contreparties bancaires tout en conservant une flexibilité et une liquidité satisfaisantes et en réduisant son coût moyen.

Les opérations de financement ou de refinancement long terme réalisées au cours de l'exercice se sont élevées à près de 2,4 milliards d'euros et incluent :

- la levée de 2 075 millions d'euros dont principalement :
 - l'émission obligataire à 10 ans de 500 millions d'euros en janvier 2015 au coupon de 1,50 % (spread de 85 pb sur le taux mid-swap),
 - l'émission obligataire à 9 ans de 500 millions d'euros en juin 2015 au coupon de 2,00 % (spread de 115 pb sur le taux mid-swap),
 - la signature de huit contrats de crédits bancaires bilatéraux pour un encours total de 1 075 millions d'euros, en contrepartie de la résiliation anticipée de 750 millions d'euros de maturité 2015 et 2016. Ces nouveaux financements ont une durée de vie moyenne de 5,6 années ;
- la renégociation des conditions financières de 300 millions d'euros de financements corporate.

Par ailleurs, Gecina a également procédé aux remboursements de deux prêts hypothécaires pour un encours de 118 millions d'euros

- 913 millions d'euros de crédits bancaires dont 863 millions d'euros de financements hypothécaires et 50 millions d'euros de financements corporate ;
- 139 millions d'euros de crédit-bail ;
- 813 millions d'euros de ressources court terme couvertes par des lignes de crédit confirmées à moyen et long terme, dont 603 millions d'euros de billets de trésorerie et 210 millions d'euros de placements privés à court terme.

ainsi que de l'ORNANE qui représentait un nominal de 320 millions d'euros et qui constituait le seul financement pouvant impliquer une dilution actionnariale.

Gecina a mis à jour son programme EMTN en portant le plafond à 4,0 milliards d'euros auprès de l'AMF et son programme de billets de trésorerie auprès de la Banque de France.

Gecina continue de recourir à des ressources court terme via l'émission de billets de trésorerie et de placements privés avec des échéances courtes : l'encours à fin 2015 était de 813 millions d'euros, contre 290 millions d'euros à fin 2014. L'encours annuel moyen s'est élevé en 2015 à 616 millions d'euros et a été émis à un taux moyen de 0,08 %, contre un encours moyen en 2014 de 516 millions d'euros émis en moyenne à un taux de 0,27 %.

Enfin, les échéances d'emprunts de Gecina au cours des 24 prochains mois sont largement couvertes par les 2 556 millions d'euros de liquidité (lignes de crédit non utilisées et trésorerie). En effet, les amortissements de dette des exercices 2016 et 2017 s'élèvent à 1 520 millions d'euros :

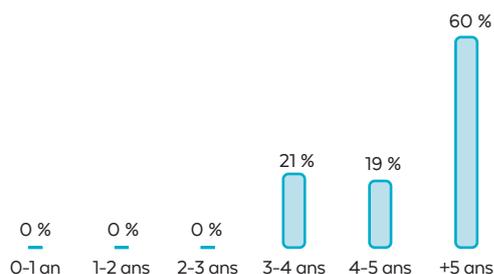
- 1 295 millions d'euros en 2016 (dont 703 millions de ressources court terme et 500 millions d'euros relatifs à la souche obligataire de février 2016) ; et
- 225 millions d'euros en 2017 (dont 110 millions d'euros de ressources court terme).

Les principaux objectifs de cette liquidité sont de couvrir le refinancement des échéances court terme, de satisfaire aux critères des agences de notation ainsi que de financer les projets d'investissement du Groupe.

2.2.3. ÉCHÉANCIER DE LA DETTE

Au 31 décembre 2015, la durée de vie moyenne de la dette de Gecina est de 5,7 années ⁽¹⁾, en amélioration de 0,7 année par rapport au 31 décembre 2014.

Le graphique ci-dessous présente l'échéancier de la dette de Gecina au 31 décembre 2015 (après affectation des lignes de crédit non utilisées) :



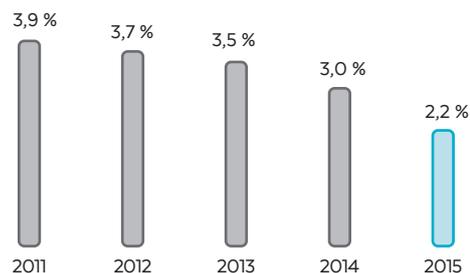
L'ensemble des échéances de crédit des deux prochaines années est couvert par des lignes de crédit non utilisées au 31 décembre 2015. Par ailleurs, 100 % de la dette a une maturité supérieure à 3 ans et 60 % de la dette a une maturité supérieure à 5 ans.

2.2.4. COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le coût moyen de la dette tirée est en nette amélioration à 2,2 % en 2015, contre 3,0 % en 2014. Cette évolution favorable s'explique principalement par la stratégie financière du Groupe (notation de crédit, structure financière, politique de couverture, échéancier de crédit...), mise en place dans un environnement de marché favorable.

Le coût moyen de la dette total est également en nette amélioration à 2,7 % en 2015, contre 3,6 % en 2014.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution du coût moyen de la dette tirée de Gecina lors des cinq derniers exercices :



Les intérêts capitalisés sur les projets en développement s'élèvent à 5,9 millions d'euros en 2015 (contre 4,5 millions d'euros en 2014).

2.2.5. NOTATION FINANCIÈRE

Le Groupe Gecina est suivi à la fois par les agences Moody's et Standard & Poor's :

- Moody's a confirmé le 24 septembre 2015 sa notation Gecina de Baa1 avec perspective stable ;

- Standard & Poor's a confirmé le 3 août 2015 sa notation Gecina de BBB+ avec perspective stable.

2.2.6. GESTION DE LA COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt de Gecina a pour objectif de couvrir son exposition au risque de taux. Pour cela, Gecina a recours à de la dette à taux fixe et à des instruments financiers (principalement des caps et des swaps) afin de limiter l'impact des variations de taux sur les résultats du Groupe et maîtriser son coût de la dette.

Au cours de l'exercice 2015, Gecina a poursuivi l'adaptation et l'optimisation de sa politique de couverture visant à :

- conserver un taux de couverture optimal ;
- adapter son portefeuille de couverture suite aux émissions obligataires à taux fixe et aux évolutions du volume de dette ;
- augmenter la maturité moyenne des couvertures (dette à taux fixe et instruments dérivés).

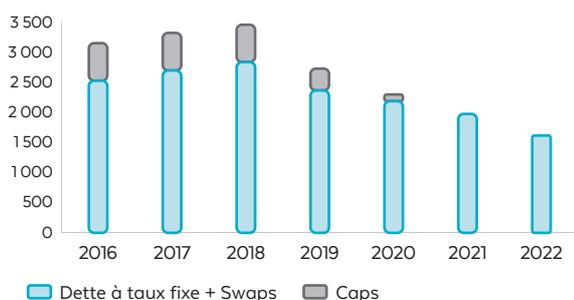
(1) Après prise en compte des lignes de crédit non utilisées.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Ainsi, au 31 décembre 2015, la durée moyenne des couvertures (dette à taux fixe et instruments dérivés) est de 5,8 années, contre 4,3 années au 31 décembre 2014.

Le graphique ci-dessous présente le portefeuille de couvertures :

En millions d'euros



La politique de couverture du risque de taux d'intérêt de Gecina est principalement mise en place au niveau global et à long terme ; elle n'est pas spécifiquement affectée à certains financements. Par conséquent, elle ne répond pas à la qualification comptable d'instruments de couvertures et la variation de juste valeur apparaît au compte de résultat.

MESURE DU RISQUE DE TAUX

La dette moyenne de Gecina anticipée en 2016 est couverte jusqu'à 73 % en cas de hausse des taux d'intérêt (en fonction des niveaux de taux Euribor constatés, du fait des caps).

Sur la base du portefeuille de couverture existant des conditions contractuelles au 31 décembre 2015 et de la dette anticipée en 2016, une hausse des taux d'intérêt de 50 points de base entraînerait une charge financière supplémentaire en 2016 de 8,6 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base se traduirait par une réduction des charges financières en 2016 de 8,6 millions d'euros.

2.2.7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COVENANTS BANCAIRES

La situation financière de Gecina au 31 décembre 2015 satisfait les différentes limites susceptibles d'affecter les conditions de rémunération ou des clauses d'exigibilité anticipée prévues dans les différents contrats de crédit.

Le tableau ci-dessous traduit l'état des principaux ratios financiers prévus dans les contrats de crédit :

	Norme de référence	Situation au 31/12/2015
LTV Dette financière nette/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)	Maximum 55 %	36,4 %
ICR Excédent brut d'exploitation (hors cessions)/frais financiers nets	Minimum 2,0 x	3,9 x
Encours de la dette gagée/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)	Maximum 25 %	7,7 %
Valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) (en millions d'euros)	Minimum 6 000/8 000	12 971

Les méthodes de calcul des indicateurs financiers présentés ci-dessus sont celles des covenants inclus dans l'ensemble des conventions de crédit du Groupe.

La LTV se situe à 36,4 % au 31 décembre 2015 et reste stable par rapport à fin décembre 2014 (36,7 %). L'ICR est en amélioration significative de 0,7x (de 3,2x au 31 décembre 2014 à 3,9x au 31 décembre 2015).

2.2.8. GARANTIES DONNÉES

Le montant de la dette nominale brute garantie par des sûretés réelles (hypothèques, privilèges de prêteur de deniers, promesses d'affectation hypothécaire) s'élève à 863 millions d'euros à fin 2015 contre 1 011 millions d'euros à fin 2014. Par ailleurs, l'encours nominal des contrats de crédit-bail atteint 139 millions d'euros contre 154 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Ainsi, au 31 décembre 2015, le montant total des financements garantis par des actifs sous forme d'hypothèque ou de leasing s'élève à 7,7 % de la valeur totale (bloc) du patrimoine détenu, contre 11,2 % au 31 décembre 2014, pour une limite maximale de 25 % autorisée dans les différentes conventions de crédit. Cette diminution s'explique principalement par les remboursements anticipés de deux financements hypothécaires pour 118 millions d'euros au cours de l'exercice.

2.2.9. REMBOURSEMENT ANTICIPÉ EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Certaines des conventions de crédit auxquelles Gecina est partie et certains des emprunts obligataires émis par Gecina prévoient le remboursement anticipé obligatoire et/ou l'annulation des crédits consentis et/ou leur exigibilité anticipée en cas de changement de contrôle de Gecina.

Sur la base d'un montant d'autorisations globales de 6 411 millions d'euros (comprenant la dette tirée et les lignes de crédit disponibles) au 31 décembre 2015, 2 983 millions d'euros de dettes bancaires et 2 950 millions d'euros d'emprunts obligataires (emprunts à échéance du 3 février 2016, 11 avril 2019, 30 mai 2023, 30 juillet 2021, 17 juin 2024 et 20 janvier 2025) sont concernés par une telle

clause de changement de contrôle de Gecina (dans la majorité des cas, ce changement doit entraîner une dégradation de la notation en catégorie « Non Investment Grade » pour que cette clause soit activée).

Pour ce qui est des emprunts obligataires à échéance février 2016, avril 2019, mai 2023, juillet 2021, juin 2024 et janvier 2025 un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non Investment Grade » non rehaussée dans les 120 jours au niveau d'« Investment Grade » est susceptible d'engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

2.3. Valorisation du patrimoine immobilier

L'ensemble du patrimoine du groupe Gecina fait l'objet chaque année d'une expertise au 30 juin et au 31 décembre par un collège de cinq experts indépendants : CBRE, BNPP Real Estate, Foncier Expertise, Jones Lang LaSalle et Catella, dont les honoraires sont fixés en fonction du nombre d'actifs à valoriser et non en fonction de la valeur des actifs.

Dans ce chapitre, les valeurs présentées résultent des valorisations effectuées par les experts immobiliers mandatés à cet effet à l'exception des actifs du portefeuille santé.

Le patrimoine immobilier du Groupe est composé d'actifs tertiaires (bureaux et commerces), d'immeubles résidentiels et d'établissements de santé. Pour l'établissement de ses comptes consolidés, le Groupe a opté pour une valorisation des immeubles à leur juste valeur en conformité avec la norme IAS 40, cette juste valeur étant déterminée par les experts indépendants deux fois par an. Conformément à cette norme, la variation de la juste valeur des immeubles (après prise en compte des travaux immobilisés) sur chaque période comptable est enregistrée au compte de résultat.

Chaque actif expertisé est valorisé par un expert du collège et une rotation des experts est organisée selon une procédure revue par le Comité d'Audit des Risques du Groupe, laquelle prévoit que chaque expert se voit confier un portefeuille d'immeubles à valoriser et qu'une rotation annuelle moyenne de 10 % est faite par transfert d'immeubles du portefeuille d'un expert à celui d'un autre expert. Ce Comité a vérifié que cette procédure a été appliquée. Les experts estiment la valeur des immeubles selon deux approches : la cession individuelle des lots constituant les immeubles (valeur d'expertise lots) et la cession des immeubles entiers (valeur d'expertise bloc). La méthodologie utilisée par les experts est décrite dans la Note 3.5.3.1.1 de l'annexe aux Comptes consolidés. Les experts produisent un rapport détaillé pour chaque immeuble valorisé.

Les expertises ont été réalisées selon des méthodes reconnues et homogènes d'une année sur l'autre sur la base des prix nets

vendeurs, c'est-à-dire hors frais et droits. Gecina ne communique pas sur les valeurs droits inclus, car les droits ne revenant pas à l'actionnaire, ils ne participent pas à la création de valeur. Gecina estime qu'une information droits inclus qui surélève artificiellement la valeur du patrimoine n'est pas pertinente.

Des informations sur la sensibilité de la valorisation du patrimoine à la conjoncture sont indiquées au chapitre Comptes consolidés, en Note 3.5.6.6.

Dans le cadre de l'évaluation immobilière, l'expert réalise son expertise sur la base de l'état locatif qui lui est transmis par la société.

Si cet état comprend des surfaces vacantes, l'expert évalue les loyers des surfaces vacantes sur la base de la valeur locative de marché.

Pour l'évaluation de la valeur locative de marché, l'expert prend en compte la situation du marché en question à la date de réalisation de l'expertise.

Le cumul des loyers des baux en cours et les valeurs locatives des surfaces vacantes donne les loyers potentiels. C'est sur cette base globale de loyers que l'expert va chiffrer la valeur de l'immeuble en appliquant le taux de rendement lié à la nature de l'actif en question dans le cas des méthodes par le revenu.

Les taux de capitalisation bruts ou nets sont déterminés comme le rapport des loyers potentiels (bruts ou nets, respectivement) sur les valeurs d'expertise hors droits.

Dans le cas de la méthode dite des *Cash Flow* Actualisés, l'expert valorise de la même manière les locaux vacants sur la base de la valeur locative de marché.

Dans l'hypothèse d'un *Cash Flow* Actualisé sur 10 ans, l'expert retiendra à chaque fin de bail considéré, la valeur locative de marché des surfaces concernées par la libération des lieux.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

L'évolution de la valeur de ces actifs en 2015 est la suivante :

En millions d'euros	Valeur bloc			Δ périmètre courant		Δ périmètre constant
	31/12/2015	30/06/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2015	31/12/2015
				vs 31/12/2014	vs 30/06/2015	vs 31/12/2014
Bureaux	8 892	6 788	6 482	+ 37,2 %	+ 31,0 %	+ 14,4 %
- Paris QCA - Bureaux	2 576	1 918	1 803	+ 42,9 %	+ 34,3 %	+ 15,5 %
- Paris QCA - Commerces	1 098	928	894	+ 22,8 %	+ 18,3 %	+ 35,3 %
- Paris hors QCA	1 036	860	838	+ 23,6 %	+ 20,4 %	+ 9,8 %
- Croissant Ouest - La Défense	3 392	2 341	2 130	+ 59,2 %	+ 44,9 %	+ 10,1 %
- Autres	790	742	817	- 3,3 %	+ 6,5 %	+ 2,5 %
Résidentiel	2 667	2 722	2 750	- 3,0 %	- 2,0 %	+ 0,4 %
Santé	1 316	1 119	1 106	+ 19,0 %	+ 17,6 %	n.a.
Logistique	0	4	4	- 100,0 %	- 100,0 %	n.a.
TOTAL GROUPE	12 875	10 633	10 341	+ 24,5 %	+ 21,1 %	+ 10,8 %
TOTAL VALEUR LOTS DES EXPERTISES	13 531	11 223	10 913	+ 24,0 %	+ 20,6 %	+ 10,5 %

En valeur bloc, le patrimoine s'élève à 12 875 millions d'euros, soit une hausse de 2 534 millions d'euros sur l'année 2015.

Les principaux éléments sont les suivants :

- un périmètre constant représentant 8 781 millions d'euros, en hausse de 853 millions d'euros sur l'année (soit + 10,8 %) et incluant 47 millions d'euros de frais et travaux d'amélioration réalisés sur l'année ;
- 56 millions d'euros de projets livrés sur l'année (valeur au 31 décembre 2015), avec la livraison de quatre résidences étudiants dont Sadi-Carnot à Bagnolet (18 millions d'euros) et Auguste Lançon à Paris 13^e (15 millions d'euros) ;
- 1 351 millions d'euros sur les acquisitions en exploitation avec le portefeuille constitué des tours T1&B (siège d'Engie) à La Défense et de l'actuel siège du Groupe PSA situé avenue de la Grande Armée, acquis pour une valeur droits inclus de 1 240 millions d'euros ;
- 379 millions d'euros de projets acquis en développement (dont le City 2 à Boulogne et la Tour Van Gogh) représentant un investissement sur 2015 de 313 millions d'euros ;
- 356 millions d'euros d'immeubles en développement avant 2015 (dont le 55, rue d'Amsterdam à Paris 8^e et la partie en restructuration de l'actif le Cristallin à Boulogne) représentant un investissement sur 2015 de 45 millions d'euros ;
- 62 millions d'euros de valeur comptable du siège incluant un amortissement de 1 million d'euros en 2015 ;
- 32 millions d'euros de réserves foncières sur lesquels 7 millions d'euros de frais et travaux ont été comptabilisés en 2015 ;
- 1 333 millions d'euros d'actifs sous processus de vente bloc dont les actifs du portefeuille santé pour 1 316 millions d'euros ;
- 525 millions d'euros d'actifs en vente lots au 31 décembre 2015 pour lesquels 97 millions d'euros de lots ont été vendus en 2015.

Les taux de capitalisation nets hors droits ont baissé de 58 points de base sur l'année à périmètre constant en cohérence avec le marché.

En millions d'euros	Taux de capitalisation nets (droits inclus)			Taux de capitalisation nets (hors droits)		
	31/12/2015	31/12/2014	Variation	31/12/2015	31/12/2014	Variation
Bureaux	4,89 %	5,65 %	- 77 pb	5,17 %	5,97 %	- 81 pb
Paris QCA	3,86 %	4,70 %	- 83 pb	4,09 %	4,98 %	- 88 pb
- Paris QCA - Bureaux	4,38 %	5,06 %	- 68 pb	4,64 %	5,36 %	- 72 pb
- Paris QCA - Commerces	2,87 %	3,52 %	- 65 pb	3,04 %	4,12 %	- 108 pb
Paris hors QCA	6,32 %	6,94 %	- 62 pb	6,71 %	7,37 %	- 66 pb
Croissant Ouest - La Défense	5,58 %	6,31 %	- 72 pb	5,90 %	6,65 %	- 77 pb
Autres	6,04 %	6,29 %	- 25 pb	6,32 %	6,57 %	- 25 pb
Résidentiel	4,17 %	4,17 %	0 pb	4,43 %	4,43 %	0 pb
TOTAL PÉRIMÈTRE CONSTANT	4,72 %	5,27 %	- 55 PB	4,99 %	5,57 %	- 58 PB

(1) Périmètre constant 2015.

Les experts immobiliers retiennent, pour chaque classe d'actifs, les hypothèses de travail qui résultent pour l'essentiel de leur connaissance du marché et notamment des dernières transactions intervenues. C'est dans ce contexte qu'ils déterminent les différents taux de capitalisation et d'actualisation.

Le tableau ci-dessous indique, par classe d'actifs, les fourchettes des taux d'actualisation retenues par les experts immobiliers pour l'élaboration des *Discounted Cash Flow* (méthode DCF) dans le cadre de leurs expertises établies à date.

Les primes de risques spécifiques par secteur ont été déterminées en référence à l'OAT 10 ans (dont le taux d'intérêt s'élève à 1,00 % au 31 décembre 2015).

	Taux d'actualisation 12/2015	Prime de risque spécifique 12/2015
BUREAUX	3,50 % - 10,25 %	2,50 % - 9,25 %
Bureaux – Paris QCA	3,50 % - 6,25 %	2,50 % - 5,25 %
Bureaux – Paris hors QCA	4,50 % - 8,50 %	3,50 % - 7,50 %
Bureaux Croissant ouest – La Défense	5,00 % - 7,75 %	4,00 % - 6,75 %
Bureaux Autres	6,00 % - 10,25 %	5,00 % - 9,25 %

La valeur du patrimoine (bloc) affiche une hausse de + 24,5 % à périmètre courant.

Cette hausse est due à l'acquisition du portefeuille constitué des tours T1&B à La Défense et de l'actif situé avenue de la Grande Armée à Paris, valorisé 1 351 millions d'euros au 31 décembre 2015 et à la hausse de valeur des actifs à périmètre constant (+ 853 millions d'euros dont 47 millions d'euros d'investissements) en lien avec la baisse des taux observée sur les marchés.

- À périmètre constant, la valeur du patrimoine est en hausse (+ 10,8 % soit + 853 millions d'euros) :
 - (i) Le patrimoine bureaux augmente sur l'année (+ 14,4 % soit + 844 millions d'euros). Les taux de capitalisation nets ont globalement baissé (- 81 bps à 5,17 %).
 - (ii) La valeur du patrimoine résidentiel est globalement stable sur l'année : + 0,2 % soit + 5 millions d'euros pour le résidentiel traditionnel et + 2,3 % soit + 4 millions d'euros pour les résidences étudiants. Les valeurs lots progressent de + 1,2 %.
- Concernant le résidentiel traditionnel, la valeur métrique s'élève à 4 719 euros/m² au 31 décembre 2015 et le taux de capitalisation net est de 4,34 %. La valeur métrique des résidences étudiants est de 4 271 euros/m² et le taux de capitalisation net est de 5,49 %.
- À périmètre courant :
 - (i) Quatre résidences étudiants ont été livrées sur l'année 2015 pour une valeur de 56 millions d'euros au 31 décembre 2015 (+ 20 millions d'euros sur l'année pour un montant de capex de 14 millions d'euros) dont notamment les résidences Sadi-Carnot à Bagnolet (18 millions d'euros) et Lançon à Paris 13^e (15 millions d'euros).

- (ii) Acquisition en exploitation du portefeuille constitué des tours T1&B à La Défense (Siège d'Engie) et du siège du Groupe PSA situé Avenue de la Grande Armée à Paris en 2015, expertisé au 31 décembre 2015 à 1 351 millions d'euros.
- (iii) La valeur au bilan du pipeline au 31 décembre 2015 a augmenté de 519 millions d'euros. Cette hausse de valeur s'explique par des investissements à hauteur de + 358 millions d'euros.
- (iv) Huit actifs ont été vendus en bloc pour un prix de vente total de 405 millions d'euros et une valeur au 31 décembre 2014 de 323 millions d'euros, dont :
 - 373 millions d'euros d'actifs de bureaux (dont l'Angle à Boulogne et le Newside à La Garenne-Colombes), à un taux de capitalisation brut de 5,7 % ;
 - 27 millions d'euros d'actifs résidentiels à un taux de capitalisation brut de 6,7 % ;
 - 5 millions d'euros d'actif logistique.
 Le taux de capitalisation brut global de ces actifs au 31 décembre 2015 sur la base de leur prix de vente s'élève à 5,8 % (calculé sur la base des loyers potentiels).
- (v) 125 millions d'euros d'appartements et de parkings (97 millions d'euros en valeur comptable au 31 décembre 2014) ont été vendus au détail en 2015.
- (vi) 1 333 millions d'actifs sont en cours de vente en bloc (1 111 millions d'euros en valeur comptable au 31 décembre 2014) dont les actifs du portefeuille santé pour 1 316 millions d'euros.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

La répartition de la valeur par segment au 31 décembre 2015 est la suivante :

Segments	2015 (M€)	2015 (%)
Bureaux	8 892	69 %
Résidentiel	2 667	21 %
Santé	1 316	10 %
TOTAL GECINA	12 875	100 %

Conformément aux recommandations de l'EPRA, le tableau ci-dessous présente la réconciliation entre la valeur comptable des immeubles au bilan et la valeur d'expertise totale du patrimoine :

En millions d'euros	31/12/2015
Valeur comptable	12 859
Frais de cession	+ 16
Valeur comptable avant frais de cession	12 875
Immeuble en exploitation (siège social)	+ 87
Projets en développement comptabilisés au coût historique	+ 4
Réserves foncières comptabilisés au coût historique	+ 5
VALEUR D'EXPERTISE	12 971

2.3.1. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE BUREAUX

Valorisation des immeubles du patrimoine immobilier de bureaux

En millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Variation
Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux	8 892	6 482	+ 37,2 %
Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux à périmètre constant	6 713	5 869	+ 14,4 %

Compte tenu des investissements en 2015 (1 351 millions d'euros) et de la baisse des taux, la valeur des immeubles du patrimoine immobilier de bureau progresse de + 37 % à 8 892 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014 (soit + 2 410 millions d'euros).

Dans un marché de l'investissement immobilier très dynamique dans lequel la baisse des taux s'est accélérée et les liquidités sont abondantes, les actifs tertiaires sécurisés bénéficiant d'une bonne localisation ont été particulièrement recherchés par les investisseurs tout au long de l'année 2015. Le portefeuille bureau situé dans le Quartier Central des Affaires a ainsi progressé de + 21,6 %. Cette hausse a également été observée, dans une moindre mesure, sur les actifs situés dans les autres secteurs.

À périmètre constant, le patrimoine bureaux augmente en valeur bloc en 2015 de + 14,4 % à 6 713 millions d'euros soit + 844 millions d'euros (dont 654 millions d'euros au 2nd semestre).

La progression des valeurs du patrimoine bureaux résulte :

- d'un effet taux positif (+ 15,5 %) ;
- d'un effet business plan légèrement négatif (- 1,1 %).

Après incidence des capex (31 millions d'euros), la variation de valeur est de + 813 millions d'euros (+ 13,9 %). Les taux de capitalisation ont globalement baissé de - 81 bp à 5,17 %. Les loyers potentiels métriques ont baissé de - 1,1 % à 460 euros/m². La valeur métrique moyenne est de 8 136 euros/m².

Actifs du patrimoine immobilier de bureaux en exploitation à périmètre constant

	Valeur d'expertise (en millions d'euros)	Valeur/m ² (en euros)*	Taux de capitalisation brut	Taux de capitalisation net
Paris QCA – Bureaux	2 105	12 057	4,78 %	4,64 %
Paris QCA – Commerces	1 098	36 992	3,14 %	3,04 %
Paris hors QCA	739	6 218	6,92 %	6,71 %
Croissant Ouest – La Défense	2 101	5 947	6,07 %	5,89 %
Autres	669	4 329	8,18 %	7,94 %
TOTAL	6 713	8 136	5,33 %	5,17 %

* Valeur moyenne par m² des surfaces de bureaux retraitée de la valeur estimée des parkings

Les actifs de bureaux situés dans le QCA ont bénéficié de l'appétence du marché pour cette classe d'actifs en gagnant 21,6 % sur l'ensemble de l'année (dont 15,1 % au second semestre). Il en résulte un taux de capitalisation net de 4,09 % et 3,04 % pour les commerces. En périphérie Ouest, la hausse du portefeuille bureau

a été portée à +10,1 % sur l'année. Le taux de capitalisation net des bureaux Croissant Ouest ressort à 5,90 %.

Le patrimoine immobilier de bureaux à périmètre constant du Groupe est à 58,7 % situé à Paris et à 40,3 % en Région parisienne.

2.3.2. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE DIVERSIFICATION

Valorisation des immeubles du patrimoine immobilier résidentiel

En millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Variation
Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel	2 667	2 750	- 3,0 %
Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel à périmètre constant	2 068	2 060	+ 0,4 %

À périmètre courant, le patrimoine résidentiel s'est contracté de - 3,0 % à 2 667 millions d'euros suite aux cessions réalisées en 2015 (125 millions d'euros de cessions au détail pour une valeur bloc 31 décembre 2014 de - 97 millions d'euros et 27 millions d'euros de cession bloc).

Conformément à l'évolution des marchés résidentiels sur lesquels il se situe, le portefeuille résidentiel a peu évolué à périmètre constant de + 0,4 % à 2 068 millions d'euros sur l'année.

Le portefeuille résidentiel traditionnel est stable, + 0,2 % (1 907 millions d'euros, + 5 millions d'euros). Les valeurs des résidences étudiants augmentent sur l'année de + 2,3 %.

Cette légère hausse des valeurs est essentiellement due à un effet taux (+ 0,5 %).

En tenant compte des capex effectués sur les immeubles résidentiels traditionnels (16 millions d'euros), la variation annuelle de valeur est en baisse de 11 millions d'euros (- 0,6 %).

À périmètre constant, pour le résidentiel traditionnel, la décote globale bloc/lot demeure à 18 % au 31 décembre 2015. Les valeurs lots sont en hausse de + 0,7 % à 2 325 millions d'euros sur l'année. La valeur métrique bloc du patrimoine s'élève à 4 719 euros/m² au 31 décembre 2015 et le taux de capitalisation net est en baisse de 8 pb à 4,34 %.

Immeubles du patrimoine immobilier résidentiel en exploitation à périmètre constant

	Valeur d'expertise (bloc) (en millions d'euros)	Valeur/m ² (en euros)	Taux de capitalisation brut	Taux de capitalisation net
Région parisienne	2 005	4 776	5,35 %	4,37 %
Autres régions	63	2 859	9,09 %	6,47 %
TOTAL	2 068	4 681	5,47 %	4,43 %

Le patrimoine résidentiel en exploitation du Groupe est situé à 96,5 % en Région parisienne dont 72,6 % sur Paris. Les taux moyens de capitalisation bruts et nets et les valeurs métriques moyennes ont globalement peu varié en 2015.

Valorisation des immeubles du patrimoine immobilier de santé

En millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Variation
Valorisation du patrimoine immobilier de santé	1 316	1 106	+ 19,0 %
Valorisation du patrimoine immobilier de santé à périmètre constant	-	-	n.a.

À périmètre courant, le patrimoine santé augmente de 19,0 % sur l'année à 1 316 millions d'euros, prix correspondant à la promesse signée le 8 février 2016 avec Primonial Reim.

2.3.3. RAPPORT CONDENSÉ DES EXPERTS IMMOBILIERS

CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA MISSION D'EXPERTISE

Cadre général

Gecina, a approché les experts immobiliers :

- CB Richard Ellis Valuation ;
- BNPP Real Estate Valuation ;
- Foncier Expertise ;
- Jones Lang LaSalle Expertises,

afin d'obtenir l'actualisation de la valeur de son patrimoine d'actifs immobiliers selon la répartition suivante :

En millions d'euros		Nombre d'actifs	Valorisation au 31/12/2015
CBRE	Bureaux	44	5 411
BNP RE	Bureaux	46	3 390
Foncier Expertise	Bureaux	5	166
	Résidentiel	44	1 283
Jones Lang LaSalle	Résidentiel	29	1 245
Actifs non expertisés (dont 1 316 millions d'euros de Santé sous offre)		134	1 477
TOTAL DU PATRIMOINE DU GROUPE GECINA		302	12 971 ⁽¹⁾

(1) 12 971 millions d'euros en valeur d'expertises contre 12 859 millions d'euros en valeur bilan.

Conformément aux instructions de Gecina, les experts immobiliers ont rédigé les rapports d'expertise et déterminé les justes valeurs demandées, valeur objective au 31 décembre 2015.

Il n'a été relevé aucun conflit d'intérêts.

Cette mission représente moins de 5 % du chiffre d'affaires annuel de chaque expert immobilier. Les honoraires des experts immobiliers sont établis sur la base d'un montant forfaitaire par actif étudié et en aucun cas d'un montant proportionnel à la valeur de l'immeuble.

Elle a été réalisée en vue de satisfaire aux recommandations de l'AMF sur la présentation des éléments d'évaluation et des risques du patrimoine immobilier des sociétés cotées, publiées le 8 février 2010.

Mission

Tous les actifs immobiliers concernés ont été visités par les équipes des experts au cours des cinq dernières années, dont 53 actifs en 2014 et 30 actifs en 2015.

Pour réaliser cette expertise, il n'a été demandé de procéder à aucun audit technique, juridique, environnemental, administratif, etc. La valorisation repose sur les documents communiqués par le mandant, dont notamment :

- baux ;
- partie descriptive des actes d'acquisition ;
- détail du quittance ;
- détail sur la fiscalité et sur certaines charges.

CONDITIONS DE RÉALISATION

La présente mission a été conduite sur la base des pièces et renseignements qui ont été communiqués par Gecina, notamment les états locatifs transmis en octobre, l'ensemble supposé sincère et correspondant à la totalité des informations et documents en possession ou à la connaissance du mandant, susceptibles d'avoir une incidence sur la juste valeur de l'immeuble.

Les diligences d'expertise et les évaluations ont été réalisées en conformité avec :

- les recommandations du rapport Barthès de Ruyter sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées faisant appel public à l'épargne, publié en février 2000,
- la Charte de l'Expertise en Évaluation Immobilière ;
- les « European valuation standards », normes européennes d'évaluation publiées par TEGoVA (*The European Group of Valuers'Associations*) ;
- le « Appraisal and valuation manual » de la *Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)* ;
- les « International Valuation Standards » de l'*International Valuation Standard Committee*.

La juste valeur des biens a été estimée par les méthodes suivantes :

- méthode par comparaison ;
- méthode par le revenu ;
- méthode par le cash-flow ;
- méthode dite du bilan promoteur (appliquée aux seuls immeubles en développement).

La méthodologie d'évaluation est résumée dans la Note 3.5.3.1.1. de l'annexe aux Comptes consolidés.

Cette valeur s'entend sous réserve de stabilité du marché et d'absence de modifications notables des immeubles entre la date de réalisation des expertises objets du présent rapport et la date de valeur.

Concernant les biens et droits immobiliers objets d'un crédit-bail, il a été procédé exclusivement à l'évaluation des biens et droits immobiliers sous-jacents et non à la valeur de cession du contrat de crédit-bail.

De même il n'a pas été tenu compte des modes de financements particuliers qui ont pu être conclus, par les structures propriétaires.

OBSERVATIONS

Les justes valeurs ont été déterminées hors droits de mutation et frais d'acquisition.

Chacun des experts déclare être indépendant et n'avoir aucun intérêt dans Gecina, confirme les justes valeurs des actifs immobiliers dont il a lui-même réalisé l'évaluation, sans prendre de responsabilité pour celles effectuées par les autres cabinets et consent à l'inclusion du présent rapport condensé au Document de référence de Gecina.

	BNPP Real		Jones Lang
CBRE	Estate	Foncier	LaSalle
Valuation	Valuation	Expertise	Expertises

2.4. Activité et résultats des principales sociétés

2.4.1. GECINA

2.4.1.1. ACTIVITÉ ET RÉSULTAT

Les loyers de l'exercice 2015 s'élèvent à 264 millions d'euros, contre 272 millions d'euros en 2014. La baisse des loyers du secteur résidentiel de 119 millions d'euros en 2014 à 116 millions en 2015 est la conséquence des cessions intervenues courant 2014 et au cours de l'exercice 2015.

Les loyers du secteur tertiaire passent de 153 millions d'euros en 2014 à 148 millions d'euros en 2015. Cette baisse s'explique essentiellement par les cessions bloc 2015.

Les reprises de provisions de l'exercice 2015 concernent pour 1,7 million d'euros des reprises de provisions pour dépréciation de créances et pour 0,1 million des reprises de provisions sur les plans de rachat d'actions (en 2014 elles concernaient pour 2 millions d'euros des provisions sur créances et pour 1,5 million des provisions sur les plans de rachat d'actions).

Dans les produits d'exploitation figurent également les refacturations de charges aux locataires à hauteur de 51 millions d'euros et, en autres produits, les refacturations de prestations intra-groupe (32 millions d'euros).

Les charges d'exploitation s'établissent pour l'exercice 2015 à 239 millions d'euros comme l'année précédente.

Les charges externes sont stables et incluent notamment 3 millions d'euros d'honoraires de gestion et 9 millions d'euros d'honoraires de conseil.

Les dotations aux amortissements ont augmenté en 2015 de 4 millions d'euros suite, principalement, à la mise au rebut de composants en 2015.

Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 112 millions d'euros, contre 121 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat financier de l'exercice est un produit net de 143 millions d'euros, contre un produit net de 76 millions d'euros l'année précédente. Il enregistre :

- les intérêts et charges assimilés (nets des produits de trésorerie) pour 91 millions d'euros (dont 37 millions liés aux paiements de soultes suite à la restructuration d'opérations d'instruments financiers de couverture) ;
- les dividendes reçus des filiales et produits de participations pour un montant de 225 millions d'euros ;
- des reprises de dépréciations pour 35 millions d'euros concernant les titres et créances de filiales ;
- des dotations financières aux dépréciations pour 26 millions d'euros dont 19 millions d'euros pour la société Beaugrenelle.

Le résultat exceptionnel enregistre un produit net de 30 millions d'euros, dont 78 millions d'euros de plus-values de cessions d'immeubles, 33 millions de reprises nettes de provisions sur immeubles et 88 millions de mali sur rachat d'obligations et d'actions propres lié au remboursement de l'Ornane.

Le résultat net de l'exercice 2015 enregistre ainsi un profit de 284 millions d'euros, contre un profit de 230 millions d'euros pour l'exercice 2014.

2.4.1.2. SITUATION FINANCIÈRE

Le total du bilan de la société au 31 décembre 2015 s'établit à 8 675 millions d'euros, contre 7 576 millions d'euros au 31 décembre 2014.

L'actif immobilisé comprend des actifs incorporels essentiellement composés, pour 403 millions d'euros, de plus-values latentes de fusion sur le patrimoine de SIF (absorbée en 2007) et de ses filiales pour 195 millions, de 62 millions sur le patrimoine de Horizons absorbée au cours de l'exercice 2011 et de 146 millions sur le patrimoine de Parigest, Montbrossol, Geci 1 et Geci 2 (sociétés absorbées au cours de l'exercice 2012).

Le patrimoine immobilier détenu en direct par Gecina, dont le montant net s'élève à 3 485 millions d'euros à fin 2015 contre 3 730 millions d'euros à fin 2014 est en diminution de 245 millions d'euros.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Les variations sont les suivantes :

● dépenses immobilisées	49
● valeur nette comptable des actifs cédés	(264)
● dotations nettes aux amortissements et provisions	(30)
	(245)

Les titres des filiales et participations et les créances rattachées représentent un montant net de 4 235 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 2 962 millions d'euros à fin 2014.

Les principales variations sont les suivantes, en millions d'euros :

● acquisition des titres Avenir Danton Défense	477
● acquisition des titres Avenir Grande Armée	114
● transmission Universelle de Patrimoine de L'Angle	(21)
● augmentation des créances rattachées (dont 396 pour Avenir Danton Défense et 232 pour Avenir Grande Armée)	677
● variation nette des provisions	(17)

Au 31 décembre 2015, les participations les plus significatives sont, en valeur brute : Avenir Danton Défense (477 millions d'euros de titres et 396 millions d'euros de créances), Geciter (782 millions d'euros de titres), Gecimed (314 millions d'euros de titres et 301 millions d'euros de créances) et Avenir Grande Armée (114 millions d'euros de titres et 232 millions d'euros de créances).

Les autres titres immobilisés sont constitués par les 277 264 actions propres détenues par la société pour 20 millions d'euros, auxquelles s'ajoutent 343 283 actions inscrites en valeurs mobilières de placement pour 26 millions d'euros (en valeur brute) détenues en représentation des plans d'options d'achat attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux. L'ensemble des titres autodétenus représente 0,98 % du capital social.

L'actif circulant s'élève à 272 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 151 millions d'euros au 31 décembre 2014. Il comprend :

- les « autres créances » (68 millions d'euros nets) principalement constituées par des créances intra-groupe (52 millions d'euros, la créance sur Bami Newco de 20 millions d'euros étant entièrement dépréciée), des créances de TVA pour 4 millions, des produits à recevoir (refacturations Groupe) pour 9 millions ;

- les valeurs mobilières de placement pour 31 millions d'euros, composées essentiellement des actions propres réservées aux salariés (nettes de provisions) et les disponibilités pour 142 millions d'euros.

Les charges constatées d'avance (26 millions d'euros) concernent essentiellement les frais d'émissions d'emprunt étalés.

Les capitaux propres augmentent de 1 million d'euros à la suite des mouvements suivants :

En millions d'euros	
Capitaux propres au 31 décembre 2014	3 876
Augmentation de capital résultant d'exercice d'options et de souscriptions au PEE	7
Dividendes versés en 2015	(290)
Résultat de l'exercice 2015	284
Capitaux propres au 31 décembre 2015	3 877

Les dettes financières au 31 décembre 2015 s'élèvent à 4 700 millions d'euros, contre 3 597 millions d'euros à fin 2014, dont 215 millions d'euros sont représentés par des dettes intra-groupe.

Au cours de l'exercice, la société a émis deux nouveaux emprunts obligataires en janvier 2015 et juin 2015 pour 500 millions d'euros chacun et elle a procédé au remboursement de l'Ornane qui a engendré 88 millions de mali.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 17 millions d'euros contre 16 millions d'euros l'année précédente.

Les provisions concernent essentiellement les provisions pour engagement de retraite et médailles du travail pour 12 millions d'euros, les provisions pour charges futures engendrées par l'attribution aux salariés d'actions de performance et d'options sur actions pour 1 million d'euros et les litiges immeubles pour 3 millions d'euros.

Informations sur les délais de paiement de la société Gecina (art. D. 441-4 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous présente la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance, en date du 31 décembre 2014 et du 31 décembre 2015 :

Soldes En milliers d'euros	Non échues				Échues à la clôture				Total	
	< 30 jours		Entre 30 et 60 jours		Hors échéances					
	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015
Fournisseurs	2 023	4 546	3	0	4 922	760			6 948	5 306
Provisions pour factures non parvenues							28 453	28 838	28 453	28 838
Autres							(10)	(90)	(10)	(90)
TOTAL GECINA	2 023	4 546	3	0	4 922	760	28 443	28 748	35 391	34 054

2.4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES PRINCIPALES FILIALES

GE CIMED

Cette filiale, détenue à 100 % par Gecina, possède en propre 32 actifs dédiés à l'immobilier de santé et 1 actif en crédit-bail, d'une valeur d'expertise bloc hors droits de 658 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le montant des loyers facturés en 2015 s'élève à 44,4 millions d'euros contre 44,1 millions d'euros en 2014. Le résultat net de l'exercice s'élève à - 3,4 millions d'euros contre 10,6 millions d'euros pour l'année 2014, principalement du fait de l'augmentation du résultat financier de 3,5 millions d'euros et de la diminution du résultat exceptionnel de 18,5 millions d'euros.

Gecimed a distribué au titre de l'exercice 2014 un dividende d'un montant global de 17,5 millions d'euros.

GE CITER

Cette filiale, détenue à 100 % par Gecina, possède en propre 30 immeubles à usage de bureaux, d'une valeur bloc hors droits de 1,5 milliard d'euros au 31 décembre 2015.

Le montant des loyers facturés en 2015 s'élève à 70,7 millions d'euros contre 70,9 millions d'euros en 2014. Le résultat net de l'exercice est un profit de 41 millions d'euros contre 38 millions d'euros en 2014 (du fait de l'augmentation du résultat financier de 2,9 millions d'euros).

En 2015, au titre de l'exercice 2014, Geciter a distribué un dividende de 203 euros par action soit 35,5 millions d'euros (dont 34 millions d'euros versés en décembre 2014 en acompte sur dividendes).

Un acompte sur dividendes de 194,56 euros par action, soit 34 millions d'euros a également été versé le 30 décembre 2015 et complété d'une distribution exceptionnelle de réserves de 65 millions d'euros le même jour.

2.4.3. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

2.4.3.1. OPÉRATIONS ENTRE LE GROUPE GECINA ET SES ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2015, il n'existe pas d'opération significative avec les principaux actionnaires de la société, autres que celles décrites dans la Note 3.5.9.3. de l'annexe aux Comptes consolidés.

2.4.3.2. OPÉRATIONS ENTRE SOCIÉTÉS DU GROUPE

L'organisation du Groupe est largement centralisée. Gecina est l'employeur direct de la plus grande partie du personnel administratif, à l'exception des équipes commerciales de Locare et

du personnel d'immeubles, constitué essentiellement de gardiens qui restent salariés des sociétés propriétaires.

Le financement des besoins de l'ensemble du Groupe est organisé par Gecina (à l'exception de quelques financements spécifiques à certains actifs détenus par des filiales).

Des conventions de pool de trésorerie et des conventions de prêts d'associés et d'actionnaires permettent une gestion optimisée des flux de trésorerie, en fonction des excédents et des besoins entre les différentes filiales.

2.5. Actif Net Réévalué triple net

ACTIF NET RÉÉVALUÉ TRIPLE NET - BLOC (FORMAT EPRA)

L'Actif Net Réévalué triple net dilué est calculé selon les recommandations de l'EPRA⁽¹⁾. Il est calculé à partir des capitaux propres du Groupe issus des états financiers qui intègre la juste valeur en bloc hors droits des immeubles de placement, des immeubles en restructuration et des immeubles destinés à la vente ainsi que des instruments financiers.

Les éléments ci-dessous sont retraités des capitaux propres du Groupe afin de calculer l'ANR dilué et l'ANR triple net dilué :

- les plus-values latentes sur les immeubles valorisés au bilan à leur coût historique tels que l'immeuble d'exploitation et les immeubles en stock, calculées à partir des valeurs d'expertise en bloc hors droits déterminées par des experts indépendants ;
- la prise en compte de la fiscalité différée afférente aux sociétés ne relevant pas du régime SIIC ;
- la juste valeur des dettes financières à taux fixe ;
- l'effet de la hausse des droits de mutation à Paris et de la taxe additionnelle sur les cessions de locaux à usage de bureaux en Île-de-France, toutes deux applicables au 1^{er} janvier 2016.

Les droits d'enregistrement sont déterminés en tenant compte du mode de cession de l'actif le plus approprié : cession de l'actif ou des titres de la société. Pour le cas où la cession de la société en lieu et place de la vente de l'actif apparaît plus avantageuse, les droits d'enregistrement qui en résultent sont substitués à ceux déduits des expertises immobilières.

Le nombre d'actions dilué inclut le nombre d'actions susceptibles d'être créées par l'exercice des instruments de capitaux propres à émettre lorsque les conditions d'émission sont remplies. Le nombre d'actions dilué ne tient pas compte des actions détenues en autocontrôle.

L'Actif Net Réévalué triple net EPRA dilué s'élève à 7 767,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 soit 122,7 euros par action totalement dilué. L'ANR EPRA dilué s'élève à 7 909,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit 124,9 euros par action.

L'ANR triple net dilué en valeur lots ressort à 131,5 euros/action au 31 décembre 2015 contre 110,0 euros/action au 31 décembre 2014.

Le tableau ci-dessous, conforme aux recommandations de l'EPRA, présente le passage entre les capitaux propres du Groupe issus des états financiers et l'ANR triple net dilué.

L'ANR au 31 décembre 2014 est tel que publié (Hors IFRIC 21).

Actif Net Réévalué - bloc

En millions d'euros	31/12/2015		31/12/2014	
	Montant/ Nombre d'actions	€/action	Montant/ Nombre d'actions	€/action
Nombre d'actions totalement dilué	63 327 690		61 967 103	
Capitaux propres du groupe issus des états financiers IFRS	7 735,8		6 268,7	
+ Effet de l'exercice des stock-options	57,5		49,7	
ANR DILUÉ	7 793,3	123,1	6 318,4	102,0
+ Mise en juste valeur des immeubles, si l'option du coût amorti a été retenue	86,6		44,5	
- Hausse des droits de mutation	(72,9)		-	
+ Ajustement des droits de mutation	74,3		-	
- Juste valeur des instruments financiers	26,8		73,6	
- Impôts différés liés aux effets d'entrée dans le régime SIIC	1,8		3,4	
= ANR EPRA DILUÉ	7 909,9	124,9	6 439,9	103,9
+ Juste valeur des instruments financiers	(26,8)		(73,6)	
+ Juste valeur des dettes	(113,4)		(93,5)	
+ Impôts différés liés aux effets d'entrée dans le régime SIIC	(1,8)		(3,4)	
= ANR TRIPLE NET EPRA DILUÉ	7 767,9	122,7	6 269,4	101,2

(1) European Public Real Estate Association.

2.6. Évolutions, perspectives et tendances

2.6.1. ORIENTATIONS ET PERSPECTIVES

Dans un marché de l'investissement très concurrentiel, Gecina entend rester, plus que jamais, sélective et opportuniste tant en matière d'acquisitions que de cessions éventuelles, en restant ferme sur ses exigences en matière de rentabilité.

Le contexte de marché devrait être favorable à Gecina en 2016. Si la demande placée a en effet peu augmenté en 2015 sur l'Île-de-France au global (+ 1 %), elle se redresse fortement sur Paris QCA (+ 18 %) et sur la Boucle Sud du Croissant Ouest (+ 92 %) où Gecina est très implantée, et où l'offre à un an est en repli, laissant entrevoir les premiers signes concrets d'un redémarrage locatif sur les zones centrales où l'offre disponible restera contrainte malgré la reprise de la demande.

2016 devrait donc montrer le visage contrasté d'une année bénéficiant à la fois des premiers signes de reprise sur certains marchés locatifs notamment dans les zones les plus centrales, mais aussi des derniers ajustements provenant de certains actifs ayant fait l'objet de renégociations dans des zones périphériques fin 2014 et début 2015, et dont la prise d'effet se fait parfois sur 2016. À périmètre constant, les loyers de bureaux pourraient donc être en légère baisse.

En excluant l'impact de la cession engagée du portefeuille santé, la croissance sous-jacente du résultat récurrent net devrait être supérieure à + 5 % en 2016.

	31/12/2015	Prévision 2016
Croissance du résultat récurrent net part du Groupe	+ 10,3 %	Supérieure à 5 % excluant l'effet de la cession engagée du portefeuille santé
Coût moyen de la dette total	2,7 %	en légère baisse
RSE	31/12/2015	Prévision 2016
Part des surfaces de bureaux certifiées HQE* Exploitation	71 %	80 %
Évolution de la consommation d'énergie du patrimoine de bureaux contrôlé opérationnellement par Gecina, en kWh/m ² /an (énergie primaire à climat constant)	299	- 40 %

2.7. Événements postérieurs à la date d'arrêt

Le 26 janvier 2016, Gecina a pris connaissance des déclarations de franchissements de seuils et d'intention publiées par l'AMF, dans le cadre de la dissolution de l'action de concert d'Ivanhoé Cambridge et de Blackstone.

A la suite de ces opérations, Ivanhoé Cambridge détient désormais directement et via ses filiales près de 23 % du capital de Gecina. Ce pourcentage correspond à la quote-part économique qu'Ivanhoé Cambridge avait annoncé détenir au sein du précédent concert en juin 2015 à l'occasion du renforcement de sa participation.

Le 8 février 2016, Gecina a signé avec Primonial Reim, intervenant pour le compte d'un « club deal » regroupant des investisseurs institutionnels, une promesse de vente portant sur les titres des sociétés Gecimed et GEC 15 et constituant l'intégralité de son portefeuille d'immobilier de santé.

Le montant de la transaction s'élève à 1,35 milliard d'euros acte en mains, traduisant un taux de rendement net de 5,9 %.

Le 16 février 2016, Gecina a signé avec le promoteur PRD Office une promesse de VEFA en blanc, portant sur l'immeuble de bureaux BE ISSY. L'actif, situé à Issy-les-Moulineaux dans la Boucle Sud du Croissant Ouest parisien, développera une surface utile d'environ 25 000 m² et 258 places de stationnement.

Le montant de la transaction s'élève à 157,8 millions d'euros acte en main, soit environ 6 100 € / m² hors parking.

Le 19 février 2016, Gecina a signé deux baux d'une période de 9 ans avec CREDIPAR et le Groupe PSA Peugeot Citroën portant sur près de 10 000 m² dans l'immeuble « Pointe Métro 2 » situé à Gennevilliers, représentant 77 % de la surface totale de l'actif. Les baux signés précisent une mise à disposition des surfaces à compter de mi-mars 2016, pour les deux locataires.

2.8. Reporting EPRA au 31 décembre 2015

Gecina applique les recommandations de l'EPRA⁽¹⁾ relatives aux indicateurs listés ci-après. L'EPRA est l'organisme représentant les sociétés immobilières cotées en Europe, dont Gecina est membre depuis sa création en 1999. Les recommandations de l'EPRA portent notamment sur des indicateurs de performance visant à favoriser la transparence et la comparabilité des états financiers des sociétés immobilières cotées en Europe.

Gecina publie l'ensemble des indicateurs EPRA définis par les « Best Practices Recommendations » disponibles sur le site Internet de l'EPRA.

L'EPRA a, de plus, défini des recommandations portant sur des indicateurs liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), les « Sustainable Best Practices Recommendations ». Gecina publie également l'ensemble de ces indicateurs sur son site Internet (www.gecina.fr rubrique RSE).

	31/12/2015	31/12/2014	Voir Note
EPRA <i>Earnings</i>	344,9	308,6	2.8.1.
EPRA <i>Earnings per share</i>	5,54 €	5,04 €	2.8.1.
EPRA <i>Net Asset Value</i> (EPRA NAV)	7 909,9	6 439,9	2.8.2.
EPRA <i>Triple Net Asset Value</i> (EPRA NNAV)	7 767,9	6 269,4	2.8.2.
EPRA <i>Net Initial Yield</i>	4,10 %	4,90 %	2.8.3.
EPRA « Topped-up » <i>Net Initial Yield</i>	4,60 %	5,37 %	2.8.3.
EPRA <i>Vacancy Rate</i>	3,4 %	3,6 %	2.8.4.
EPRA <i>Cost Ratio (including direct vacancy costs)</i>	19,0 %	19,9 %	2.8.5.
EPRA <i>Cost Ratio (excluding direct vacancy costs)</i>	18,0 %	19,1 %	2.8.5.

2.8.1. RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA

Le tableau ci-dessous indique le passage entre le résultat récurrent net communiqué par Gecina et le résultat récurrent net défini par l'EPRA :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Résultat récurrent net Gecina	349 048	317 768
- Amortissements, dépréciations et provisions nettes	(4 375)	(8 086)
- Résultat récurrent des minoritaires	188	(1 185)
+ Résultat récurrent des sociétés en équivalence	55	115
RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA	344 916	308 612
RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA PAR ACTION	5,54 €	5,04 €

2.8.2. ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ TRIPLE NET EPRA

Le calcul de l'ANR triple net EPRA dilué est détaillé au paragraphe 2.5. « Actif Net Réévalué triple net ».

En €/action	31/12/2015	31/12/2014
ANR dilué	123,06	101,96
ANR EPRA DILUÉ	124,90	103,93
ANR TRIPLE NET EPRA DILUÉ	122,66	101,17

(1) European Public Real Estate Association.

2.8.3. RENDEMENT INITIAL NET ET RENDEMENT INITIAL NET « TOPPED-UP » EPRA

Le tableau ci-dessous indique le passage entre le taux de rendement communiqué par Gecina et les taux de rendement définis selon l'EPRA :

En %	31/12/2015	31/12/2014
TAUX DE CAPITALISATION NET GECINA ⁽¹⁾	5,00 %	5,57 %
Effet des droits et frais estimés	- 0,28 %	- 0,30 %
Effet des variations de périmètre	+ 0,06 %	+ 0,15 %
Effet des ajustements sur les loyers	- 0,68 %	- 0,51 %
RENDEMENT INITIAL NET EPRA ⁽²⁾	4,10 %	4,90 %
Exclusion des aménagements de loyers	0,51 %	0,46 %
RENDEMENT INITIAL NET « TOPPED-UP » EPRA ⁽³⁾	4,60 %	5,37 %

(1) Périmètre constant décembre 2015.

(2) Le taux de rendement initial net EPRA est défini comme le loyer contractuel annualisé, net des charges, après déduction des aménagements de loyers, divisé par la valeur du patrimoine droits inclus.

(3) Le taux de rendement initial net « topped-up » EPRA est défini comme le loyer contractuel annualisé, net des charges, excluant les aménagements de loyers, divisé par la valeur du patrimoine droits inclus.

2.8.4. TAUX DE VACANCE EPRA

Le taux d'occupation financier communiqué par ailleurs correspond à (1 - taux de vacance EPRA).

En %	31/12/2015	31/12/2014
Bureaux	4,2 %	4,7 %
Résidentiel	2,3 %	2,3 %
Résidences étudiants	8,3 %	8,0 %
Santé	0,0 %	0,0 %
TOTAL GROUPE	3,4 %	3,6 %

2.8.5. RATIOS DE COÛTS EPRA

En milliers d'euros/en %	31/12/2015	31/12/2014
Charges sur immeubles	(143 904)	(142 705)
Frais de structure	(62 129)	(65 121)
Amortissements, dépréciations et provisions nettes	(4 375)	(8 086)
Charges refacturées	95 523	95 983
Charges locatives refacturées en loyer brut	0	0
Autres produits couvrant des frais généraux	5 139	5 466
Quote-part des coûts des sociétés en équivalence	59	142
Charges du foncier	822	823
COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛT DE LA VACANCE) (A)	(108 866)	(113 498)
Coût de la vacance	5 685	4 871
COÛTS EPRA (HORS COÛT DE LA VACANCE) (B)	(103 181)	(108 627)
Revenus locatifs bruts moins charges du foncier	573 771	570 166
Charges locatives refacturées en loyer brut	0	0
Quote-part des revenus locatifs des sociétés en équivalence	0	0
REVENUS LOCATIFS BRUTS (C)	573 771	570 166
RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛT DE LA VACANCE) (A/C)	19,0 %	19,9 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛT DE LA VACANCE) (B/C)	18,0 %	19,1 %

03 Comptes consolidés

3.1.	État consolidé de la situation financière	70
3.2.	État du résultat global consolidé (format EPRA).....	72
3.3.	État de variation des capitaux propres consolidés.....	73
3.4.	État des flux de trésorerie consolidés.....	74
3.5.	Annexe aux comptes consolidés	75
3.5.1.	Faits significatifs	75
3.5.2.	Principes généraux de consolidation.....	76
3.5.3.	Méthodes comptables	81
3.5.4.	Gestion des risques financiers et opérationnels	86
3.5.5.	Notes sur l'état consolidé de la situation financière	88
3.5.6.	Notes sur l'état du résultat global consolidé	99
3.5.7.	Notes sur l'état des flux de trésorerie consolidés.....	105
3.5.8.	Information sectorielle	106
3.5.9.	Autres éléments d'information	109

L'application au 1^{er} janvier 2015 (et de façon rétrospective au 1^{er} janvier 2014 pour l'état du résultat global) de la norme IFRS 5 (Actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) conduit à une présentation spécifique des états financiers. Voir note 3.5.2.7 pour une présentation avant application de la norme IFRS 5.

3.1. État consolidé de la situation financière

Actif

En milliers d'euros	Note	31/12/2015	31/12/2014
		Net	Net
Actifs non courants		11 045 175	10 201 395
Immeubles de placement	3.5.5.1	10 188 259	9 827 239
Immeubles en restructuration	3.5.5.1	766 624	275 999
Immeubles d'exploitation	3.5.5.1	61 853	62 672
Autres immobilisations corporelles	3.5.5.1	7 160	5 494
Immobilisations incorporelles	3.5.5.1	5 572	3 282
Immobilisations financières	3.5.5.2	2 885	11 788
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3.5.5.3	3 573	3 518
Instruments financiers non courants	3.5.5.12.2	9 249	11 038
Actifs d'impôts différés	3.5.5.4	0	365
Actifs courants		880 831	344 825
Immeubles en vente	3.5.5.5	542 493	169 081
Stocks	3.5.5.1	0	6 428
Clients et comptes rattachés	3.5.5.6	81 661	84 788
Autres créances	3.5.5.7	89 939	48 635
Charges constatées d'avance	3.5.5.8	20 401	22 632
Instruments financiers courants	3.5.5.12.2	0	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.5.5.9	146 337	13 255
Actifs classés comme détenus en vue de la vente ⁽¹⁾	3.5.5.10	1 309 439	
TOTAL DE L'ACTIF		13 235 445	10 546 220

(1) Voir note 3.5.2.7 pour l'application de la norme IFRS 5 relative aux actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

COMPTES CONSOLIDÉS

Passif

En milliers d'euros	Note	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres	3.5.5.11	7 751 354	6 280 000
Capital		474 455	473 286
Primes		1 897 070	1 890 749
Réserves consolidées attribuables aux propriétaires de la société mère		3 754 994	3 624 260
Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère		1 609 262	281 351
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		7 735 781	6 269 646
Participations ne donnant pas le contrôle		15 573	10 354
Passifs non courants		3 469 240	3 614 705
Dettes financières non courantes	3.5.5.12.1	3 406 481	3 501 110
Instruments financiers non courants	3.5.5.12.2	35 200	84 646
Passifs d'impôts différés	3.5.5.4	0	2 122
Provisions non courantes	3.5.5.13	27 559	26 827
Dettes fiscales et sociales non courantes	3.5.5.15	0	0
Passifs courants		1 900 879	651 515
Dettes financières courantes	3.5.5.12.1	1 354 574	393 507
Instruments financiers courants	3.5.5.12.2	0	11
Dépôts de garantie		53 197	58 552
Fournisseurs et comptes rattachés	3.5.5.15	374 613	109 554
Dettes fiscales et sociales courantes	3.5.5.16	37 535	36 868
Autres dettes courantes	3.5.5.17	80 960	53 023
Passifs classés comme détenus en vue de la vente ⁽¹⁾	3.5.5.18	113 972	
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		13 235 445	10 546 220

(1) Voir note 3.5.2.7 pour l'application de la norme IFRS 5 relative aux actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

3.2. État du résultat global consolidé (format EPRA)

En milliers d'euros	Note	31/12/2015	31/12/2014 ⁽¹⁾	31/12/2014 Publié
Revenus locatifs bruts	3.5.6.1	498 178	497 572	570 989
Charges non refacturées	3.5.6.2	(47 893)	(46 147)	(46 722)
Revenus locatifs nets		450 285	451 425	524 267
Services et autres produits nets	3.5.6.3	7 592	7 389	8 437
Frais de structure	3.5.6.4	(61 164)	(63 861)	(65 120)
Excédent brut d'exploitation		396 713	394 953	467 584
Résultat de cessions	3.5.6.5	91 029	14 007	14 031
Variation de valeur des immeubles	3.5.6.6	1 068 358	28 330	21 066
Amortissements	3.5.5.1	(5 000)	(5 323)	(5 323)
Dépréciations et provisions nettes	3.5.5.13	(540)	677	677
Résultat opérationnel		1 550 560	432 644	498 035
<i>Charges financières</i>		(118 879)	(146 671)	(148 345)
<i>Produits financiers</i>		664	1 139	1 791
Frais financiers nets	3.5.6.7	(118 215)	(145 532)	(146 554)
Amortissements et dépréciations à caractère financier	3.5.5.2	(4 470)	0	0
Variation de valeur des instruments financiers et des dettes	3.5.6.8	(51 061)	(67 773)	(68 322)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	3.5.5.3	55	115	115
Résultat avant impôts		1 376 869	219 454	283 274
Impôts	3.5.6.9	(1 564)	(2 061)	(2 343)
Résultat net des activités poursuivies		1 375 305	217 393	280 931
Résultat net des activités abandonnées ⁽¹⁾	3.5.6.10	243 485	63 538	
Résultat net consolidé		1 618 790	280 931	280 931
Dont résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		9 528	(420)	(420)
Dont résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère		1 609 262	281 351	281 351
Résultat net consolidé par action	3.5.6.11	25,87 €	4,59 €	4,59 €
Résultat net consolidé dilué par action	3.5.6.11	25,58 €	4,57 €	4,57 €

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014 ⁽¹⁾	31/12/2014 Publié
Résultat net consolidé	1 618 790	280 931	280 931
Éléments non recyclables en résultat net	159	(2 127)	(2 127)
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi	159	(2 127)	(2 127)
Éléments recyclables en résultat net	15	(192)	(192)
Gains (pertes) de conversion	15	(192)	(192)
Résultat global	1 618 964	278 612	278 612
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	9 528	(420)	(420)
Dont résultat global attribuable aux propriétaires de la société mère	1 609 436	279 032	279 032

(1) Résulte de l'application de la norme IFRS 5 comme exposé en note 3.5.2.7.

3.3. État de variation des capitaux propres consolidés

Le capital est composé à fin 2015 de 63 260 620 actions d'une valeur nominale de 7,50 euros chacune.

En milliers d'euros (sauf nombre d'actions)	Nombre d'actions	Capital social	Primes et réserves consolidées	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Solde au 1^{er} janvier 2014	62 870 496	471 529	5 774 011	6 245 540	5	6 245 545
Dividende versé en 2014			(280 678)	(280 678)	(41 753)	(322 431)
Valeur des actions propres imputée ⁽¹⁾			6 998	6 998		6 998
Impact des paiements en actions ⁽²⁾			2 925	2 925		2 925
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi			(2 127)	(2 127)		(2 127)
Gains (pertes) de conversion			(192)	(192)		(192)
Augmentation de capital Groupe ⁽³⁾	234 324	1 757	13 094	14 851		14 851
Variations de périmètre ⁽⁴⁾			0	0	52 522	52 522
Autres variations			0	0		0
Application rétrospective d'IFRIC 21			978	978		978
Résultat au 31 décembre 2014			281 351	281 351	(420)	280 931
Solde au 31 décembre 2014	63 104 820	473 286	5 796 360	6 269 646	10 354	6 280 000
Dividende versé en 2015			(290 357)	(290 357)	(4 152)	(294 509)
Valeur des actions propres imputée ⁽¹⁾			24 336	24 336		24 336
Impact des paiements en actions ⁽²⁾			2 267	2 267		2 267
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi			159	159		159
Gains (pertes) de conversion			15	15		15
Augmentation de capital Groupe ⁽³⁾	155 800	1 169	5 802	6 971		6 971
Variations de périmètre			0	0	(157)	(157)
Conversion des Ornaves			113 482	113 482		113 482
Autres variations			0	0		0
Résultat au 31 décembre 2015			1 609 262	1 609 262	9 528	1 618 790
Solde au 31 décembre 2015	63 260 620	474 455	7 261 326	7 735 781	15 573	7 751 354

(1) Actions auto-détenues :

En milliers d'euros (sauf nombre d'actions)	Au 31/12/2015		Au 31/12/2014	
	Nombre d'actions	Montant net	Nombre d'actions	Montant net
Actions inscrites en diminution des capitaux propres	620 547	46 062	1 787 159	129 760
Autodétention en %		0,98 %		2,83 %

(2) Impact des avantages liés aux plans d'attribution d'actions (IFRS 2).

(3) Création d'actions liées à l'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe (39 219 actions en 2015 et 53 260 actions en 2014), la levée d'option de souscription réservée aux salariés (39 529 actions en 2015 et 134 184 en 2014) et l'acquisition définitive issue des plans d'actions de performance du 14 décembre 2012 (45 280 actions), du 14 décembre 2012 bis (9 550 actions), du 13 décembre 2013 (59 162 actions) et du 13 décembre 2013 bis (8 340 actions).

(4) Option de vente consentie à la SCI Pont de Grenelle sur les parts qu'elle détient (25 % du capital de la SCI Beaugrenelle) et devenue sans objet au 31 décembre 2014.

3.4. État des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Résultat net consolidé (y compris participations ne donnant pas le contrôle)	1 618 790	280 931	280 931
Résultat net des activités abandonnées	243 485	63 538	0
Résultat net des activités poursuivies	1 375 305	217 393	280 931
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(55)	(115)	(115)
Dotations nettes aux amortissements dépréciations et provisions	10 011	4 645	4 645
Variations de juste valeur et actualisation des dettes et créances	(1 017 297)	39 443	47 256
Charges et produits calculés liés aux stock-options	2 267	2 925	2 925
Charges d'impôt (y compris impôts différés)	1 564	2 062	2 344
Cash-flow courant avant impôts	371 795	266 352	337 986
Plus et moins-values de cession	(91 029)	(14 007)	(14 031)
Autres produits et charges calculés	3 450	(5 380)	(5 221)
Frais financiers nets	118 214	145 532	146 554
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts (A)	402 430	392 498	465 288
Impôts versés (B)	(4 925)	(6 116)	(6 321)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité (C)	(47 010)	22 401	17 873
Flux net de trésorerie généré par les activités poursuivies	350 495	408 784	476 839
Flux net de trésorerie généré par les activités abandonnées	80 309	68 055	0
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (D) = (A + B + C)	430 804	476 839	476 839
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(438 195)	(234 730)	(282 402)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	512 698	752 208	757 782
Incidence des variations de périmètre	(585 195)	0	0
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)	0	307	307
Variation des prêts et avances consentis	313	63	248
Autres flux liés aux opérations d'investissement	(5 647)	(3 633)	(3 633)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié aux opérations d'investissement	313 043	(32 407)	(4 753)
Flux net de trésorerie d'investissement utilisé par les activités poursuivies	(202 983)	481 808	467 549
Flux net de trésorerie d'investissement utilisé par les activités abandonnées	(57 463)	(14 258)	0
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)	(260 446)	467 549	467 549
Apport en capital des minoritaires des sociétés intégrées	0	1 835	1 835
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options et des PEE	31 307	21 850	21 850
Rachats et reventes d'actions propres	0	0	0
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(290 327)	(280 696)	(280 696)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(4 152)	(41 750)	(41 753)
Nouveaux emprunts	3 512 658	3 357 285	3 357 285
Remboursements d'emprunt	(3 120 031)	(3 719 989)	(3 726 735)
Intérêts financiers nets versés	(120 927)	(150 855)	(152 733)
Autres flux liés aux opérations de financement	(37 112)	(122 463)	(122 463)
Flux net de trésorerie de financement provenant des activités poursuivies	(28 583)	(934 783)	(943 411)
Flux net de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées	(8 654)	(8 628)	0
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)	(37 237)	(943 411)	(943 411)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (D + E + F)	133 120	978	978
Trésorerie d'ouverture	13 255	12 277	12 277
Trésorerie de clôture	146 375	13 255	13 255

3.5. Annexe aux comptes consolidés

3.5.1. FAITS SIGNIFICATIFS

PRÉAMBULE

Gecina détient, gère et développe un patrimoine immobilier de 12,9 milliards d'euros au 31 décembre 2015 situé à 90 % en Île-de-France. La foncière oriente son activité autour du premier patrimoine de bureaux de France et d'un pôle de diversification composé d'actifs résidentiels, de résidences étudiants et d'établissements de santé. Gecina a inscrit l'innovation durable au cœur de sa stratégie pour créer de la valeur, anticiper les attentes de ses clients et investir en respectant l'environnement grâce à l'implication et l'expertise de ses collaborateurs.

Gecina est une Société d'Investissement Immobilier Cotée (SIIC) sur Euronext Paris et a intégré les indices SBF 120, Euronext 100, FTSE4Good, DJSI Europe et World, Stoxx Global ESG Leaders et Vigeo. Pour concrétiser ses engagements citoyens, Gecina a créé une fondation d'entreprise dédiée à la protection de l'environnement et au soutien de toutes les formes de handicap.

EXERCICE 2015

Le 12 janvier 2015, Gecina a placé une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans avec une échéance à janvier 2025. Cette émission a été réalisée avec un spread de 85 pb sur le taux *mid-swap*, portant le coupon à 1,50 %.

Le 23 janvier 2015, Gecina a finalisé la cession d'un immeuble de bureaux de près de 11 000 m², situé à Madrid et entièrement loué à BMW, auprès d'une SOCIMI gérée par IBA Capital Partners. Le montant de cette transaction est ressorti à 41 millions d'euros hors droits.

Le 16 février 2015, Gecina a fait l'acquisition de l'immeuble de bureaux City2 auprès de BNP Paribas Real Estate, pour un montant de 188 millions d'euros acte en mains. Cet actif de 28 500 m², situé à Boulogne-Billancourt, sera intégralement loué à Solocal Group dans le cadre d'un bail de 10 ans ferme qui prendra effet au cours du 2^e trimestre 2016.

Le 11 mars 2015, Gecina a annoncé la signature d'une promesse de VEFA auprès d'Icade Promotion et Cirmad sur l'immeuble de bureaux Sky 56 situé à Lyon Part Dieu, pour 136 millions d'euros acte en mains. Cet actif sera à proximité immédiate de la gare TGV de Lyon-Part Dieu, il développera une surface utile de 30 700 m² sur 13 niveaux et proposera 328 places de stationnement. L'immeuble sera livré en avril 2018. Cette opération a été finalisée le 23 juillet 2015.

Le 11 avril 2015, Gecina a procédé au remboursement anticipé de la totalité des obligations à option de remboursement en numéraire et en actions nouvelles et/ou existantes Gecina émises en avril 2010 (les ORNANES) restant en circulation. Le remboursement des ORNANES a été intégralement réalisé, par le rachat sur le marché puis l'annulation de 19 % de la souche par le Groupe, et par la conversion du solde. Gecina a ainsi remis en circulation 922 591 actions jusque-là détenues en autocontrôle.

Le 2 juin 2015, Gecina a indiqué avoir signé une promesse d'achat auprès d'Ivanhoé Cambridge, pour 1,24 milliard d'euros acte en mains, portant sur deux actifs de bureaux emblématiques et complémentaires. Le siège historique du Groupe PSA, d'une part, est situé dans le Quartier Central des Affaires, et développe 33 600 m². Cet actif offre une opportunité unique de réaliser une opération de restructuration majeure avec un fort potentiel de création de valeur au cœur de Paris. Les tours T1&B, d'autre part, occupées par Engie (ex GDF-Suez) et situées à La Défense, offrent des revenus sécurisés sur le long terme, avec des baux renouvelés pour des périodes de 12 ans. Cette acquisition a été finalisée le 21 juillet 2015.

Le 9 juin 2015, Gecina a placé une émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de neuf ans avec une échéance à juin 2024. Cette émission a été réalisée avec un spread de 115 pb sur le taux *mid-swap*, portant le coupon à 2,0 %.

Le 29 juin 2015, Gecina a finalisé la cession de l'immeuble de bureaux « Le Mazagran » auprès d'un investisseur institutionnel français. Le montant de cette transaction s'est élevé à près de 84 millions d'euros acte en mains, soit un rendement net proche de 5,4 %, sur la base des loyers stabilisés potentiels.

Le 16 septembre 2015, Gecina a signé avec AG2R LA MONDIALE une promesse de vente portant sur l'immeuble de bureaux « L'Angle », un actif de plus de 11 000 m² situé à Boulogne-Billancourt et entièrement loué à L'Equipe. Le montant de cette transaction s'élève à près de 145 millions d'euros acte en mains, portant le prix au m² à près de 12 750 euros, et traduisant un rendement immobilier net pour l'acquéreur de 3,90 %. Cette opération a été finalisée le 16 octobre 2015.

Le 19 octobre 2015, Gecina a annoncé avoir signé deux promesses de vente pour 112 millions d'euros (hors droits). La première promesse, conclue avec un investisseur institutionnel français de premier plan, porte sur l'immeuble « Newside », pour près de 95,5 millions d'euros. Cet actif, développant 18 000 m² à la Garenne-Colombes à proximité de la Défense, est entièrement loué à Technip France SA. Cette vente a été finalisée le 22 décembre 2015. La seconde promesse de vente, signée avec la SCPI EFIMMO, gérée par Sofidy, porte sur un actif mixte de bureaux et de commerces d'environ 3 000 m², situé au 11 boulevard Brune dans le 14^e arrondissement de Paris. Le montant de la transaction s'élève à près de 16,8 millions d'euros. Cette cession a été finalisée le 16 décembre 2015.

Le 17 novembre 2015, Gecina a finalisé auprès du Groupe Klésia, l'acquisition de la Tour Van Gogh, un actif de bureaux de près de 19 000 m² situé au pied de la gare de Lyon dans le 12^e arrondissement de Paris. Cet immeuble est aujourd'hui vacant et sera intégralement restructuré en vue d'une livraison prévue mi-2018. L'investissement total devrait avoisiner 150 millions d'euros et dégagera un rendement net de 6 % avec un TRI avant effet de levier de l'ordre de 9 %, sensiblement supérieur aux objectifs du Groupe.

Le 15 décembre 2015, le Conseil d'Administration de Gecina, réuni sous la présidence de M. Bernard Michel, a décidé de mettre en place un versement semestriel du dividende à compter de 2016 pour le paiement du dividende 2015. La mise en paiement du dividende se traduira par le versement en mars 2016 d'un acompte de 50 % du montant du dividende 2015, et par le paiement du solde en juillet 2016. Ces nouvelles modalités permettront aux actionnaires de Gecina de bénéficier de versements réguliers, plus en adéquation avec les flux financiers de la société.

3.5.2. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONSOLIDATION

3.5.2.1. RÉFÉRENTIEL

Les Comptes consolidés de Gecina et de ses filiales (« le Groupe ») sont établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne à la date de clôture.

Les normes et interprétations applicables pour le Groupe depuis le 1^{er} janvier 2015 se rapportent principalement à l'interprétation IFRIC 21 (Taxes prélevées par une autorité publique). Ses incidences sont détaillées en partie 3.5.2.2.

Les normes et interprétations officielles éventuellement applicables postérieurement à la date d'arrêté (notamment IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec des clients et IFRS 9 Instruments financiers) n'ont pas été appliquées par anticipation et ne devraient pas avoir d'impact significatif sur ses comptes.

La préparation des états financiers, conformément aux normes IFRS, nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. Le Groupe est également amené à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables. Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus importants en termes de jugement ou de complexité, ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives au regard des états financiers consolidés, sont exposés à la note 3.5.3.14.

Gecina applique le Code de déontologie des SIIC établi par la Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières.

3.5.2.2. INCIDENCES DE L'APPLICATION DE NOUVELLES NORMES IFRS

Le Groupe applique depuis le 1^{er} janvier 2015 l'interprétation IFRIC 21 (Taxes prélevées par une autorité publique) qui stipule le moment où il faut comptabiliser un passif au titre du droit ou de la taxe imposé par une autorité publique. Ces règles visent tant les droits ou taxes comptabilisés selon IAS 37 Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels que ceux pour lesquels le moment et le montant sont certains.

Enfin, au cours de l'année 2015, Gecina a procédé à la refonte de son système d'information : Le renouvellement du socle de gestion immobilière a ainsi été initié en 2015, avec l'intégration des progiciels Cassiopae Immobilier et Périclès. Il permettra à terme de centraliser l'ensemble des informations relatives à la gestion immobilière. Ces changements d'outils participent à l'objectif global de digitalisation et modernisation de l'entreprise.

Les droits et taxes concernés sont définis comme des sorties nettes de ressources (excluant ainsi la TVA collectée pour le compte de l'État) imposées par des gouvernements (tels que définis par les normes IAS 20 et IAS 24) en application des dispositions légales et/ou réglementaires autres que des amendes ou pénalités liées au non-respect de lois ou règlements. Il s'agit des taxes entrant dans le champ d'application de la norme IAS 37 sur les provisions (ceci excluant celles entrant dans le champ d'application d'IAS 12 telles que les passifs d'impôts sur les bénéfices) ainsi que des taxes dont le montant et la date de paiement sont certains (i. e. des passifs qui ne sont pas dans le champ d'application de la norme IAS 37).

Le traitement initial étant rétrospectif, les états financiers au 31 décembre 2014 ont été retraités comme si le texte avait toujours été appliqué. En conséquence, les états financiers 2014 tiennent compte de l'interprétation IFRIC 21 (l'impact dans les comptes annuels correspond uniquement à la contribution sociale de solidarité) :

- État consolidé de la situation financière ;
- État du résultat net global (format EPRA) ;
- État de variation des capitaux propres consolidés.

En outre, ces impacts ne représentant pas de flux d'encaissement ou de décaissement, le flux de trésorerie lié à l'activité au 31 décembre 2014 présenté dans les tableaux des flux de trésorerie consolidés n'est pas modifié.

L'impact dans les comptes annuels est non significatif.

3.5.2.3. MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle, de même que les sociétés dans lesquelles Gecina exerce une influence notable ou un contrôle conjoint, entrent dans le périmètre de consolidation, les premières étant consolidées par intégration globale, les secondes par mise en équivalence.

COMPTES CONSOLIDÉS

3.5.2.4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2015, le périmètre de consolidation comprend les sociétés dont la liste est présentée ci-après.

Sociétés	SIREN	31/12/2015 % d'intérêts	Méthode de consolidation	31/12/2014 % d'intérêts
Gecina	592 014 476	100,00 %	Mère	100,00 %
5, rue Montmartre	380 045 773	100,00 %	IG	100,00 %
55, rue d'Amsterdam	382 482 065	100,00 %	IG	100,00 %
8, rue de Chevreur/Suresnes	352 295 547	100,00 %	IG	100,00 %
Alouettes 64	443 734 629	100,00 %	IG	100,00 %
Anthos	444 465 298	100,00 %	IG	100,00 %
Beaugrenelle	307 961 490	75,00 %	IG	75,00 %
Bordeaux K1	512 148 438	100,00 %	IG	100,00 %
Campusea	501 705 909	100,00 %	IG	100,00 %
Capucines	332 867 001	100,00 %	IG	100,00 %
Clairval	489 924 035	100,00 %	IG	100,00 %
Clos Saint Jean	419 240 668	100,00 %	IG	100,00 %
Colvel Windsor	477 893 366	100,00 %	IG	100,00 %
Dassault Suresnes	434 744 736	100,00 %	IG	100,00 %
Eaubonne K1	512 148 974	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 7	423 101 674	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 8	508 052 149	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 9	508 052 008	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 10	529 783 649	100,00 %	IG	100,00 %
Marbeuf	751 139 163	100,00 %	IG	100,00 %
Tour Mirabeau	751 102 773	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 15	444 407 837	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 16	751 103 961	100,00 %	IG	100,00 %
SCI Le France	792 846 123	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 18	799 089 982	60,00 %	IG	100,00 %
Gecimed	320 649 841	100,00 %	IG	100,00 %
Gecina Management	432 028 868	100,00 %	IG	100,00 %
Geciter	399 311 331	100,00 %	IG	100,00 %
Grande Halle de Gerland	538 796 772	100,00 %	IG	100,00 %
Haris	428 583 611	100,00 %	IG	100,00 %
Haris Investycje		100,00 %	IG	100,00 %
Hôpital Privé d'Annemasse	528 229 917	100,00 %	IG	100,00 %
Khapa	444 465 017	100,00 %	IG	100,00 %
Labuire Aménagement ⁽¹⁾	444 083 901	59,70 %	MEE	59,70 %
Le Pyramidion Courbevoie	479 765 874	100,00 %	IG	100,00 %
Locare	328 921 432	100,00 %	IG	100,00 %
Lyon K1	512 149 121	100,00 %	IG	100,00 %
Michelet-Levallois	419 355 854	100,00 %	IG	100,00 %
Sadia	572 085 736	100,00 %	IG	100,00 %
Saint Augustin Marsollier	382 515 211	100,00 %	IG	100,00 %
Saulnier Square	530 843 663	100,00 %	IG	100,00 %
SCI Polyclinique Bayonne Adour	790 774 913	100,00 %	IG	100,00 %
SCI Rhone Orange	794 514 968	100,00 %	IG	80,00 %
SCIMAR	334 256 559	100,00 %	IG	100,00 %

Sociétés	SIREN	31/12/2015 % d'intérêts	Méthode de consolidation	31/12/2014 % d'intérêts
Société des Immeubles de France (Espagne)		100,00 %	IG	100,00 %
Société Hôtel d'Albe	542 091 806	100,00 %	IG	100,00 %
Société Immobilière et Commerciale de Banville	572 055 796	100,00 %	IG	100,00 %
SPIPM	572 098 465	100,00 %	IG	100,00 %
SPL Exploitation	751 103 961	100,00 %	IG	100,00 %
Suresnes K1	512 148 560	100,00 %	IG	100,00 %
Tiers temps Aix les bains	418 018 172	100,00 %	IG	100,00 %
Tiers temps Lyon	398 292 185	100,00 %	IG	100,00 %
ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2015				
SCI AVENIR DANTON DÉFENSE	431 957 356	100,00 %	IG	
SCI AVENIR GRANDE ARMÉE	751 037 631	100,00 %	IG	
SCI Lyon Sky 56	809 671 035	100,00 %	IG	
GEC 21	810 066 126	100,00 %	IG	
GEC 22	812 746 188	100,00 %	IG	
ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2014				
CAMPUSEA MANAGEMENT	808 685 291	100,00 %	IG	100,00 %
Tour City 2	803 982 750	100,00 %	IG	100,00 %
SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2015				
Braque	435 139 423	Fusionnée	IG	100,00 %
Braque Inगतlan	12 698 187	Fusionnée	IG	100,00 %
L'Angle	444 454 227	Fusionnée	IG	100,00 %
SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2014				
GEC 11	530 019 009	Fusionnée	IG	100,00 %
Nikad	433 877 669	Fusionnée	IG	100,00 %

IG : intégration globale.

MEE : mise en équivalence.

(1) Gecina, bien que détenant plus de 50 % des parts de la société Labuire Aménagement n'a, au regard du pacte d'associés, pas le contrôle de la société. Celle-ci est donc mise en équivalence.

3.5.2.5. RETRAITEMENTS DE CONSOLIDATION ET ÉLIMINATIONS

3.5.2.5.1. Retraitements d'homogénéisation des comptes sociaux

Les règles et méthodes appliquées par les sociétés entrant dans le périmètre de consolidation font l'objet de retraitements pour les rendre homogènes avec celles du Groupe.

Toutes les sociétés clôturent leurs comptes (ou ont établi une situation de comptes) au 31 décembre 2015.

3.5.2.5.2. Opérations réciproques

Les opérations réciproques, ainsi que les éventuels résultats de cessions résultant d'opérations entre les sociétés consolidées, sont éliminées.

3.5.2.5.3. Regroupements d'entreprises (IFRS 3)

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises placé sous IFRS 3, le Groupe détermine si un ensemble intégré d'activités est acquis en plus de l'immobilier. Les critères retenus peuvent être par exemple le nombre d'actifs immobiliers détenus, l'étendue des processus acquis ou l'autonomie de la cible.

Dans ce cas, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur à la date d'échange des actifs et passifs apportés et des instruments de capitaux propres émis en échange de l'entité acquise. L'écart d'acquisition est comptabilisé comme un actif pour l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs et passifs acquis nette des impôts différés comptabilisés s'il y a lieu, tandis qu'un écart d'acquisition négatif est porté en compte de résultat. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charge.

Pour les acquisitions ne relevant pas d'un regroupement d'entreprises, il est fait application de la norme IAS 40 (immeubles de placement).

3.5.2.6. CONVERSION DES MONNAIES ÉTRANGÈRES

La monnaie de fonctionnement du Groupe est l'euro. Les opérations réalisées par les filiales situées hors de la zone Euro sont converties au cours de clôture pour les éléments de bilan et au cours moyen de la période pour le compte de résultat. Les écarts de change constatés sur les postes du bilan à l'ouverture de l'exercice et sur le résultat de l'exercice sont inscrits sur une ligne distincte des capitaux propres.

COMPTES CONSOLIDÉS

3.5.2.7. ÉVOLUTION DE LA PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS

L'application au 31 décembre 2015 de la norme IFRS 5 dans le cadre du projet de la cession de l'activité santé conduit à une présentation spécifique des états financiers.

Au 31 décembre 2015, le bilan isole sur une ligne spécifique les actifs et passifs résiduels et destinés à la vente de cette activité abandonnée tandis que le compte de résultat présente le résultat net des activités abandonnées distinctement du résultat net

des activités poursuivies. Le tableau des flux de trésorerie nette consolidés présente également les flux nets de trésorerie générés par les activités abandonnées.

L'information financière présentée au 31 décembre 2014 a été retraitée à des fins de comparaison, en appliquant au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie nette consolidés la norme IFRS 5 selon les principes énoncés ci-dessus. Le bilan publié au 31 décembre 2014 n'a quant à lui fait l'objet d'aucun retraitement ainsi que le prévoit la norme.

La présentation des bilan et compte de résultat consolidés, telle qu'elle aurait été si la norme IFRS 5 n'avait pas été appliquée, est donnée ci-dessous à titre d'information.

ACTIF

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
	Net	Net
Actifs non courants	11 049 101	10 201 395
Immeubles de placement	10 188 259	9 827 239
Immeubles en restructuration	766 624	275 999
Immeubles d'exploitation	61 853	62 672
Autres immobilisations corporelles	7 160	5 494
Immobilisations incorporelles	5 572	3 282
Immobilisations financières	6 811	11 788
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3 573	3 518
Instruments financiers non courants	9 249	11 038
Actifs d'impôts différés	0	365
Actifs courants	2 186 344	344 825
Immeubles en vente	1 842 718	169 081
Stocks	0	6 428
Clients et comptes rattachés	82 513	84 788
Autres créances	91 089	48 635
Charges constatées d'avance	23 649	22 632
Instruments financiers courants	0	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	146 375	13 255
TOTAL DE L'ACTIF	13 235 445	10 546 220

PASSIF

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres	7 751 354	6 280 000
Capital	474 455	473 286
Primes	1 897 070	1 890 749
Réserves consolidées attribuables aux propriétaires de la société mère	3 754 994	3 624 260
Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère	1 609 262	281 351
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	7 735 781	6 269 646
Participations ne donnant pas le contrôle	15 573	10 354
Passifs non courants	3 564 179	3 614 705
Dettes financières non courantes	3 501 420	3 501 110
Instruments financiers non courants	35 200	84 646
Passifs d'impôts différés	0	2 122
Provisions non courantes	27 559	26 827
Dettes fiscales et sociales non courantes	0	0
Passifs courants	1 919 912	651 515
Dettes financières courantes	1 362 252	393 507
Instruments financiers courants	796	11
Dépôts de garantie	54 212	58 552
Fournisseurs et comptes rattachés	383 572	109 554
Dettes fiscales et sociales courantes	37 849	36 868
Autres dettes courantes	81 231	53 023
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	13 235 445	10 546 220

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Revenus locatifs bruts	574 593	570 989
Charges non refacturées	(48 381)	(46 722)
Revenus locatifs nets	526 212	524 267
Services et autres produits nets	8 268	8 437
Frais de structure	(62 129)	(65 120)
Excédent brut d'exploitation	472 351	467 584
Résultat de cessions	91 026	14 031
Variation de valeur des immeubles	1 238 713	21 066
Amortissements	(5 000)	(5 323)
Dépréciations et provisions nettes	(540)	677
Résultat opérationnel	1 796 550	498 035
<i>Charges financières</i>	(121 114)	(148 345)
<i>Produits financiers</i>	1 302	1 791
Frais financiers nets	(119 812)	(146 554)
Amortissements et dépréciations à caractère financier	(4 470)	0
Variation de valeur des instruments financiers et des dettes	(51 610)	(68 322)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	55	115
Résultat avant impôts	1 620 713	283 274
Impôts	(1 923)	(2 343)
Résultat net consolidé	1 618 790	280 931
Dont résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	9 528	(420)
Dont résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère	1 609 262	281 351
Résultat net consolidé par action	25,87 €	4,59 €
Résultat net consolidé dilué par action	25,61 €	4,57 €

COMPTES CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net consolidé	1 618 790	280 931
Éléments non recyclables en résultat net	159	(2 127)
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi	159	(2 127)
Éléments recyclables en résultat net	15	(192)
Gains (pertes) de conversion	15	(192)
Gains (pertes) sur instruments de couverture de flux de trésorerie		
Résultat global	1 618 964	278 612
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	9 528	(420)
Dont résultat global attribuable aux propriétaires de la société mère	1 609 436	279 032

3.5.3. MÉTHODES COMPTABLES

3.5.3.1. PATRIMOINE IMMOBILIER

3.5.3.1.1. Immeubles de placement (IAS 40)

Les immeubles détenus durablement et destinés à être mis en location dans le cadre de contrats de location simple, et/ou détenus pour valoriser le capital, sont considérés comme des immeubles de placement.

Lors de leur acquisition, les immeubles de placement sont inscrits au bilan pour leur valeur d'acquisition frais et droits inclus.

Les temps des équipes opérationnelles directement attribuables aux cessions, mises en location et projets en développement sont suivis et valorisés puis, le cas échéant :

- (i) capitalisés pour leur part consacrée aux projets en développement, études, ou actions de commercialisation ;
- (ii) enregistrés en résultat de cession dès lors qu'ils se rapportent à des actions préparatoires à la vente.

Les frais financiers liés aux opérations de construction ainsi que les indemnités d'éviction, versées dans le cadre de restructurations d'immeubles, sont immobilisés.

Les contrats de crédit-bail s'analysent comme des contrats de location financement et sont inscrits à l'actif du bilan, et les emprunts correspondants sont repris au passif dans les dettes financières. Corrélativement, les redevances sont annulées et la charge financière liée au financement, ainsi que la juste valeur du bien, sont constatées conformément aux méthodes comptables du Groupe, comme s'il en était le propriétaire. En cas d'acquisition d'un contrat de crédit-bail, si l'écart entre la juste valeur de la dette associée et sa valeur nominale est constitutive d'un passif du fait de conditions de marché au jour de l'acquisition plus favorables, elle est inscrite au bilan en tant que passif financier. Ce passif financier est repris par résultat sur la durée du contrat et intégralement soldé par résultat de cession en cas de vente du contrat.

Gecina a opté pour la valorisation de ses immeubles de placement à la juste valeur telle que définie par la norme IFRS 13 (cf. Note 3.5.3.1.2.). La société a choisi, par convention, de retenir dans les Comptes consolidés la valeur bloc des immeubles comme juste valeur des immeubles de placement. Cette valeur bloc s'entend hors droits de mutation et est déterminée par des experts indépendants (au 31 décembre 2015 : BNPP Real Estate, Catella, CBRE Valuation, Foncier Expertise et Jones Lang LaSalle) qui valorisent le patrimoine

du Groupe dans une perspective de détention durable au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice et qui prennent en compte les travaux immobilisés. Les expertises sont réalisées conformément aux règles de la profession d'expert immobilier en utilisant les méthodes d'évaluation de la juste valeur de chacun des actifs, conformément aux prescriptions de la charte de l'expertise en évaluation immobilière. Gecina valorise l'ensemble de ses actifs à partir d'une expertise indépendante.

La variation de la juste valeur des immeubles de placement est inscrite au compte de résultat. Ces immeubles ne font par conséquent l'objet ni d'amortissements ni de dépréciations.

Le compte de résultat enregistre sur l'exercice la variation de la juste valeur de chaque immeuble déterminée de la façon suivante :

- valeur de marché n - (valeur de marché n-1 + montant des travaux et dépenses capitalisés de la période n).

Les immeubles de placement en cours de réaménagement sont comptabilisés à la juste valeur.

Les immeubles en construction ou acquis en vue de leur restructuration ou faisant l'objet d'une restructuration, sont comptabilisés à la juste valeur lorsque celle-ci peut être évaluée de façon fiable. Pour le cas où la juste valeur ne pourrait être déterminée de manière fiable, l'immeuble est comptabilisé à sa dernière valeur connue augmentée des coûts éventuellement immobilisés sur la période. Lors de chaque arrêté, un test d'*impairment* permet d'attester que la valeur comptabilisée ne doit pas faire l'objet d'une dépréciation. L'impact est comptabilisé en variation de juste valeur.

La juste valeur est déterminée par les experts sur la base de l'évaluation du prix de sortie de l'immeuble, déduction faite de l'ensemble des coûts directs et indirects liés à l'opération de développement qui restent à engager.

Le Groupe estime qu'un immeuble en cours de construction peut être évalué de façon fiable à la juste valeur au commencement des travaux et lorsque sa commercialisation est avancée. En tout état de cause la mise à la juste valeur est réalisée lorsque l'actif est hors d'eau.

Néanmoins, lorsque l'actif est d'ores et déjà loué et que la signature des marchés de travaux est suffisamment avancée pour estimer avec fiabilité le coût de la construction, la mise à la juste valeur de l'actif en développement pourra être réalisée.

Méthodologie d'évaluation

Chaque actif immobilier est évalué séparément par un expert indépendant. Toutefois, les experts utilisent les mêmes méthodes d'évaluation, décrites ci-dessous. Dans le cadre de leur mission, les experts immobiliers évaluent les immeubles hors droits, hors taxes et hors frais. Ils respectent en cela la position de l'Afrexim⁽¹⁾ et retiennent les taux suivants :

- 1,8 % de frais d'actes pour les immeubles en TVA ;
- de 6,2 % à 6,9 % de frais et droits d'enregistrement pour les autres immeubles.

Au 31 décembre 2015, la hausse des droits de mutation à Paris et la taxe additionnelle sur les cessions de locaux à usage de bureaux en Ile-de-France, applicables à compter du 1^{er} janvier 2016, n'ont pas été prises en compte dans les valorisations d'actifs par les experts immobiliers, conformément à la position de l'Afrexim. Cet effet n'a donc pas été comptabilisé au 31 décembre 2015.

L'actif est évalué à sa juste valeur de marché qui correspond au prix auquel sa vente pourrait être effectuée entre des parties bien informées consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normales, sans prendre en compte les considérations de financement à la date de l'évaluation. La valeur retenue dans les Comptes consolidés est la valeur hors droits.

a) Immobilier de bureaux

La juste valeur de chaque actif est déterminée à partir des résultats des trois méthodes suivantes : méthode dite par comparaison, par capitalisation du revenu net et par actualisation des flux futurs – DCF. La moyenne arithmétique simple de ces trois méthodes est retenue. Dans le cas où une différence entre le résultat des trois méthodes atteint ou dépasse 10 %, l'expert a la possibilité de déterminer la valeur la plus pertinente.

- Méthode par comparaison directe : cette méthode consiste à comparer le bien faisant l'objet de l'expertise à des transactions effectuées sur des biens équivalents en nature et en localisation, à des dates proches de la date d'expertise.
- Méthode par capitalisation du revenu net : cette méthode consiste à retenir un revenu constaté ou potentiel puis à le capitaliser sur la base d'un taux de rendement attendu par un investisseur pour un même type d'actif. L'assiette de revenus est généralement constituée, soit par le loyer annuel net hors taxes et hors charges locatives, soit par la valeur locative de marché. Pour les locaux occupés l'expert procède à une analyse bail par bail des conditions juridiques, financières et du marché de location. Pour les locaux vacants, la valeur locative de marché est prise en référence en tenant compte des délais de relocation, d'éventuels travaux de rénovation et d'autres frais divers.
- Méthode par actualisation des flux futurs (*Discounted Cash Flow*) : la valeur du bien est égale à la somme actualisée des flux financiers attendus par l'investisseur, y compris la revente supposée au terme d'une durée de détention de 10 ans. Le prix de revente en fin de période est déterminé sur la base du cash-flow net de l'année *T* capitalisé à un taux de rendement. Le taux d'actualisation est déterminé sur la base du taux d'intérêt sans risque (type Obligation Assimilable du Trésor 10 ans) majoré d'une prime de risque associée à l'immeuble et définie par comparaison avec des taux d'actualisation pratiqués sur les flux générés par des actifs de même nature.

b) Immobilier résidentiel

La juste valeur bloc de chaque actif est déterminée à partir des résultats des deux méthodes suivantes : comparaison directe et capitalisation des revenus. La moyenne arithmétique simple des méthodes dites par comparaison et par capitalisation des revenus est retenue. Dans le cas où une différence entre le résultat des deux méthodes atteint ou dépasse 10 %, l'expert a la possibilité de déterminer la valeur la plus pertinente.

- Méthode par comparaison directe : elle est identique à la méthode retenue pour l'immobilier de bureau.
- Méthode par capitalisation du revenu : elle est identique à la méthode retenue pour l'immobilier de bureau appliquée aux revenus bruts, conformément aux recommandations de l'Afrexim⁽¹⁾.

c) Valeur lots des immeubles résidentiels et mixtes

La valeur lots est utilisée pour les immeubles en vente par appartements (cf. Note 3.5.3.1.3.).

La valeur lots est déterminée à partir des prix unitaires au mètre carré constatés sur le marché pour des locaux vacants. L'expertise prend en compte des abattements pour refléter les délais et frais de commercialisation ainsi que la marge d'intermédiation liés à la réalisation de l'ensemble des lots. Ces abattements sont différenciés en fonction de l'importance des immeubles et du nombre de lots attachés. Les lots diffus de bureaux, ainsi que les locaux commerciaux de pieds d'immeubles sont ensuite rajoutés pour leurs valeurs estimées sur la base de deux méthodes : comparaison directe et capitalisation du revenu.

Pour les immeubles dont le processus de vente par lots a été initié, la valorisation procède de la même méthodologie en ajustant les abattements appliqués à la situation de commercialisation réelle de l'immeuble.

d) Immobilier de santé

La juste valeur bloc de chaque actif est déterminée à partir des résultats des deux méthodes suivantes : capitalisation des revenus et actualisation des flux futurs (DCF). La moyenne arithmétique simple des méthodes dites par capitalisation des revenus et par actualisation des flux futurs – DCF – est retenue. Dans le cas où une différence entre le résultat des deux méthodes atteint ou dépasse 10 %, l'expert a la possibilité de déterminer la valeur la plus pertinente.

3.5.3.1.2. Détermination de la juste valeur (IFRS 13)

Le Groupe applique la norme IFRS 13, laquelle définit la juste valeur comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. La norme établit une hiérarchie des justes valeurs à trois niveaux pour les données utilisées dans le cadre des évaluations :

- niveau 1 : cours (non ajusté) sur un marché actif pour des actifs/passifs identiques et disponibles à la date d'évaluation ;
- niveau 2 : modèle de valorisation utilisant des données d'entrée observables directement ou indirectement sur un marché actif ;
- niveau 3 : modèle de valorisation utilisant des données d'entrée non observables sur un marché actif.

(1) Association française des sociétés d'expertise immobilière.

Le niveau hiérarchique de la juste valeur est ainsi déterminé par référence aux niveaux des données d'entrée dans la technique de valorisation. En cas d'utilisation d'une technique d'évaluation basée sur des données de différents niveaux, le niveau de la juste valeur est alors contraint par le niveau le plus bas.

Immeubles de placement

L'évaluation de la juste valeur doit tenir compte de l'utilisation optimale de l'actif (« highest and best use »). Gecina n'a pas identifié d'utilisation optimale d'un actif différente de l'utilisation actuelle.

L'évaluation à la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à différentes méthodes de valorisation utilisant des paramètres non observables ou observables mais ayant fait l'objet de certains ajustements. De ce fait, le patrimoine du Groupe est réputé relever, dans son ensemble, du niveau 3 au regard de la hiérarchie des justes valeurs édictées par la norme IFRS 13, nonobstant la prise en compte de certaines données observables de niveau 2.

Instruments financiers

La norme IFRS 13 requiert de tenir compte du risque de crédit des contreparties (*i.e.* le risque qu'une contrepartie manque à l'une de ses obligations) dans l'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs financiers.

IFRS 13 conserve les obligations d'information sur la hiérarchie des justes valeurs à trois niveaux de l'IFRS 7, qui exige qu'une entité établisse une différence entre les justes valeurs des actifs financiers et passifs financiers en fonction du caractère observable des données d'entrée utilisées pour déterminer la juste valeur.

Au 31 décembre 2015, l'application d'IFRS 13 par le Groupe ne remet pas en cause la hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers, de niveau 2 selon IFRS 7 (modèle de valorisation reposant sur des données de marché observables) dans la mesure où l'ajustement au titre du risque de crédit est considéré comme une donnée d'entrée observable.

3.5.3.1.3. Actifs destinés à la vente (IFRS 5)

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » précise qu'un actif non courant doit être classé comme détenu en vue de la vente et pour autant que ce soit une ligne majeure d'activité, si sa valeur comptable est recouverte principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Dans ce cas, la vente doit être hautement probable.

La vente d'un actif est ainsi hautement probable dès lors que les trois conditions suivantes sont réunies :

- un plan de vente de l'actif a été engagé par un niveau de direction approprié ;
- l'actif est activement commercialisé à un prix raisonnable par rapport à sa juste valeur actuelle ;
- il est probable que la vente soit conclue dans un délai d'un an sauf circonstances particulières.

Lorsque la cession porte sur un actif ou un groupe d'actifs uniquement, ces actifs en vente sont présentés séparément au bilan, dans le poste « Immeubles en vente », et évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Les immeubles inscrits dans cette catégorie sont valorisés de la manière suivante :

- immeubles mis en vente en bloc : valeur de vente inscrite dans la promesse de vente ou dans l'offre d'achat, sous déduction des frais et commissions nécessaires à leur cession ;
- immeubles mis en vente par lots : valeur d'expertise en lots (cf. Note 3.5.3.1.1.). Si l'immeuble est vendu à plus de 60 % (en valeur), l'actif est comptabilisé à la valeur des dernières transactions enregistrées pour les lots non cédés, après prise en compte d'abattements liés à la réalisation de l'ensemble des lots et à la valeur de vente inscrite dans la promesse sous déduction des frais et commissions pour les lots sous promesse.

Lorsque la cession porte sur une activité complète, les actifs et passifs consolidés, comptabilisés le cas échéant dans des filiales destinées à être cédées, sont présentés distinctement à l'actif du bilan (Actifs classés comme détenus en vue de la vente) et au passif du bilan (Passifs classés comme détenus en vue de la vente). Le résultat net correspondant est isolé au compte de résultat sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées ».

3.5.3.1.4. Immeubles d'exploitation et autres immobilisations corporelles (IAS 16)

L'immeuble du siège social situé 16, rue des Capucines à Paris est valorisé à son prix de revient. Il fait l'objet d'amortissement selon la méthode des composants, chaque composant étant amorti de manière linéaire sur sa durée d'utilité (de 10 à 60 ans).

Les autres immobilisations corporelles sont enregistrées au coût d'acquisition et sont amorties linéairement sur des durées de trois à dix ans. Elles sont principalement composées de matériel informatique et de mobilier.

Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, la valeur comptable d'un actif est immédiatement dépréciée pour la ramener à sa valeur recouvrable. Pour l'immeuble du siège social, celle-ci est déterminée à partir d'une expertise indépendante effectuée selon les méthodes décrites en 3.5.3.1.1.

3.5.3.1.5. Immobilisations incorporelles (IAS 38)

Les immobilisations incorporelles correspondent essentiellement à des logiciels.

Les coûts liés à l'acquisition de licences de logiciels sont inscrits à l'actif sur la base des coûts encourus pour acquérir et pour mettre en service les logiciels concernés. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée des logiciels (entre trois et cinq ans).

3.5.3.2. TITRES DE PARTICIPATION

3.5.3.2.1. Participations dans les sociétés mises en équivalence

Les participations dans les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable sont inscrites au bilan pour la quote-part de situation nette retraitée à la date d'arrêt, selon les principes comptables du Groupe. Les retraitements sont liés à l'harmonisation des méthodes.

Dans le cas où la quote-part du Groupe dans les capitaux propres négatifs d'une entreprise en équivalence vient à dépasser la valeur comptable de sa participation, celle-ci est retenue pour une valeur nulle et le Groupe cesse de prendre en compte sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le Groupe n'ait l'obligation ou l'intention de soutenir financièrement cette participation.

3.5.3.2.2. Participations non consolidées

Les titres de participation non consolidés sont évalués à leur juste valeur conformément à IAS 39. Les variations de juste valeur sont inscrites en capitaux propres jusqu'à la date de cession. Lorsqu'il s'agit d'une dépréciation durable, les moins-values latentes constatées dans les capitaux propres sont comptabilisées en résultat.

3.5.3.2.3. Autres immobilisations financières

Les prêts, créances et autres instruments financiers sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement ou un risque de défaut, celui-ci est comptabilisé en résultat.

3.5.3.3. STOCKS

Les immeubles relatifs à des opérations de promotion immobilière, ou acquis sous le régime fiscal de marchand de biens, dans la perspective d'une revente rapide, sont inscrits en stocks pour leur coût d'acquisition. Un test de dépréciation est réalisé dès l'apparition d'indices de perte de valeur. S'il existe un tel indice de perte de valeur et lorsque l'estimation du montant recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée sur la base de la différence entre ces deux montants.

3.5.3.4. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Les créances sont comptabilisées pour le montant initial de la facture, déduction faite des dépréciations évaluées sur la base du risque de non-recouvrement. Le coût du risque de non-recouvrement est comptabilisé en charges sur immeubles.

Les créances locataires quittancées sont dépréciées de manière systématique en fonction de l'ancienneté des créances et de la situation des locataires.

Il est appliqué un taux de dépréciation au montant hors taxe de la créance diminuée du dépôt de garantie :

- locataire parti : 100 % ;
- locataire dans les lieux :
 - créance entre 3 et 6 mois : 25 %,
 - créance entre 6 et 9 mois : 50 %,
 - créance entre 9 et 12 mois : 75 %,
 - au-delà de 12 mois : 100 %.

Les dépréciations ainsi déterminées sont ajustées afin de tenir compte des situations particulières.

Les créances relatives à l'étalement des avantages commerciaux selon IAS 17 (cf. Note 3.5.3.13.) et reconnues par différence entre le loyer économique et le loyer quittancé, donnent lieu à une analyse spécifique pour valider lors de chaque arrêté leur bien-fondé.

3.5.3.5. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Les disponibilités et les OPCVM de trésorerie figurent au bilan pour leur juste valeur.

3.5.3.6. ACTIONS PROPRES (IAS 32)

Les actions propres détenues par le Groupe sont déduites des capitaux propres consolidés pour leur valeur d'acquisition.

3.5.3.7. RÉMUNÉRATION EN ACTIONS (IFRS 2)

Gecina a mis en place un plan de rémunération qui est dénoué en instruments de capitaux propres (options sur actions ou attributions d'actions de performance). L'incidence des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options ou de l'attribution d'actions de performance est comptabilisée en charges en contrepartie des capitaux propres. Le montant total comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits est déterminé par référence à la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés, la valeur actualisée des dividendes futurs payés sur la période d'acquisition et le taux de rotation des salariés.

À chaque date de clôture, le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables est réexaminé. Le cas échéant, l'impact de la révision des estimations est comptabilisé au compte de résultat avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres. Les sommes perçues, lorsque les options sont levées, sont créditées aux postes de capitaux propres, nettes des coûts de transaction directement attribuables.

3.5.3.8. INSTRUMENTS FINANCIERS (IAS 39)

La norme IAS 39 distingue deux types de couverture de taux d'intérêt :

- la couverture d'éléments inscrits au bilan dont la juste valeur fluctue en raison d'un risque de taux (« fair value hedge ») ;
- la couverture d'un risque de variabilité des flux futurs (« cash flow hedge ») qui consiste à fixer les flux futurs d'un instrument financier à taux variable.

Certains instruments dérivés attachés à des financements spécifiques sont qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs au sens de la réglementation comptable. Seule la variation de juste valeur de la partie efficace de ces dérivés, mesurée par des tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs, est portée en capitaux propres. La variation de juste valeur de la part inefficace de la couverture est inscrite au compte de résultat lorsqu'elle s'avère significative.

Pour une large part, la couverture du risque de taux de Gecina est assurée par un portefeuille de dérivés non affectés de manière spécifique qui ne répondent pas aux critères d'éligibilité de la comptabilité de couverture. De plus, certains dérivés ne sont pas qualifiables comptablement d'instruments de couverture. Ces instruments dérivés sont donc enregistrés au bilan à leur juste valeur avec inscription des variations de juste valeur au compte de résultat. La variation de valeur des instruments dérivés est comptabilisée pour la part récurrente et lorsque applicable (amortissement des primes d'options ou primes périodiques) au sein des frais financiers au même titre que les intérêts payés ou reçus au titre de ces instruments, et pour la part non récurrente (juste valeur hors amortissement de prime ou primes périodiques) au sein des variations de valeur des instruments financiers. Le cas échéant, les résiliations d'instruments dérivés sont considérées comme non récurrentes, de sorte que le résultat de cession ou de résiliation est comptabilisé au compte de résultat au sein des variations de valeur des instruments financiers.

La détermination de la juste valeur est réalisée en conformité avec la norme IFRS 13 (cf. Note 3.5.3.1.2.) par un cabinet financier externe à partir de techniques de valorisation basées sur la méthode des « flux forward » actualisés, et du modèle Black & Scholes pour les produits optionnels intégrant les risques de contrepartie mentionnés par IFRS 13. Les estimations de probabilité de défaut sont obtenues en utilisant les *spreads* obligataires sur le marché secondaire. Les valorisations sont également confortées par des confirmations des contreparties bancaires ainsi que par des valorisations internes.

Les valeurs mobilières sont inscrites sous cette rubrique à l'actif du bilan pour leur juste valeur et les variations de valeur sont comptabilisées au compte de résultat.

3.5.3.9. PASSIFS FINANCIERS (IAS 32 ET 39)

Les emprunts bancaires sont majoritairement constitués d'emprunts amortissables et de lignes de crédit à moyen et long terme utilisables par tirages de durée variable. Les tirages successifs sont constatés dans les états financiers pour leur montant nominal, la capacité d'emprunt résiduelle constituant un engagement hors bilan.

Les passifs financiers, y compris les émissions EMTN, sont présentés au coût amorti (net du coût de transaction) selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dépôts de garantie sont considérés comme des passifs à court terme et ne font l'objet d'aucune actualisation.

3.5.3.10. PROVISIONS ET PASSIFS NON FINANCIERS À LONG TERME

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation actuelle, légale ou implicite, à l'égard d'un tiers, résultant d'événements passés, et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

3.5.3.11. ENGAGEMENTS SOCIAUX

La norme IAS 19 précise les règles de comptabilisation des avantages consentis au personnel. Cette comptabilisation survient sur la période d'acquisition des droits. Elle exclut de son champ d'application les rémunérations en actions qui font l'objet de la norme IFRS 2.

Avantages à court terme

Les avantages à court terme (salaires, congés payés, contributions sociales, intéressement...) qui sont dus dans les 12 mois suivant la fin de l'exercice au cours duquel les membres du personnel ont rendu les services correspondants, font l'objet d'une comptabilisation en « Charges à payer » figurant au passif du bilan sous la rubrique « Dettes fiscales et sociales courantes ».

Avantages à long terme

Les avantages à long terme correspondent à des avantages dus pendant la période d'activité du salarié (primes anniversaires). Ils sont comptabilisés en tant que provisions non courantes.

Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi, également comptabilisés en tant que provisions non courantes, correspondent aux indemnités de fin de carrière et aux engagements de retraite supplémentaire envers certains salariés. L'évaluation de ces engagements est réalisée sur l'hypothèse d'un départ volontaire du salarié.

Ces engagements qui concernent le régime à prestations définies pour les retraites supplémentaires font l'objet de versements à des organismes extérieurs.

Il n'y a pas d'avantages postérieurs à l'emploi accordés aux dirigeants.

L'engagement net résultant de la différence entre les fonds versés et la valeur probable des avantages consentis, comptabilisé au sein des charges de personnel, est calculé par un actuaire selon la méthode dite des « unités de crédit projetées », le coût de la prestation étant calculé sur la base des services rendus à la date de l'évaluation.

Les écarts actuariels sont comptabilisés en capitaux propres.

3.5.3.12. IMPÔTS

3.5.3.12.1. Régime de droit commun

Pour les sociétés ne relevant pas du régime SIIC, les impôts différés résultant des décalages temporaires d'impositions ou de déductions sont calculés selon la méthode du report variable sur la totalité des différences temporaires existant dans les comptes individuels ou provenant des retraitements de consolidation ou des éliminations de résultats internes. Ils apparaissent dès lors que la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. Un actif d'impôt différé net n'est constaté sur les reports déficitaires que dans la mesure où son imputation sur des bénéfices taxables futurs est considérée comme probable. Les impôts différés sont déterminés en utilisant les modalités et taux d'imposition des lois de finances votées à la date d'arrêté des comptes et susceptibles de s'appliquer à la date de réalisation de ces impôts différés. La même règle s'applique pour les actifs détenus à l'étranger.

3.5.3.12.2. Régime SIIC

L'option au régime SIIC entraîne l'exigibilité immédiate d'un impôt de sortie au taux réduit de 19 % sur les plus-values latentes relatives aux immeubles et aux titres de sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés.

Les résultats relevant du régime SIIC sont exonérés d'impôt sous certaines conditions de distribution. Toutefois, pour les sociétés nouvellement acquises, il est calculé au taux de 19 % un passif d'impôt différé correspondant au montant de la taxe de sortie que ces sociétés devront acquitter au moment de leur option pour le régime SIIC, cette option rentrant dans la stratégie d'acquisition.

L'effet de l'actualisation de la dette d'« exit tax », liée à l'option pour le régime SIIC, n'est pris en compte que lorsque cela est considéré comme significatif.

3.5.3.13. RECONNAISSANCE DES LOYERS (IAS 17)

Les loyers sont enregistrés au compte de résultat lors du quittancement. Toutefois, en application de la norme IAS 17, les avantages accordés aux locataires des secteurs de l'immobilier d'entreprise et de santé (principalement des franchises et paliers de loyers) sont linéarisés sur la durée ferme probable du bail. En conséquence, les loyers inscrits au compte de résultat diffèrent des loyers quittancés.

Lors de la cession d'un actif, le solde de la créance née de la linéarisation des avantages consentis aux locataires (principalement franchises et paliers) est intégralement repris et comptabilisé dans le résultat de cession.

Les travaux réalisés pour le compte de locataires sont immobilisés et ne font pas l'objet d'un étalement sur la durée probable du bail selon la norme IAS 17.

3.5.3.14. ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

Pour l'établissement des Comptes consolidés, le Groupe utilise des estimations et formule des jugements qui sont régulièrement mis à jour et sont fondés sur des informations historiques et sur d'autres facteurs, notamment des anticipations d'événements futurs jugés raisonnables au vu des circonstances.

Les estimations significatives réalisées par le Groupe portent principalement sur :

- l'évaluation de la juste valeur des immeubles de placement ;
- l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers ;
- l'évaluation des titres de participation ;
- l'évaluation des provisions ;
- l'évaluation des engagements sociaux (retraites et plans d'actions).

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base d'informations

régulièrement mises à jour. Les estimations risquant de façon importante d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de la période suivante sont analysées ci-après :

- La juste valeur du patrimoine immobilier, qu'il soit détenu durablement ou destiné à la vente, est déterminée notamment en se basant sur l'évaluation du patrimoine effectuée par des experts indépendants selon des méthodes décrites aux paragraphes 3.5.3.1.1. et 3.5.3.1.2. Toutefois, compte tenu du caractère estimatif inhérent à ces évaluations, il est possible que le résultat de cession de certains immeubles diffère significativement de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.
- La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché organisé (tels que les dérivés négociés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe retient les méthodes et hypothèses qui lui paraissent les plus adéquates en se basant sur les conditions de marché existant à la date de clôture. La valeur de réalisation de ces instruments peut, elle aussi, s'avérer significativement différente de la juste valeur retenue pour l'arrêté comptable.
- L'évaluation de la valeur d'utilité et de la juste valeur des titres de participation est déterminée sur la base d'estimations qui reposent sur les diverses informations dont dispose le Groupe à la date de clôture. Il est possible que des informations nouvelles, obtenues postérieurement à la clôture, influent significativement sur cette évaluation.

Les modalités de la détermination de la juste valeur selon IFRS 13 sont détaillées au paragraphe 3.5.3.1.2.

En plus de l'utilisation d'estimations, la direction du Groupe formule des jugements pour définir le traitement comptable adéquat de certaines activités et transactions lorsque les normes IFRS en vigueur ne traitent pas de façon précise les sujets concernés. C'est en particulier le cas pour ce qui concerne l'analyse des contrats de location qu'il s'agisse de location simple ou de location-financement.

3.5.4. GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

3.5.4.1. LE RISQUE DE MARCHÉ IMMOBILIER

La détention d'actifs immobiliers destinés à la location expose le Groupe au risque de fluctuation de la valeur des actifs immobiliers et des loyers ainsi qu'au risque de vacance.

Toutefois, cette exposition est atténuée car :

- les actifs sont essentiellement détenus dans une perspective de long terme et valorisés dans les comptes pour leur juste valeur, même si cette dernière est déterminée sur la base d'estimations décrites aux paragraphes 3.5.3.1.1. à 3.5.3.1.3. ci-dessus ;
- les loyers facturés sont issus d'engagements de location dont la durée et la dispersion sont susceptibles d'atténuer l'effet des fluctuations du marché locatif.

Pour ce qui concerne les projets de développement, la recherche de locataires est lancée lors de la décision d'investissement et donne lieu à la conclusion de Baux en l'État Futur d'achèvement (BEFA). Ces BEFA contiennent des clauses relatives à la définition de l'achèvement, au délai d'achèvement et aux pénalités de retard.

Certains aspects de ce risque sont quantifiés en Note 3.5.6.6.

3.5.4.2. LE RISQUE DE MARCHÉ FINANCIER

La détention d'instruments financiers détenus durablement ou disponibles à la vente expose le Groupe au risque de fluctuation de la valeur de ces actifs. L'analyse et la quantification du risque portant sur les instruments dérivés de couverture sont en Note 3.5.6.8.

En particulier, l'exposition du Groupe au risque actions en cas de baisse des indices boursiers induit une problématique de valorisation des actifs de couverture mis en regard des engagements de retraite. Ce risque est très limité au regard du montant des actifs en couverture sujets au risque actions.

Gecina peut également être soumise à l'évolution du cours de Bourse dans des investissements financiers, mais aussi au travers des titres d'autocontrôle détenus. Gecina a mis en place un programme de rachat d'actions et dans ce cadre détient un certain nombre de ses actions. Une baisse du cours de l'action Gecina n'a pas d'impact sur les Comptes consolidés, mais uniquement sur les Comptes sociaux.

3.5.4.3. LE RISQUE DE CONTREPARTIE

Bénéficiant d'un portefeuille de clients d'environ 570 entreprises locataires, d'une grande diversité sectorielle, et de plus de 8 900 locataires individuels, le Groupe n'est pas exposé à des risques significatifs de concentration. Dans le cadre de son développement, le Groupe veille à acquérir des actifs dont le portefeuille locatif est basé notamment sur des critères de sélection des locataires et des sûretés fournies par ces derniers. Lors des relocations, un dossier détaillé doit être fourni par le locataire et une analyse de sa solidité financière est menée. Les procédures de sélection des locataires et de recouvrement permettent de maintenir un taux de pertes sur créances satisfaisant.

Les opérations financières, notamment de couverture du risque de taux, sont réalisées avec un panel large d'institutions financières de premier plan. Une mise en concurrence est réalisée pour toute opération financière significative et le maintien d'une diversification satisfaisante des ressources et des intervenants est un critère de sélection. Gecina n'est pas matériellement exposée à une unique contrepartie bancaire sur son portefeuille de dérivés. Le risque de contrepartie est partie intégrante de la juste valeur telle que déterminée selon IFRS 13 (cf. note 3.5.3.1.2.) L'exposition maximum du Groupe sur l'ensemble de ses financements (utilisés et non utilisés) face à une seule et même contrepartie est de 9 %.

3.5.4.4. LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédit disponibles et de la diversification des ressources. Elle est assurée à moyen et long terme dans le cadre de plans pluriannuels de financement et, à court terme, par le recours à des lignes de crédit confirmées, non tirées, et à des programmes de cessions d'actifs. Le détail des échéances de la dette est fourni en Note 3.5.5.12.1 avec une description des différentes limites susceptibles d'affecter les conditions de rémunération ou des clauses d'exigibilité anticipée, prévues dans les conventions de crédit.

3.5.4.5. LE RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt de Gecina, qui inclut l'utilisation d'instruments de couverture, vise à limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat du Groupe, une part significative des financements du Groupe étant à taux variable. Dans ce contexte, un cadre de gestion a été présenté et validé par

le Comité d'Audit de la société, lequel définit notamment un horizon de gestion, un pourcentage de couverture requis sur l'horizon de temps, des niveaux cibles de couverture et les instruments permettant cette gestion (essentiellement *caps*, *floors* et *swaps*). Le risque de taux est analysé et quantifié en Note 3.5.5.12.2 et 3.5.6.8 de même que l'analyse en sensibilité du risque de taux. La politique de couverture du risque de taux d'intérêt de Gecina est principalement mise en œuvre au niveau global (*i.e.* non affectée de manière spécifique à certains financements). Par conséquent, elle ne répond pas à la qualification comptable d'instruments de couvertures et la variation de juste valeur apparaît donc au compte de résultat, selon les modalités décrites en Note 3.5.3.8.

3.5.4.6. LE RISQUE DE CHANGE

Le Groupe réalise l'essentiel de ses activités dans la zone euro et la quasi-totalité du chiffre d'affaires, les charges d'exploitation, les investissements, les actifs et les passifs du Groupe sont libellés en euros. En l'occurrence, le Groupe n'est exposé à un risque de change qu'au niveau de sa filiale du secteur logistique située en Pologne, de manière très marginale.

3.5.4.7. RISQUES OPÉRATIONNELS

Gecina est exposée à des risques opérationnels de diverses natures, lesquels sont détaillés dans la note 1.7.2.1. du chapitre 1.

Gecina a procédé jusqu'en 2009, quand M. Joaquín Rivero était mandataire social de Gecina ou d'une de ses filiales, à un certain nombre d'opérations, en particulier la prise de participation en 2009 par SIF Espagne de 49 % dans la société Bami Newco, et a en outre conclu certains engagements, notamment consenti certaines garanties en relation avec ces opérations, ainsi qu'il est fait référence aux notes 3.5.5.13 et 3.5.9.3. Lorsqu'ils ont été révélés, ces engagements ou opérations ont pu faire l'objet de dépréciations et provisions conformément à la réglementation en vigueur. Certaines de ces garanties ont par ailleurs été accordées en dehors du cadre établi par le dispositif de contrôle interne de Gecina et malgré les dispositifs spécifiques mis en œuvre.

Gecina ne peut totalement exclure que le non-respect de ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, la détérioration de l'environnement économique en Espagne ou des tentatives de fraude, n'entraînent des risques financiers, juridiques ou réglementaires, supplémentaires, non identifiés à ce jour. La survenance de tels risques serait susceptible d'affecter la réputation, les résultats ou la situation financière du Groupe.

3.5.5. NOTES SUR L'ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

3.5.5.1. PATRIMOINE IMMOBILIER

3.5.5.1.1. Tableau de mouvement du patrimoine

Immobilisations brutes

En milliers d'euros	Au 31/12/2014	Acquisitions	Cessions	Variation de juste valeur	Autres variations	Virements de poste à poste	Impact IFRS 5	Au 31/12/2015
Immeubles de placement	9 827 239	1 289 067	(726)	912 465	2 833	(802 800)	(1 039 820)	10 188 259
Immeubles en restructuration	275 999	379 447	(890)	143 762	1 506	32 725	(65 925)	766 624
Immeubles d'exploitation	76 798	3	0	0	0	0	0	76 801
Immobilisations incorporelles	13 345	3 365	(6 570)	0	1 297	0	0	11 437
Autres immobilisations corporelles	14 229	3 470	(2 467)	0	17	(280)	0	14 970
Immeubles en vente	169 081	4 821	(420 053)	12 130	11	776 503	0	542 493
Stocks	6 428	0	0	0	0	(6 428)	0	0
IMMOBILISATIONS BRUTES	10 383 119	1 680 174	(430 706)	1 068 358	5 665	(279)	(1 105 744)	11 600 584

Amortissements et dépréciations

En milliers d'euros	Au 31/12/2014	Dotations	Reprises	Variation de juste valeur	Autres variations	Virements de poste à poste	Impact IFRS 5	Au 31/12/2015
Immeubles d'exploitation	14 125	823	0	0	0	0	0	14 948
Immobilisations incorporelles	10 062	2 373	(6 570)	0	0	0	0	5 865
Autres immobilisations corporelles	8 735	1 805	(2 467)	0	17	(280)	0	7 810
Amortissements et dépréciations	32 922	5 001	(9 037)	0	17	(280)	0	28 623
IMMOBILISATIONS NETTES	10 350 196	1 675 173	(421 669)	1 068 358	5 648	0	(1 105 744)	11 571 961

Conformément aux principes comptables définis en Note 3.5.3.1.1., 9 actifs en restructuration sont comptabilisés au coût historique pour un montant global de 55 millions d'euros.

Les autres variations concernent les honoraires de commercialisation pour 1,5 million d'euros et les coûts internes capitalisés pour 4,1 millions d'euros.

3.5.5.1.2. Analyse des acquisitions (droits et frais inclus)

Les acquisitions ont concerné :

En milliers d'euros	31/12/2015
Tour T1&B à La Défense	891 394
Grande Armée à Paris 16°	350 802
City 2 à Boulogne-Billancourt	188 432
Tour Van Gogh à Paris 12°	94 848
Sky 56 à Lyon	22 582
4 résidences étudiants	4 845
Acquisitions d'immeubles	1 552 903
Travaux de construction et de restructuration	64 023
Travaux de rénovation	51 692
Travaux	115 715
Siège	3
Frais financiers capitalisés	4 717
TOTAL	1 673 339
Autres immobilisations corporelles	3 470
Immobilisations incorporelles	3 365
TOTAL ACQUISITIONS	1 680 174

COMPTES CONSOLIDÉS

3.5.5.1.3. Détail des produits de cession

Les cessions sont détaillées en Note 3.5.6.5.

3.5.5.1.4. Échéances des immeubles de placement détenus en crédit-bail

Le Groupe détient 8 contrats de crédit-bail (dont 5 contrats sur les actifs de santé comptabilisés en IFRS 5). Il s'agit de contrats à taux fixe ou taux variable souscrits pour des durées moyennes de 2,5 ans (moyenne pondérée des encours) auprès d'organismes de référence.

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
À moins d'un an	57 914	17 191
Entre 1 et 5 ans	46 006	118 253
À plus de 5 ans	0	29 877
TOTAL	103 920	165 321

3.5.5.2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Titres de participation non consolidés	109 421	109 421
Avance sur acquisitions immobilières	65 519	65 519
Dépôts et cautionnements	1 195	1 584
Autres immobilisations financières	1 130	5 174
TOTAL	177 265	181 698
Dépréciations	(174 380)	(169 910)
TOTAL NET	2 885	11 788

La dépréciation de 174,4 millions d'euros se rapporte à la participation de 49 % dans la société espagnole Bami Newco intégralement dépréciée (109,3 millions d'euros) et à l'avance sur acquisition immobilière consentie à la société espagnole Bamolo dépréciée à hauteur de 65 millions d'euros (en vue de ramener celle-ci à la dernière valeur d'expertise du terrain soit 0,5 million d'euros).

3.5.5.3. PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Ce poste reflète la quote-part détenue par le Groupe dans les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable.

Ce poste inclut au 31 décembre 2015 la quote-part de la société Labuire Aménagement (activité de cession de lots de terrains détenus à Lyon). Au 31 décembre 2015, la participation dans la société Labuire Aménagement s'élève à 3,6 millions d'euros avec une quote-part du résultat net à 0,06 million d'euros.

3.5.5.4. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés résultent des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs. Ils sont notamment la conséquence de la mise à la juste valeur des immeubles de placement détenus par des sociétés n'ayant pas opté pour le régime SIIC ou du coût d'entrée dans ce régime. Un actif d'impôt différé est constaté en cas de pertes fiscales reportables dans l'hypothèse où leur réalisation future est probable.

Au 31 décembre 2015, aucun actif ou passif d'impôts différés n'a été comptabilisé.

En milliers d'euros	Au 31/12/2014	Variation résultat	Écart de conversion (filiale étrangère)	Au 31/12/2015
Effets d'entrée dans le régime SIIC	(2 122)	2 122		0
Juste valeur des immeubles de placement				0
Autres variations				0
Total passifs d'impôts différés	(2 122)	2 122	0	0
Juste valeur des immeubles de placement	365	(372)	7	0
Activation des déficits fiscaux				0
Autres variations				0
Total actifs d'impôts différés	365	(372)	7	0
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(1 757)	1 750	7	0

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au sein d'une même entité fiscale.

3.5.5.5. IMMEUBLES EN VENTE

Les mouvements relatifs aux immeubles en vente sont inclus dans le tableau global de variation du patrimoine (cf. Note 3.5.5.1.).

Le montant des immeubles en vente se décompose en :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Immeubles en vente par bloc	17 594	9 818
Immeubles en vente par lots	524 899	159 263
TOTAL	542 493	169 081

3.5.5.6. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

La répartition des créances nettes par secteur est indiquée en Note 3.5.8. Au 31 décembre 2015, le montant des créances clients en retard de paiement et non dépréciées est non significatif.

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Clients facturés	28 720	22 632
Charges non quittancées à apurer	4 063	8 322
Étalement des franchises et paliers de loyers (IAS 17)	60 443	64 722
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (BRUT)	93 226	95 676
Dépréciations de créances	(11 565)	(10 888)
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NET)	81 661	84 788

COMPTES CONSOLIDÉS

3.5.5.7. AUTRES CRÉANCES

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Taxe sur la valeur ajoutée ⁽¹⁾	76 824	25 782
Impôt sur les sociétés	1 179	1 434
Avances de trésorerie Bami Newco (intégralement dépréciées)	12 623	12 628
Créances sur cessions d'actifs	3 848	11 097
Autres ⁽²⁾	30 659	32 888
VALEURS BRUTES	125 133	83 829
Dépréciations	(35 194)	(35 194)
VALEURS NETTES	89 939	48 635
(1) Dont TVA sur acquisitions des actifs City 2 et Van Gogh	56 000	
(2) Dont :		
Syndics et gestions extérieures	2 420	1 369
Avance de trésorerie aux participations	2 300	2 300
Acomptes versés sur commandes	1 260	2 860
Garantie Bami (Eurohypo)	20 140	20 140

3.5.5.8. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Frais d'ouverture de crédits ⁽¹⁾	13 917	14 823
Assurance garantie décennale	3 189	4 029
Autres	3 295	3 780
VALEURS NETTES	20 401	22 632

(1) Commissions d'arrangement et frais d'hypothèque principalement.

3.5.5.9. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
OPCVM monétaires	6 187	3 510
Comptes courants bancaires	140 150	9 745
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (BRUT)	146 337	13 255
Découverts bancaires	0	0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NET)	146 337	13 255

3.5.5.10. ACTIFS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

En milliers d'euros	31/12/2015
Éléments non courants	3 926
Immobilisations financières	3 926
Éléments courants	1 305 513
Immeubles en ventes	1 300 225
Clients et comptes rattachés	852
Autres créances	1 149
Charges constatées d'avance	3 249
Disponibilités et valeurs mobilières	38
TOTAL ACTIF	1 309 439

3.5.5.11. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Voir l'état comptable précédant la présente annexe, à la note 3 paragraphe 3 « État de variation des capitaux propres consolidés ».

3.5.5.12. EMPRUNTS, DETTES FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS FINANCIERS

3.5.5.12.1. Emprunts et dettes financières

Encours de la dette

En milliers d'euros	Encours 31/12/2015	Remboursements < 1 an	Encours 31/12/2016	Remboursements 1 à 5 ans	Encours 31/12/2020	Remboursements au-delà de 5 ans
Dettes à taux fixe	2 995 421	(566 044)	2 429 376	(646 387)	1 782 989	(1 782 989)
Obligations	2 919 274	(499 856)	2 419 418	(646 387)	1 773 031	(1 773 031)
Autres dettes	9 958	0	9 958	0	9 958	(9 958)
Intérêts courus provisionnés	66 188	(66 188)	0	0	0	0
Dettes à taux variable	1 765 634	(788 530)	977 104	(603 614)	373 490	(373 490)
Billets de trésorerie	603 000	(603 000)	0	0	0	0
Obligations à taux variables	210 000	(100 000)	110 000	(110 000)	0	0
Emprunts à taux variables et révisables	801 045	(25 570)	775 475	(437 685)	337 790	(337 790)
Lignes de crédit	48 450	(2 550)	45 900	(10 200)	35 700	(35 700)
Crédits-bails	103 139	(57 410)	45 729	(45 729)	0	0
Découverts bancaires	0	0	0	0	0	0
DETTE BRUTE	4 761 055	(1 354 574)	3 406 481	(1 250 001)	2 156 479	(2 156 479)
Trésorerie (taux variable)						
Sicav, placements et produits à recevoir	6 187	(6 187)	0	0	0	0
Comptes courants bancaires	140 150	(140 150)	0	0	0	0
TOTAL TRÉSORERIE	146 337	(146 337)	0	0	0	0
Dettes nettes						
à taux fixe	2 995 421	(566 044)	2 429 376	(646 387)	1 782 989	(1 782 989)
à taux variable	1 619 297	(642 193)	977 104	(603 614)	373 490	(373 490)
TOTAL DETTES NETTES	4 614 718	(1 208 237)	3 406 481	(1 250 001)	2 156 479	(2 156 479)
Lignes de crédit disponibles	2 410 000	0	2 410 000	(1 790 000)	620 000	(620 000)
Flux futurs d'intérêts sur la dette	0	(87 769)	0	(266 643)	0	(97 661)

Les intérêts qui seront versés jusqu'à l'échéance de l'intégralité de la dette, estimés sur la base de la courbe de taux au 31 décembre 2015, s'élèvent à 462 millions d'euros.

COMPTES CONSOLIDÉS

La répartition du remboursement des 1,355 millions d'euros de la dette brute à moins d'un an est la suivante :

	1 ^{er} trimestre 2016	2 ^e trimestre 2016	3 ^e trimestre 2016	4 ^e trimestre 2016	Total
En milliers d'euros	978 573	280 873	63 883	31 246	1 354 574

La juste valeur de la dette brute retenue pour le calcul de l'ANR est de 4 977 millions d'euros au 31 décembre 2015 (soit 4 863 millions d'euros de dette brute dont 4 761 millions d'euros hors santé et 114 millions d'euros correspondant à la mise en juste valeur de la dette à taux fixe).

Type des emprunts obligataires

	EMTN	EMTN	EMTN	EMTN	EMTN	EMTN	EMTN	EMTN
Date d'émission	3 février 2011	11 avril 2012	30 mai 2013	30 juillet 2014	20 janvier 2015	17 juin 2015	09 juillet 2015	18 décembre 2015
En cours (en millions d'euros)	500	650	300	500	500	500	100	110
Prix d'émission/conversion	99 348 €	99 499 €	98 646 €	99 317 €	99 256 €	97 800 €	100 000 €	100 000 €
Prix de remboursement	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Taux nominal	4,25 %	4,75 %	2,875 %	1,75 %	1,50 %	2,00 %	Euribor 3 mois + 0,18 %	Euribor 3 mois + 0,30 %
Date d'échéance	3 février 2016	11 avril 2019	30 mai 2023	30 juillet 2021	20 janvier 2025	17 juin 2024	11 juillet 16	18 juillet 17

Clauses de défaut (« covenants »)

Les principaux crédits dont bénéficie le Groupe sont accompagnés de dispositions contractuelles relatives au respect de certains ratios financiers déterminant des conditions de rémunération ou des clauses d'exigibilité anticipée, dont les plus significatives sont résumées ci-dessous :

	Norme de référence	Situation au 31/12/2015	Situation au 31/12/2014
Dette financière nette/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)	Maximum 55 %	36,4 %	36,7 %
Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/Frais financiers nets	Minimum 2,0x	3,9x	3,2x
Encours de la dette gagée/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)	Maximum 25 %	7,7 %	11,2 %
Valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) en millions d'euros	Minimum 6 000/8 000	12 971	10 369

Clauses de changement de contrôle

Pour les emprunts obligataires à échéance février 2016, avril 2019, mai 2023, juillet 2021, juin 2024 et janvier 2025 un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non Investment Grade » non rehaussée dans les 120 jours au niveau d'« Investment Grade » est susceptible d'engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

3.5.5.12.2. Instruments financiers

Les instruments financiers (instruments de niveau 2 tels que définis par IFRS 7 et IFRS 13) détenus par le Groupe sont des instruments de couverture. Les instruments financiers détenus par le Groupe sont traités sur le marché de gré à gré et valorisés à partir de modèles de valorisation utilisant des données observables.

Portefeuille des dérivés

En milliers d'euros	Encours 31/12/2015	Échéances ou date d'effet < 1 an	Encours 31/12/2016	Échéances ou date d'effet 1 à 5 ans	Encours 31/12/2020	Échéances ou date d'effet au-delà de 5 ans
Portefeuille des dérivés en vigueur au 31 décembre 2015						
Swaps receveurs taux fixes	400 000	0	400 000	(400 000)	0	0
Swaps payeurs taux fixes	390 000	0	390 000	0	390 000	(390 000)
Vente options sur <i>swap</i> payeur de taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats options sur <i>swap</i> receveur taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats <i>caps</i>	625 000	0	625 000	(625 000)	0	0
Ventes <i>caps</i>	0	0	0	0	0	0
Ventes <i>Floors</i>	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1 415 000	0	1 415 000	(1 025 000)	390 000	(390 000)
Flux futurs d'intérêts sur les dérivés	0	(973)	0	(25 675)	0	(1 937)

Couverture de la dette brute

En milliers d'euros	31/12/2015
Dette brute à taux fixe	2 995 421
Dette à taux fixe transformée à taux variable	(400 000)
Dette résiduelle à taux fixe	2 595 421
Dette brute à taux variable	1 765 634
Dette à taux fixe transformée à taux variable	400 000
Dette brute à taux variable après transformation de dette à taux variable	2 165 634
Swaps payeurs taux fixes et <i>caps/floors</i> activés	(390 000)
Dette brute à taux variable non couverte	1 775 634
Achat <i>caps</i>	(625 000)
Vente <i>caps</i>	0
Dette à taux variable	1 150 634

COMPTES CONSOLIDÉS

La juste valeur, inscrite au bilan, des instruments de couverture s'établit ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2014	Acquisitions	Cessions	Virement de poste à poste	Variation de valeur	Impact IFRS 5	31/12/2015
Actif non courant	11 038	0	0	0	(1 789)	0	9 249
Actif courant	6	0	0	0	(6)	0	0
Passif non courant	(84 646)	0	37 112	796	11 538	0	(35 200)
Passif courant	(11)	0	0	(796)	11	796	0
TOTAL	(73 613)	0	37 112	0	9 754	796	(25 951)

Les instruments financiers (courants et non courants) diminuent de 47 millions d'euros. Cette baisse s'explique par :

- la restructuration des instruments financiers pour 37 millions d'euros ;
- la variation de valeur positive de 10 millions d'euros liée à l'évolution des taux en 2015 et à l'effet temps.

3.5.5.13. PROVISIONS

En milliers d'euros	31/12/2014	Dotations	Reprises	Utilisations	Virement de poste	31/12/2015
Redressements fiscaux	975	1 165	0	0	0	2 141
Engagements sociaux	12 866	429	(236)	0	0	13 058
Engagements Espagne	5 940	0	0	0	0	5 940
Autres litiges	7 045	1 166	(1 296)	(496)	0	6 420
TOTAL	26 827	2 760	(1 532)	(496)	0	27 559

Certaines sociétés du périmètre de consolidation ont fait l'objet de vérifications fiscales ayant abouti à des notifications de redressement qui, pour l'essentiel, sont contestées. En particulier, ont été notifiés au sein du groupe Gecina différents chefs de redressement après des vérifications de comptabilité portant principalement sur les exercices 2012 et 2013. Ces redressements fiscaux, qui totalisent à ce jour un montant cumulé de 86 millions d'euros, sont contestés par la société et n'ont pour l'essentiel, pas été provisionnés. Au 31 décembre 2015 le montant du risque fiscal provisionné est de 2 millions d'euros au regard de l'analyse faite par la société et ses conseils.

Le Groupe fait aussi l'objet directement ou indirectement d'actions en responsabilité ou de procédures judiciaires engagées par des tiers. Sur la base des appréciations du Groupe et de ses conseils, il n'existe pas à ce jour de risques non provisionnés dont les effets seraient susceptibles d'affecter, de manière significative, le résultat ou la situation financière du Groupe.

La société a par ailleurs engagé diverses procédures contentieuses avec l'administration fiscale, à ce jour susceptibles de se traduire par le remboursement d'un montant maximum de près de 30 millions d'euros. Ce montant se rapporte à l'impôt sur les sociétés payé en 2003 lors de l'option pour le régime SIIC par différentes sociétés du Groupe. Ces sommes, qui pourraient être restituées à échéances diverses au regard des diverses procédures en cours, ont été constatées en charges lors de leur décaissement et n'apparaissent donc plus au bilan de la société.

Les engagements sociaux (13,1 millions d'euros) concernent les retraites supplémentaires, les indemnités de fin de carrière, ainsi que les primes anniversaires. Ils sont évalués par des experts indépendants.

Les engagements provisionnés en Espagne (5,9 millions d'euros) portent pour l'essentiel, sur :

- des garanties accordées par SIF Espagne alors représentée par M. Joaquín Rivero, le 13 novembre 2009, au titre du remboursement par Bami Newco de facilités de crédit consenties, jusqu'au 13 novembre 2019, par Banco Popular pour des montants en principal de respectivement 3,3 millions d'euros et 1,5 million d'euros. Le total de ces garanties, soit 4,8 millions d'euros, reste intégralement provisionné au 31 décembre 2015. La créance conditionnelle qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de la société Bami Newco. En juin 2014, Banco Popular a appelé l'une des deux garanties et a demandé à SIF Espagne le paiement de la somme de 3 millions d'euros. La Société a étudié et analysé ce dossier et considère qu'elle n'est pas tenue, à ce jour, de procéder au paiement.
- les conséquences de la décision prise en 2012 par SIF Espagne de ne pas construire d'immeuble sur l'un des terrains situés à Madrid et lui appartenant, entraînant la comptabilisation d'une provision de 1,1 million d'euros, maintenue au 31 décembre 2015. Cette provision correspond à la possible mise en jeu d'une garantie d'un montant équivalent qui avait été accordée à la ville de Madrid lors de l'acquisition de ce terrain par SIF Espagne, en garantie de l'engagement de construire un immeuble pris par cette dernière.

Par ailleurs, une caution solidaire de 5 millions d'euros impliquant SIF Espagne, a été accordée à FCC Construcción dans le cadre de la réalisation par Bami Newco d'un siège social à Madrid pour le compte de FCC Construcción. Cette dernière a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution. Le 12 septembre 2014, la Cour d'appel de Madrid a condamné Bami Newco et ses garants (les sociétés SIF Espagne et Inmopark 92 Alicante) à payer, solidairement, à FCC Construcción, la somme de 5 millions d'euros en principal, ainsi que les intérêts de retard et les coûts de procédure. En novembre 2014, FCC Construcción a demandé l'exécution de l'arrêt précité à l'encontre de SIF Espagne qui a effectué le paiement correspondant. Bami Newco et SIF Espagne se sont pourvues en cassation. La procédure suit son cours. La provision correspondante de 5 millions d'euros a fait l'objet d'une reprise dans les comptes de SIF Espagne et une créance a été constatée envers Bami Newco et Inmopark 92 Alicante, à l'actif du bilan, immédiatement dépréciée du fait de la situation financière de ces deux sociétés et des procédures de dépôt de bilan les concernant. Les déclarations de créances qui en résultent ont été régularisées dans les procédures de dépôt de bilan des sociétés Bami Newco et Inmopark 92 Alicante.

En décembre 2014, le Tribunal espagnol a prononcé l'ouverture de la phase de liquidation judiciaire de Bami Newco. Gecina et SIF Espagne contestent les conditions d'ouverture de cette phase de liquidation. Suite à une offre déposée par le créancier privilégié de Bami Newco, le Juge des faillites espagnol a autorisé, en juin 2015, une procédure de vente des actifs immobiliers de Bami Newco. Malgré les différents recours déposés par certains créanciers, dont Gecina et SIF Espagne, le Juge des faillites espagnol a, par ordonnance ferme et définitive de fin juillet 2015, autorisé la vente des actifs immobiliers au créancier privilégié de Bami Newco. Courant novembre 2015, le plan de liquidation a été adressé aux parties. Ce plan fait ressortir un passif largement supérieur à l'actif restant de Bami Newco, confirmant ainsi qu'il est peu probable pour Gecina et SIF Espagne de récupérer leurs créances qualifiées de subordonnées. Gecina et SIF Espagne continuent cependant de faire valoir leurs droits et défendre leurs intérêts dans cette procédure.

3.5.5.14. RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS

Les montants comptabilisés au bilan au 31 décembre 2015 sont les suivants :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Valeur actualisée de l'obligation	16 246	16 563
Juste valeur des actifs de couverture	(3 188)	(3 697)
Valeur nette actualisée de l'obligation	13 058	12 866
Profits (pertes) non comptabilisés	0	0
Coûts non comptabilisés des services passés	0	0
PASSIF NET AU BILAN	13 058	12 866

L'engagement net inscrit en provisions non courantes s'élève à 13,1 millions d'euros après prise en compte des actifs de couverture estimés à 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les écarts actuariels de la période sont de 0,2 million d'euros inscrits directement en capitaux propres.

Variation de l'obligation

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Valeur nette actualisée de l'obligation à l'ouverture	12 866	12 475
<i>Détail de la charge</i>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	731	695
Intérêt net	171	306
Pertes et gains actuariels	0	154
Charge comptabilisée dans les frais de personnel	902	1 155
Effets de toute modification ou liquidation du régime	0	3
Prestations payées (net)	(171)	(685)
Cotisations versées	(380)	(2 209)
Pertes et gains actuariels non pris en résultat	(159)	2 127
VALEUR NETTE ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE	13 058	12 866

COMPTES CONSOLIDÉS

Les principales hypothèses actuarielles pour l'estimation des engagements du Groupe sont les suivantes :

	31/12/2015	31/12/2014
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	3,00 %	2,75 %
Taux d'augmentation des salaires (nette d'inflation)	0,50 %	0,50 %
Taux d'actualisation	0,00 % - 2,00 %	0,25 % - 1,75 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %

3.5.5.15. FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs d'immobilisations constituent l'essentiel du solde et se rapportent aux dettes des projets en développement de la société.

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Dettes fournisseurs	1 779	5 563
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	21 589	17 654
Dettes fournisseurs d'immobilisations ⁽¹⁾	309 393	39 131
Dettes fournisseurs d'immobilisations (factures non parvenues) ⁽¹⁾	41 853	47 206
DETTES FOURNISSEURS	374 614	109 554
<i>(1) Dont :</i>		
<i>Acquisition City 2</i>	225 390	
<i>Acquisition Van Gogh</i>	84 528	

3.5.5.16. DETTES FISCALES ET SOCIALES

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Dettes sociales (court terme)	22 584	22 884
Autres dettes fiscales (dont TVA à payer et taxes locales)	14 951	14 963
DETTES FISCALES ET SOCIALES	37 535	37 847
<i>dont dettes non courantes</i>	0	0
<i>dont dettes courantes</i>	37 535	37 847

3.5.5.17. AUTRES DETTES COURANTES

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Clients créditeurs	65 272	33 763
Créditeurs divers	12 066	16 153
Produits comptabilisés d'avance	3 622	3 108
AUTRES DETTES COURANTES	80 960	53 023

3.5.5.18. PASSIFS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

En milliers d'euros	31/12/2015
Dettes non courantes	94 939
Dettes financières	94 939
Dettes courantes	19 033
Part court terme des dettes financières	7 678
Instruments financiers	796
Dépôts de garantie	1 015
Fournisseurs	8 959
Dettes fiscales et sociales	314
Autres dettes	271
TOTAL PASSIF	113 972

3.5.5.19. ENGAGEMENTS HORS BILAN

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Engagements donnés		
Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles		
Cautions, avals, garanties (en faveur des filiales et participations)	1 020	0
Dettes garanties par des sûretés réelles ⁽¹⁾	862 506	1 011 257
Montant des travaux restant à engager (y compris VEFA)	300 411	217 397
Promesses de vente d'immeubles	55 181	24 414
Autres ⁽²⁾	17 987	13 129
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	1 237 105	1 266 197
Engagements reçus		
Engagements hors bilan reçus liés au financement		
Lignes de crédit non utilisées	2 410 000	2 090 000
Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles		
Promesses de vente d'immeubles	19 331	2 200
Créances garanties par une hypothèque	480	4 950
Garanties financières pour activités de gestion et transactions	2 160	2 510
Autres ⁽³⁾	1 249 904	13 011
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	3 681 875	2 112 671

(1) Liste des immeubles faisant l'objet d'une sûreté réelle : 148 et 152 rue de Lourmel (75015 Paris) ; 4-16, avenue Léon Gaumont (93105 Montreuil) ; Zac Charles de Gaulle (92700 Colombes) ; 418-432 rue Estienne d'Orves et 25-27 et 33 rue de Metz (92700 Colombes) ; 10/12 place Vendôme (75002 Paris) ; 9 à 11 bis avenue Matignon, 2 rue de Ponthieu, 12 à 14 rue Jean Mermoz, 15 avenue Matignon (75008 Paris) ; 37 rue du Louvre, 25 rue d'Aboukir (75002 Paris) ; ZAC Danton, 34 avenue Léonard de Vinci (92400 Courbevoie) ; 101 avenue des Champs-Élysées (75008 Paris) ; 505 rue Irène Joliot-Curie (76600 Le Havre).

Prêts hypothécaires liés aux 6 EPHAD à Paris et région parisienne.

(2) Dont 10 millions d'euros de garantie de passif accordée dans le cadre de la cession des titres de la filiale GEC 4.

(3) Dont 1 240 millions d'euros de garantie reçue dans le cadre de l'acquisition des titres des sociétés ADD et AGA.

Gecina a par ailleurs consenti, dans le cadre de la marche normale des affaires, des engagements dont l'exercice n'excède pas 10 ans et, parce que non chiffrés, qui n'apparaissent pas dans le tableau des engagements donnés. Sur la base des appréciations du Groupe et de ses conseils, il n'existe pas à ce jour d'engagements susceptibles d'être appelés et d'affecter de manière significative le résultat ou la situation financière du Groupe.

Les montants restant à engager en travaux (y compris en VEFA) correspondent à des garanties réciproques avec le promoteur qui s'engage à achever les travaux.

Le droit individuel à la formation (DIF) a été remplacé à compter du 1^{er} janvier 2015 par le compte personnel de formation (CPF). Il n'existe plus d'engagement du Groupe à ce titre.

3.5.5.20. COMPTABILISATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

En milliers d'euros	Actifs/ Passifs évalués à la juste valeur par le compte de résultat	Actifs/ Passifs détenus jusqu'à l'échéance	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Coût historique	Juste valeur par capitaux propres	Total	Juste Valeur
Immobilisations financières ⁽¹⁾	0	2 325	0	480	0	80	0	2 885	2 885
Participations dans les sociétés mises en équivalence	0	0	0	0	0	3 573	0	3 573	3 573
Trésorerie et équivalents de trésorerie	146 337	0	0	0	0	0	0	146 337	146 337
Instruments financiers courants et non courants ⁽²⁾	9 249	0	0	0	0	0	0	9 249	9 249
Autres actifs ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	171 600	0	171 600	171 600
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	155 586	2 325	0	480	0	175 254	0	333 645	333 645
Dettes financières non courantes	0	987 063	0	0	2 419 418	0	0	3 406 481	3 406 481
Instruments financiers courants et non courants ⁽²⁾	35 200	0	0	0	0	0	0	35 200	35 200
Dettes financières courantes	0	854 718	0	0	499 856	0	0	1 354 574	1 354 574
Autres passifs ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	542 684	0	542 684	542 684
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	35 200	1 841 781	0	0	2 919 274	542 684	0	5 338 939	5 338 939

(1) Du fait du caractère court terme de ces créances et dettes, la valeur comptable constitue une bonne approximation de la juste valeur, l'effet d'actualisation étant non significatif.

(2) La juste valeur des instruments financiers est de niveau 2 selon IFRS 7 et IFRS 13, ce qui signifie que leur modèle de valorisation repose sur des données de marché observables.

3.5.6. NOTES SUR L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

3.5.6.1. REVENUS LOCATIFS BRUTS

Le chiffre d'affaires de Gecina distingue les revenus locatifs par nature du contrat de bail tandis que l'analyse sectorielle (Note 3.5.8.) est basée sur l'organisation de gestion interne du Groupe.

Les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple des actifs tertiaires et de santé sont les suivants :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
À moins d'un an	320 965	339 265	412 893
Entre 1 et 5 ans	565 640	793 151	1 090 937
À plus de 5 ans	90 061	482 461	569 062
TOTAL	976 666	1 614 877	2 072 891

3.5.6.2. CHARGES D'EXPLOITATION DIRECTES

Elles se composent :

- des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux éventuels ainsi que des frais liés à la gestion immobilière ;
- de la quote-part des charges locatives refacturables par nature qui restent à la charge du Groupe, essentiellement sur les locaux vacants ;
- du risque locatif constitué des dépréciations nettes majorées du montant des pertes et profits sur créances irrécouvrables de la période.

Le coût du risque locatif, qui est inclus dans les charges sur immeubles, s'élève à 0,9 million d'euros au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015 contre 0,8 million d'euros en 2014.

Les charges refacturées se composent des produits locatifs liés à la refacturation aux locataires des charges leur incombant.

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Autres charges externes	(79 080)	(80 437)	(82 531)
Impôts et taxes	(49 880)	(46 976)	(53 191)
Charges de personnel	(5 089)	(6 050)	(6 050)
Autres charges	(1 017)	(933)	(933)
Charges sur immeubles	(135 066)	(134 396)	(142 705)
Charges locatives à régulariser	4 702	6 739	6 739
Charges sur locaux vacants	(5 685)	(4 852)	(4 871)
Récupérations diverses	25 097	25 347	31 655
Provisions sur charges	63 059	61 015	62 460
Charges refacturées	87 173	88 249	95 983
CHARGES D'EXPLOITATION DIRECTES NETTES	(47 893)	(46 147)	(46 722)

3.5.6.3. SERVICES ET AUTRES PRODUITS NETS

Ils se composent essentiellement des éléments suivants :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Produits des activités de services	5 994	5 865	5 865
Reprises de subventions d'investissement	169	144	144
Autres produits	1 836	1 866	2 914
TOTAL BRUT	7 999	7 875	8 923
Charges	(407)	(486)	(486)
TOTAL NET	7 592	7 389	8 437

3.5.6.4. FRAIS DE STRUCTURE

Les frais de structure se décomposent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Charges de personnel	(47 373)	(47 825)	(47 825)
Coûts internes	6 002	4 248	4 248
Paieement en actions (IFRS 2)	(2 267)	(2 925)	(2 925)
Frais de gestion nets	(17 526)	(17 360)	(18 619)
TOTAL	(61 164)	(63 862)	(65 121)

Les charges de personnel se rapportent aux personnels administratifs de la société, les salaires des employés d'immeubles étant inclus dans la marge locative.

En fonction de leur nature, une partie des charges de personnel a été reclassée au compte de résultat ou au bilan le cas échéant pour un montant total de 6 millions d'euros au 31 décembre 2015. Les charges de personnel attribuables aux cessions sont affectées en résultat de cession. Celles attribuables aux projets en développement et actions de commercialisation sont immobilisées. Enfin, les charges de personnel attribuables aux études en cours sont comptabilisées en charges constatées d'avance.

Les paiements fondés sur des actions portent sur des options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance (cf. Note 3.5.9.5) et sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 2 (cf. Note 3.5.3.7).

Les frais de gestion comprennent principalement les honoraires payés par la société et les frais de fonctionnement du siège (maintenance informatique, assurances, publicité, etc.).

COMPTES CONSOLIDÉS

3.5.6.5. RÉSULTAT DE CESSIONS

Les cessions ont représenté :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Ventes en bloc	407 026	699 700	705 627
Ventes en lots	125 467	79 665	79 665
Produits de cessions	532 494	779 366	785 293
Ventes en bloc	(324 484)	(678 191)	(683 741)
Ventes en lots	(97 185)	(60 010)	(60 010)
Valeur nette comptable	(421 669)	(738 201)	(743 751)
Ventes en bloc	(12 039)	(21 576)	(21 929)
Ventes en lots	(7 756)	(5 582)	(5 582)
Frais sur ventes	(19 795)	(27 158)	(27 511)
Ventes en bloc	70 503	(66)	(42)
Ventes en lots	20 526	14 073	14 073
PLUS-VALUES DE CESSIONS	91 029	14 007	14 031

Les charges de personnel directement attribuables aux cessions et dans une moindre mesure les frais de gestion enregistrés en « Résultat de cession » au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015 sont de 1,9 million d'euros contre 2,1 millions d'euros en 2014.

3.5.6.6. VARIATION DE VALEUR DES IMMEUBLES

La variation de la juste valeur du patrimoine immobilier s'établit comme suit :

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2015	Variation	%
Bureaux	5 869	6 713	844,4	14,4 %
Résidentiel	2 060	2 068	8,3	0,4 %
Immeubles de placement	7 929	8 781	852,6	10,8 %
Variation de valeur des projets livrés et acquisitions			113,7	
Variation de valeur des projets en cours			138,6	
Variation de valeur des actifs en vente			12,1	
Variation de valeur			1 117,0	
Travaux immobilisés sur immeubles de placement			(46,8)	
Frais de personnel immobilisés sur immeubles de placement			(1,0)	
Frais d'acquisition, écarts de conversion et autres			(0,8)	
VARIATION DE VALEUR INSCRITE AU COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015			1 068,4	

En application de la norme IFRS 13 (cf. Note 3.5.3.1.2), les tableaux ci-dessous détaillent, par secteur d'activité, les fourchettes des principales données d'entrée non observables (de niveau 3) utilisées par les experts immobiliers :

Secteur tertiaire	Taux de rendement	Taux d'actualisation du DCF	VLM (valeur locative de marché) En €/m ²
Paris QCA	3,00 % - 5,50 %	3,50 % - 6,25 %	390 - 780 €/m ²
Paris hors QCA	4,00 % - 7,50 %	4,50 % - 8,50 %	290 - 480 €/m ²
Paris	3,00 % - 7,50 %	3,50 % - 8,50 %	290 - 780 €/m²
1 ^{re} Couronne	4,00 % - 7,25 %	5,00 % - 7,75 %	240 - 550 €/m ²
2 ^e Couronne	7,00 % - 10,25 %	8,00 % - 10,25 %	60 - 200 €/m ²
Région Parisienne	4,00 % - 10,25 %	5,00 % - 10,25 %	60 - 550 €/m²
Province	6,15 % - 6,15 %	6,00 % - 6,00 %	260 - 260 €/m ²
TERtiaire	3,00 % - 10,25 %	3,50 % - 10,25 %	60 - 780 €/m²

Secteur résidentiel	Prix au m ² en vente par lot En €/m ²	Taux de rendement
Paris	5 530 - 9 290 €/m ²	3,90 % - 4,75 %
1 ^{re} Couronne	3 540 - 5 610 €/m ²	4,65 % - 5,65 %
RÉSIDENTIEL	3 540 - 9 290 €/m²	3,90 % - 5,65 %

Une situation défavorable du marché immobilier pourrait avoir un impact négatif sur l'évaluation du patrimoine du Groupe, ainsi que sur le résultat opérationnel. À titre d'exemple, une baisse du marché immobilier se traduisant par une hausse de 50 points de base (0,5 %) des taux de capitalisation pourrait entraîner une baisse de la valorisation de l'ordre de 8,8 % du patrimoine immobilier

(sous réserve qu'une telle baisse concernerait l'ensemble des différents segments d'activité immobilière de Gecina), soit environ 1 019 millions d'euros sur la base de la valorisation en bloc des actifs au 31 décembre 2015 et aurait un impact défavorable sur le résultat consolidé de Gecina du même ordre.

Sensibilité à la variation du taux de capitalisation

Secteur	Variation du taux de capitalisation	Valorisation des actifs (en millions d'euros)	Variation des actifs (en %)	Impact sur le résultat consolidé (en millions d'euros)
Tous secteurs confondus	0,50 %	10 540	-8,8 %	(1 019)
Bureaux	0,50 %	8 115	-8,7 %	(779)
Résidentiel	0,50 %	2 425	9,1 %	(240)

3.5.6.7. FRAIS FINANCIERS NETS

Les frais financiers nets incluent notamment (i) les intérêts, coupons ou dividendes, reçus ou payés, à recevoir ou à payer, sur les actifs et passifs financiers dont les instruments financiers de couverture,

(ii) des profits et pertes nets relatifs aux actifs détenus à des fins de transaction (OPCVM et autres titres détenus dans une optique court terme), (iii) l'amortissement linéaire des primes sur option et les primes périodiques sur option, et (iv) l'amortissement linéaire des frais de mise en place des emprunts et lignes de crédit.

COMPTES CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Intérêts et frais sur emprunts bancaires	(29 047)	(35 863)	(38 463)
Intérêts et frais sur emprunts obligataires	(87 005)	(91 585)	(91 585)
Intérêts sur crédits-bails	(851)	(1 293)	(2 092)
Charges d'intérêts sur instruments de couverture	(6 503)	(20 187)	(20 187)
Autres charges financières	(49)	(482)	(472)
Pertes de conversion	(142)	(16)	(16)
Intérêts capitalisés sur projets en développement	4 717	2 754	4 469
Charges financières	(118 879)	(146 671)	(148 345)
Produits d'intérêts sur instruments de couverture	22	579	579
Autres produits financiers	565	511	1 163
Gains de conversion	78	49	49
Produits financiers	664	1 139	1 791
FRAIS FINANCIERS NETS	(118 215)	(145 532)	(146 554)

Le coût moyen de la dette tirée s'est élevé à 2,2 % au cours de l'année 2015.

3.5.6.8. VARIATION DE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET DES DETTES

Sur la base du portefeuille de couverture existant, des conditions contractuelles au 31 décembre 2015 et de la dette anticipée en 2016, une hausse des taux d'intérêt de 0,5 % entraînerait une charge financière supplémentaire en 2016 de 8,6 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 0,5 % se traduirait par une réduction des charges financières en 2016 de 8,6 millions d'euros.

Les instruments financiers (courants et non courants) diminuent de 48 millions d'euros.

Sur la base du portefeuille au 31 décembre 2015, la variation de juste valeur du portefeuille de dérivés, consécutive à une hausse de 0,5 % des taux, serait de + 12 millions d'euros inscrits en résultat. La variation de juste valeur pour une baisse de 0,5 % des taux serait de - 16 millions d'euros inscrits en résultat.

Tous les instruments financiers ont pour objet la couverture de la dette du Groupe. Aucun d'entre eux n'est détenu à des fins spéculatives.

3.5.6.9. IMPÔTS

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Impôt sur les bénéfices	0	(7)	(7)
Contribution additionnelle à l'IS	(619)	(604)	(604)
CVAE	(2 512)	(2 580)	(2 848)
Crédits d'impôt	0	197	197
Impôts récurrents	(3 131)	(2 994)	(3 262)
<i>Exit tax</i>	0	(2 742)	(2 742)
Impôts non récurrents	(182)	(46)	(61)
Crédits d'impôt	0	291	291
Impôts différés	1 750	3 430	3 430
TOTAL	(1 564)	(2 061)	(2 343)

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a supprimé la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par la Contribution Économique Territoriale (CET) qui comprend deux nouvelles contributions : la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières de la taxe professionnelle et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises

(CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes annuels. Le Groupe comptabilise la CFE (qui porte principalement sur le siège social) en charges opérationnelles. Concernant la CVAE, le Groupe l'appréhende comme un impôt sur le résultat. L'impôt différé n'est pas significatif à la date d'arrêt.

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Résultat net consolidé	1 365 777	217 392	280 930
Impôts (y compris CVAE)	1 564	2 061	2 343
CVAE	(2 512)	(2 580)	(2 848)
Résultat avant impôts hors CVAE	1 364 830	216 873	280 425
Impôt théorique en %	38,00 %	38,00 %	38,00 %
Impôt théorique en valeur	518 635	82 412	106 562
Effet des différentiels de taux entre France et étranger	0	(30)	(30)
Effets des différences permanentes et temporaires	(3 456)	(550)	(535)
Sociétés mises en équivalence	(21)	(44)	(44)
Effet régime SIIC	(516 106)	(82 312)	(106 457)
CVAE	2 512	2 580	2 848
TOTAL	(517 071)	(80 356)	(104 218)
Charges d'impôts effectifs constatés	1 564	2 056	2 343
Taux effectif d'impôt	0,11 %	0,95 %	0,84 %

Le taux d'impôt théorique de 38 % correspond au taux de droit commun de 33,3 % ainsi qu'à la contribution sociale sur l'impôt sur les sociétés de 3,3 % et à la contribution exceptionnelle sur l'IS de 10,7 % (taux pour l'exercice 2015).

3.5.6.10. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Revenus locatifs bruts	76 415	73 417
Charges sur immeubles	(8 838)	(8 309)
Charges refacturées	8 350	7 734
Revenus locatifs nets	75 927	72 842
Services et autres produits nets	676	1 048
Frais de structure	(965)	(1 259)
Excédent brut d'exploitation	75 638	72 631
Résultats de cessions	(3)	24
Variation de valeur des immeubles	170 355	(7 264)
Résultat opérationnel	245 990	65 391
Frais financiers nets	(1 597)	(1 022)
Variation de valeur des instruments financiers	(549)	(549)
Résultat avant impôts	243 844	63 820
Impôts	(359)	(282)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	243 485	63 538

3.5.6.11. RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net

de l'exercice attribuable aux actionnaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des instruments de capitaux propres à émettre lorsque les conditions d'émission sont remplies et de l'effet dilutif des avantages consentis aux salariés par l'attribution d'options sur actions et d'actions de performance.

	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (en milliers d'euros)	1 609 262	281 351
Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution	62 216 325	61 260 603
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, non dilué (en euros)	25,87	4,59
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, après effet des titres dilutifs (en milliers d'euros)	1 610 775	282 736
Nombre moyen d'actions pondéré après dilution	62 903 942	61 910 045
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, dilué (en euros)	25,61	4,57

COMPTES CONSOLIDÉS

	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, avant dilution (en milliers d'euros)	1 609 262	281 351
Impact de la dilution sur le résultat (effet attribution d'actions)	1 513	1 385
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, dilué (en milliers d'euros)	1 610 775	282 736
Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution	62 216 325	61 260 603
Impact de la dilution sur le nombre moyen d'actions	687 617	649 442
Nombre moyen d'actions pondéré après dilution	62 903 942	61 910 045

3.5.7. NOTES SUR L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

3.5.7.1. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES CONSOLIDÉES

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Prix d'acquisition des titres	590 032	0
Trésorerie acquise	(6 973)	0
Acquisitions nettes de la trésorerie acquise	583 059	0
Prix net de cession de titres	0	0
Trésorerie cédée	0	0
Cessions nettes de la trésorerie cédée	0	0
Incidence des variations de périmètre	583 059	0

3.5.7.2. ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Ventes en bloc	408 136	705 627	705 627
Ventes en lots	125 467	79 665	79 665
Produits de cessions	533 604	785 293	785 293
Ventes en bloc	(12 041)	(21 929)	(21 929)
Ventes en lots	(7 756)	(5 582)	(5 582)
Frais sur ventes	(19 797)	(27 511)	(27 511)
Impacts de l'application de la norme IFRS 5	(1 108)	(5 574)	0
ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS	512 698	752 208	757 782

3.5.7.3. DISTRIBUTION AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Le Groupe a distribué au titre de l'exercice 2014 un dividende unitaire de 4,65 euros pour un montant global de 290,4 millions d'euros qui a été mis en paiement le 30 avril 2015 (au titre de l'exercice 2013 un dividende unitaire de 4,60 euros pour un montant global de 280,7 millions d'euros avait été mis en paiement le 30 avril 2014).

3.5.7.4. TRÉSORERIE DE CLÔTURE

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014 Publié
Valeurs mobilières	6 187	3 510	3 510
Comptes courants bancaires	140 188	9 745	9 745
TRÉSORERIE DE CLÔTURE	146 375	13 255	13 255

3.5.8. INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe qui n'exerce son activité que sur le territoire français (à l'exception d'une activité très réduite dans d'autres pays européens) est organisé en différents secteurs d'activité, présentés ci-après :

Compte de résultat des secteurs d'activité au 31 décembre 2015

En milliers d'euros	Tertiaire	Résidentiel	Résidences Étudiants	Prestations de services	Total des activités poursuivies	Activités abandonnées	Total des secteurs
Produits d'exploitation							
Loyers tertiaire	359 850	8 753	0	0	368 603	0	368 603
Loyers résidentiel	4 379	112 526	0	0	116 905	0	116 905
Loyers santé	0	0	0	0	0	76 415	76 415
Loyers logistique	717	0	0	0	717	0	717
Loyers résidences étudiants	0	0	11 953	0	11 953	0	11 953
Chiffre d'affaires : loyers	364 946	121 279	11 953	0	498 178	76 415	574 593
Charges non refacturées	22 655	21 959	3 280	0	47 893	488	48 381
Marge locative	342 291	99 320	8 673	0	450 285	75 927	526 212
% marge locative/loyers	93,79 %	81,89 %	72,56 %		90,39 %	99,36 %	91,58 %
Services et autres produits nets	1 377	188	440	5 588	7 592	676	8 268
Charges de personnel					(43 638)	0	(43 638)
Frais de gestion nets					(17 526)	(965)	(18 491)
Excédent brut d'exploitation					396 713	75 638	472 351
Résultats de cessions	69 721	21 483	(175)	0	91 029	(3)	91 026
Variation de valeur des immeubles	1 074 348	(15 418)	9 427	0	1 068 358	170 355	1 238 713
Amortissements					(5 000)	0	(5 000)
Dépréciations nettes					(540)	0	(540)
Résultat opérationnel					1 550 560	245 990	1 796 550
Frais financiers nets					(118 215)	(1 597)	(119 812)
Amortissements et provisions à caractère financier					(4 470)	0	(4 470)
Variation de valeur des instruments financiers					(51 061)	(549)	(51 610)
Résultat net des sociétés mises en équivalence					55	0	55
Résultat avant impôts					1 376 869	243 844	1 620 713
Impôts					(1 564)	(359)	(1 923)
Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle					(9 528)		(9 528)
Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère					1 365 777	243 485	1 609 262
Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2015							
Patrimoine brut (hors siège)	8 830 432	2 436 530	230 414	0	11 497 377	1 300 225	12 797 602
- Dont acquisitions	1 552 903	0	0	0	1 552 903	0	1 552 903
- Dont immeubles en vente	15 394	527 099	0	0	542 493	1 300 225	1 842 718
Montants dus par les locataires	80 144	12 160	748	175	93 227	852	94 078
Provisions locataires	(4 575)	(6 671)	(319)	0	(11 565)	0	(11 565)
Dépôts de garantie reçus des locataires	40 656	11 067	2 540	0	54 263	1 015	55 277

COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat des secteurs d'activité au 31 décembre 2014

En milliers d'euros	Tertiaire	Résidentiel	Résidences Étudiants	Prestations de services	Total des activités poursuivies	Activités abandonnées	Total des secteurs
Produits d'exploitation							
Loyers tertiaire	354 799	10 082	0	0	364 881	0	364 881
Loyers résidentiel	6 805	116 040	0	0	122 844	0	122 844
Loyers santé	0	0	0	0	0	73 417	73 417
Loyers logistique	716	0	0	0	716	0	716
Loyers résidences étudiants	0	0	9 132	0	9 132	0	9 132
Chiffre d'affaires : loyers	362 320	126 121	9 132	0	497 573	73 417	570 989
Charges non refacturées	23 205	20 533	2 409	0	46 147	575	46 722
Marge locative	339 114	105 588	6 723	0	451 426	72 842	524 267
% marge locative/loyers	93,60 %	83,72 %	73,62 %		90,73 %	99,22 %	91,82 %
Services et autres produits nets	1 197	230	583	5 379	7 388	1 048	8 437
Charges de personnel					(46 502)	0	(46 502)
Frais de gestion nets					(17 360)	(1 259)	(18 619)
Excédent brut d'exploitation					394 952	72 631	467 583
Résultats de cessions	(86)	14 093	0	0	14 007	24	14 031
Variation de valeur des immeubles	66 503	(37 741)	(431)	0	28 330	(7 264)	21 066
Amortissements					(5 323)	0	(5 323)
Dépréciations nettes					677	0	677
Résultat opérationnel					432 643	65 391	498 034
Frais financiers nets					(145 532)	(1 022)	(146 554)
Amortissements et provisions à caractère financier					0	0	0
Variation de valeur des instruments financiers					(67 773)	(549)	(68 322)
Résultat net des sociétés mises en équivalence					115	0	115
Résultat avant impôts					219 453	63 820	283 273
Impôts					(2 061)	(282)	(2 343)
Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle					420		420
Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère					217 812	63 538	281 351
Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2014							
Patrimoine brut (hors siège)	6 423 271	2 553 530	196 202	0	9 173 003	1 105 745	10 278 748
- Dont acquisitions	135 403	0	1 237	0	136 640	0	136 640
- Dont immeubles en vente	7 618	161 463	0	0	169 081	0	169 081
Montants dus par les locataires	81 560	12 114	549	332	94 555	1 121	95 676
Provisions locataires	(3 646)	(7 041)	(201)	0	(10 888)	0	(10 888)
Dépôts de garantie reçus des locataires	43 405	12 259	1 154	0	56 817	1 735	58 552

Compte de résultat des secteurs d'activité au 31 décembre 2014 - Publié

En milliers d'euros	Tertiaire	Résidentiel	Santé	Résidences Étudiants	Prestations de services	Total des secteurs
Produits d'exploitation						
Loyers tertiaire	354 799	10 082	0	0		364 881
Loyers résidentiel	6 805	116 040	0	0		122 844
Loyers santé	0	0	73 417	0		73 417
Loyers logistique	716	0	0	0		716
Loyers résidences étudiants	0	0	0	9 132		9 132
Chiffre d'affaires : loyers	362 320	126 121	73 417	9 132	0	570 989
Charges non refacturées	23 205	20 533	575	2 409		46 722
Marge locative	339 114	105 588	72 842	6 723	0	524 267
% marge locative/loyers	93,60 %	83,72 %	99,22 %	73,62 %		91,82 %
Services et autres produits nets	1 197	230	1 048	583	5 379	8 437
Charges de personnel						(46 502)
Frais de gestion nets						(18 619)
Excédent brut d'exploitation						467 583
Résultats de cessions	(86)	14 093	24	0	0	14 031
Variation de valeur des immeubles	66 503	(37 741)	(7 264)	(431)	0	21 066
Amortissements						(5 323)
Dépréciations nettes						677
Résultat opérationnel						498 034
Frais financiers nets						(146 554)
Amortissements et provisions à caractère financier						0
Variation de valeur des instruments financiers						(68 322)
Résultat net des sociétés mises en équivalence						115
Résultat avant impôts						283 273
Impôts						(2 343)
Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle						420
Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère						281 351
Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2014						
Patrimoine (hors siège)	6 423 271	2 553 530	1 105 745	196 202	0	10 278 748
- Dont acquisitions	135 403	0	0	1 237	0	136 640
- Dont immeubles en vente	7 618	161 463	0	0	0	169 081
Montants dus par les locataires	81 560	12 114	1 121	549	332	95 676
Provisions locataires	(3 646)	(7 041)	0	(201)	0	(10 888)
Dépôts de garantie reçus des locataires	43 405	12 259	1 735	1 154	0	58 552

3.5.9. AUTRES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

3.5.9.1. ACTIONNARIAT DU GROUPE

Au 31 décembre 2015, l'actionnariat de la société Gecina est composé ainsi :

Actionnaires	Nombre de titres	%
Blackstone & Ivanhoé Cambridge	16 684 244	26,37 %
Crédit Agricole Assurances - Predica	8 424 197	13,32 %
Norges Bank	6 139 377	9,70 %
Autres institutionnels résidents	2 369 842	3,75 %
Actionnaires individuels	2 736 207	4,33 %
Actionnaires non résidents	26 286 206	41,55 %
Actions propres	620 547	0,98 %
TOTAL	63 260 620	100,00 %

3.5.9.2. DIVIDENDE DISTRIBUÉ AU COURS DE LA PÉRIODE

Le Groupe a distribué au titre de l'exercice 2014 un dividende unitaire de 4,65 euros pour un montant global de 290,4 millions d'euros qui a été mis en paiement le 30 avril 2015.

3.5.9.3. PARTIES LIÉES

Les jetons de présence versés aux administrateurs figurent dans la Note 5.2.3.

En juin 2013 la société espagnole Bami Newco dont Gecina détient 49 % via sa filiale SIF Espagne, a demandé l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan devant les Tribunaux espagnols. Cette procédure a été acceptée par le Tribunal espagnol. La société Bami Newco n'est ni consolidée ni mise en équivalence par Gecina, le Groupe n'exerçant pas de contrôle sur cette entité, ni d'influence notable.

En décembre 2014, le Tribunal espagnol a prononcé l'ouverture de la phase de liquidation judiciaire de Bami Newco. Gecina et SIF Espagne continuent de faire valoir leurs droits et défendre leurs intérêts dans le cadre de cette procédure (cf. point 3.5.5.13).

Le 14 décembre 2007, Gecina avait avancé la somme de 9,85 millions d'euros à Bami Newco, dans le cadre de l'acquisition par le groupe Gecina d'un terrain à Madrid. Cette convention a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2008. Suite aux remboursements intervenus, le solde de cette avance, de 2,7 millions d'euros, a fait l'objet, par jugement du 10 septembre 2012, d'une condamnation de Bami Newco à rembourser SIF Espagne. Bami Newco a fait appel de ce jugement. Par un arrêt en date du 18 janvier 2013, la Cour d'Appel de Madrid a confirmé le jugement du 10 septembre 2012. La créance qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco.

Une caution solidaire de 5 millions d'euros impliquant SIF Espagne a été accordée à FCC Construcción dans le cadre de la réalisation par Bami Newco d'un siège social à Madrid pour le compte de FCC Construcción. Cette dernière a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution. Le 12 septembre 2014, la Cour d'appel de Madrid a condamné Bami Newco et ses garants (les sociétés SIF Espagne et Inmopark 92 Alicante) à

payer, solidairement, à FCC Construcción, la somme de 5 millions d'euros en principal, ainsi que les intérêts de retard et les coûts de procédure.

En novembre 2014, FCC Construcción a demandé l'exécution de l'arrêt précité à l'encontre de SIF Espagne qui a effectué le paiement correspondant.

Bami Newco et SIF Espagne se sont pourvues en cassation. La procédure suit son cours.

La provision correspondante de 5 millions d'euros a fait l'objet d'une reprise dans les comptes de SIF Espagne et une créance a été constatée envers Bami Newco et Inmopark 92 Alicante à l'actif du bilan, immédiatement dépréciée du fait de la situation financière de ces deux sociétés et des procédures de dépôt de bilan les concernant.

Les déclarations de créances qui en résultent ont été régularisées dans les procédures de dépôt de bilan des sociétés Bami Newco et Inmopark 92 Alicante.

La société a en outre été informée en 2012 de l'existence de plusieurs garanties accordées par SIF Espagne, alors représentée par M. Joaquín Rivero :

- le 14 janvier 2010, au titre du remboursement par Bami Newco d'un crédit conclu le même jour, dans le cadre d'un renouvellement, auprès de Caja Castilla la Mancha, pour un montant en principal de 9 millions d'euros et ce, avec la société Inmopark 92 Alicante, également actionnaire de Bami Newco et contrôlée par M. Joaquín Rivero. Par un paiement de 5,2 millions d'euros au profit de Caja Castilla la Mancha, effectué en juin 2012, la société a soldé définitivement l'aval consenti au profit de Bami Newco. SIF Espagne a demandé le remboursement du paiement de 5,2 millions d'euros à Bami Newco ; cette créance a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco. Elle reste intégralement dépréciée au bilan consolidé de Gecina ;
- le 13 novembre 2009, au titre du remboursement par Bami Newco de facilités de crédit consenties, jusqu'au 13 novembre 2019, par Banco Popular pour des montants en principal de respectivement 3,3 millions d'euros et 1,5 million d'euros. La créance conditionnelle qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco. Par un courrier du 17 juin 2014, Banco Popular a appelé l'une des deux garanties et a demandé à SIF Espagne le paiement de la somme de 3 millions d'euros. Après étude et analyse du dossier, SIF Espagne considère, au vu des éléments en sa possession, qu'elle n'est pas tenue, à ce jour, de procéder au paiement de la garantie appelée par Banco Popular.

Par ailleurs, la société a été informée le 16 juillet 2012 par l'établissement bancaire Banco de Valencia de l'existence de quatre billets à ordre, émis en 2007 et en 2009, d'un montant total de 140 millions d'euros, au nom pour trois d'entre eux de « Gecina S.A. Succursal en España » et pour l'un d'entre eux de Gecina S.A., en faveur d'une société espagnole dénommée Arlette Dome SL. Cette dernière aurait transmis les billets à ordres précités à Banco de Valencia en garantie des prêts accordés par cette entité bancaire. Après vérifications, la société a constaté qu'elle ne possédait aucune information concernant ces prétendus billets à ordre ou concernant d'éventuelles relations d'affaires avec la société Arlette Dome SL qui auraient pu justifier leur émission.

Ayant également constaté l'existence d'indices tendant à faire apparaître le caractère frauduleux de leur émission si celle-ci devait être confirmée, la société a déposé une plainte pénale à cet égard auprès des autorités espagnoles compétentes. Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre. Après avoir été admise en qualité de partie civile devant la Cour n°17 de Madrid, la société s'est vue dénier ce statut devant la Cour Nationale. La procédure est en cours. Gecina continue d'y faire valoir ses droits et notamment sa qualité de partie civile.

À ce jour, la société n'est pas en mesure d'évaluer d'éventuels risques, en particulier réglementaires, juridiques ou financiers, provenant des faits objets de la procédure en cours et ne peut notamment exclure qu'elle puisse être mise en cause dans l'avenir ainsi que des dirigeants et des représentants de la société.

Enfin, le 11 septembre 2014 l'établissement bancaire espagnol Abanca a sollicité le versement par Gecina de 63 millions d'euros en vertu de lettres d'engagements de garantie qui auraient été signées en 2008 et 2009, par M. Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina.

Gecina, qui n'avait pas connaissance de ces lettres d'engagements, a considéré, après échange avec ses conseils, qu'elles traduisent un montage frauduleux car s'inscrivant en violation de son intérêt social et des règles de procédures applicables. Pour ces raisons, Gecina a indiqué à Abanca qu'elle contestait lui devoir la somme réclamée et qu'elle n'entendait, en conséquence, donner aucune suite à sa réclamation. Le 24 octobre 2014, la société a déposé une plainte pénale en France contre M. Joaquín Rivero et toute autre personne complice ou co-auteur, notamment pour abus de pouvoirs au titre de ces lettres d'engagements.

Abanca a quant à elle assigné Gecina devant le Tribunal de première Instance de Madrid en vue d'obtenir le paiement des sommes réclamées.

Gecina fait valoir ses droits et défend ses intérêts dans le cadre de cette procédure.

Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

Un mandat co-exclusif de vente d'un immeuble situé à Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine) a été conclu en mai 2011 entre la société Locare, filiale de Gecina et la société Resico, filiale de la société Predica, actionnaire et administrateur de la société. À ce titre, Locare a facturé à Resico la somme de 499 957 euros pour l'exercice 2015.

Le Conseil d'Administration du 1er juin 2015 a autorisé l'acquisition par Gecina, pour un montant de 1,24 milliard d'euros (valeur acte en mains des actifs immobiliers), de 100 % des parts sociales de deux sociétés du groupe Ivanhoé Cambridge, propriétaires des ensembles immobiliers suivants :

- l'ensemble immobilier situé à La Défense, composé de l'immeuble T1 et de l'immeuble B Building et le parking Jacques Cartier ; et
- l'ensemble immobilier situé à Paris 16^e avenue de la Grande Armée, dénommé Émotion.

L'autorisation du Conseil d'Administration a été motivée en justifiant de l'intérêt de la convention pour la société, notamment en précisant les conditions financières qui y étaient attachées. Cette motivation est reprise par les Commissaires aux Comptes dans leur rapport spécial sur les conventions réglementées. Le Conseil s'est appuyé sur les avis de trois experts externes : un expert immobilier mandaté par la société (CBRE) et deux experts immobiliers et financiers indépendants (Cushman & Wakefield et Ernst & Young) mandatés par le Conseil d'Administration. L'acquisition a été finalisée le 21 juillet 2015. Cette convention sera soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires prévue le 21 avril 2016.

3.5.9.4. EFFECTIFS DU GROUPE

Effectif moyen	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Cadres	195	199	197
Employés et agents de maîtrise	165	176	184
Personnel d'immeubles	78	101	109
TOTAL	438	477	490

3.5.9.5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Options de souscription ou d'achat d'actions

Date d'attribution	Date de départ d'exercice des options	Nombre d'options consenties	Prix de souscription ou d'achat	Prix de souscription ou d'achat après ajustement du 18 juin 2015 ⁽¹⁾	Solde à lever au 31 décembre 2014	Options levées en 2015	Options annulées, expirées ou transférées en 2015	Nombre d'options supplémentaires après ajustement du 18 juin 2015 ⁽¹⁾	Solde à lever au 31/12/2015	Durée de vie restante résiduelle En années
14/03/2006	14/03/2008	251 249	96,48 €	95,73 €	205 084	103 055	28 949	936	74 016	0,2
12/12/2006	12/12/2008	272 608	104,05 €	103,25 €	240 904	82 788	30 561	1 404	128 959	1,0
13/12/2007	13/12/2009	230 260	104,72 €	103,91 €	189 487	55 095	31 615	1 075	103 852	2,0
18/12/2008	18/12/2010	331 875	37,23 €	36,94 €	39 262	3 106		300	36 456	3,0
16/04/2010	16/04/2012	252 123	78,98 €	78,37 €	125 558	13 118		987	113 427	4,3
27/12/2010	27/12/2012	210 650	84,51 €	83,86 €	198 878	26 411		1 570	174 037	5,0

(1) Afin de préserver les droits des titulaires d'options de souscription et d'achat d'actions au titre de la distribution conformément aux articles L. 225-181 et L. 228-91 du Code de commerce. Le Conseil d'administration du 18 juin 2015 a procédé à l'ajustement prévu au 3^e alinéa de l'article L. 228-99 du Code de commerce.

COMPTES CONSOLIDÉS

Actions de performance

Date d'attribution	Date d'acquisition	Nombre d'actions consenties	Cours au jour de l'attribution	Solde au 31/12/2014	Actions acquises en 2015	Actions annulées en 2015	Solde au 31/12/2015
14/12/2012 bis	14/12/2015	11 750	86,35 €	9 850	9 550	300	0
13/12/2013	14/12/2015	62 560	93,65 €	62 210	59 162	3 048	0
13/12/2013 (2)	14/12/2015	9 700	93,65 €	8 600	8 340	260	0
	Date d'acquisition	Nombre d'actions consenties	Cours au jour de l'attribution	Solde au 19/02/2015	Actions acquises en 2015	Actions annulées en 2015	Solde au 31/12/2015
19/02/2015	19/02/2018	58 120	116,45 €	58 120		1 250	56 870

3.5.9.6. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

La rémunération des organes de direction concerne les mandataires sociaux de Gecina.

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2015
Avantages à court terme	1 522	1 286
Avantages postérieurs à l'emploi	N.A.	N.A.
Avantages à long terme	N.A.	N.A.
Indemnités de fin de contrat (plafond pour 100 % des critères)	N.A.	N.A.
Paieement en action	486	390

3.5.9.7. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge au compte de résultat au titre de l'année 2015 pour la certification, l'examen des Comptes individuels et consolidés ainsi que diverses missions accessoires à l'audit s'élèvent à :

En milliers d'euros	PricewaterhouseCoopers Audit				Mazars				Total			
	Montant (HT) ⁽¹⁾		%		Montant (HT) ⁽¹⁾		%		Montant (HT) ⁽¹⁾		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
AUDIT												
Commissariat aux Comptes, certification, examen des Comptes individuels et consolidés..												
Émetteur	455	517	60 %	73 %	459	468	67 %	57 %	914	985	63 %	65 %
Filiales intégrées globalement	166	134	22 %	19 %	163	163	24 %	20 %	329	297	23 %	20 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes												
Émetteur	118	10	16 %	1 %	66	183	10 %	22 %	184	193	13 %	13 %
Filiales intégrées	15	48	2 %	7 %	0		0 %	0 %	15	48	1 %	3 %
Sous-total	754	709	100 %	100 %	688	814	100 %	100 %	1 442	1 523	100 %	100 %
AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT												
Juridique, fiscal, social			0 %	0 %			0 %	0 %			0 %	0 %
Autres si > 10 % des honoraires d'audit			0 %	0 %			0 %	0 %			0 %	0 %
Sous-total	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
TOTAL	754	709	100 %	100 %	688	814	100 %	100 %	1 442	1 523	100 %	100 %

(1) Quote-part de TVA non récupérable incluse.

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission se composent principalement des travaux de vérification des informations sociales, environnementales et sociétales publiées (61 K€), et de travaux d'attestations (23 K€), et des travaux de due diligence (100 K€).

Au titre de l'exercice 2015, le cabinet KPMG a par ailleurs réalisé des diligences relatives à des travaux de commissariat aux comptes sur des filiales du Groupe à hauteur de 17 K€.

3.5.9.9. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE D'ARRÊTÉ

Le 26 janvier 2016, Gecina a pris connaissance des déclarations de franchissements de seuils et d'intention publiées par l'AMF, dans le cadre de la dissolution de l'action de concert d'Ivanhoé Cambridge et de Blackstone.

À la suite de ces opérations, Ivanhoé Cambridge détient désormais directement et via ses filiales près de 23 % du capital de Gecina. Ce pourcentage correspond à la quote-part économique qu'Ivanhoé Cambridge avait annoncé détenir au sein du précédent concert en juin 2015 à l'occasion du renforcement de sa participation.

Le 8 février 2016, Gecina a signé avec Primonial Reim, intervenant pour le compte d'un « club deal » regroupant des investisseurs institutionnels, une promesse de vente assortie des garanties usuelles, portant sur les titres des sociétés GECIMED et GEC 15 et constituant l'intégralité de son portefeuille d'immobilier de santé. Le montant de la transaction s'élève à 1,35 milliard d'euros acte en mains hors frais annexes.

Dans les comptes au 31 décembre 2015, la valorisation de ce portefeuille d'immobilier de santé a été ajustée pour refléter les conditions de cette promesse de vente.

04 Comptes annuels

4.1. Bilan au 31 décembre 2015.....	114
4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2015.....	116
4.3. Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2015	117
4.3.1. Faits significatifs	117
4.3.2. Règles et méthodes comptables	117
4.3.3. Méthodes d'évaluation	117
4.3.4. Explications des postes du bilan.....	119
4.3.5. Explications du compte de résultat.....	126
4.3.6. Autres informations.....	128

4.1. Bilan au 31 décembre 2015

Actif

En milliers d'euros	31/12/2015			31/12/2014
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles	411 888	5 502	406 386	412 797
Concessions, brevets, licences	8 801	5 502	3 299	2 798
Actifs incorporels	403 087		403 087	409 999
Immobilisations corporelles	4 056 405	571 369	3 485 036	3 729 587
Terrains	2 210 477	75 967	2 134 510	2 227 340
Constructions	1 767 623	479 434	1 288 189	1 443 155
Constructions sur sol d'autrui	27 779	12 527	15 252	15 752
Autres	6 935	3 441	3 494	3 016
Constructions en cours	43 456		43 456	40 324
Avances et acomptes	135		135	
Immobilisations financières	4 818 018	327 251	4 490 767	3 273 078
Participations et créances rattachées	4 497 178	262 059	4 235 119	2 961 941
Autres titres immobilisés	20 187		20 187	79 273
Prêts	234 169		234 169	226 090
Autres immobilisations financières	965	153	812	825
Avances sur acquisitions immobilières	65 519	65 039	480	4 950
TOTAL I	9 286 311	904 122	8 382 189	7 415 462
Actif circulant				
Avances et acomptes	789		789	1 024
Créances				
Créances locataires	12 697	7 776	4 921	7 788
Autres	94 978	26 947	68 031	39 640
Valeurs mobilières de placement	30 875		30 875	51 299
Disponibilités	141 508		141 508	27 585
Compte de régularisation actif				
Charges constatées d'avance	26 014		26 014	23 446
TOTAL II	306 861	34 723	272 138	150 782
Primes de remboursement des obligations	21 028		21 028	9 329
TOTAL III	21 028	0	21 028	9 329
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	9 614 200	938 845	8 675 355	7 575 573

COMPTES ANNUELS

Passif

En milliers d'euros	Avant affectation des résultats	
	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres		
Capital	474 455	473 286
Primes d'émission, de fusion, d'apports	1 905 293	1 898 971
Écart de réévaluation	445 535	453 351
Réserves :		
Réserve légale	46 149	46 033
Réserve légale provenant des plus-values à long terme	1 296	1 296
Réserves réglementées	24 220	24 220
Réserves distribuables	694 023	747 692
Report à nouveau	0	0
Résultat de l'exercice	284 497	229 508
Subventions d'investissement	1 347	1 260
TOTAL I	3 876 815	3 875 617
Provisions		
Provisions pour risques	2 557	2 562
Provisions pour charges	14 779	13 438
TOTAL II	17 336	16 000
Dettes		
Emprunts obligataires	3 223 029	2 320 554
Emprunts et dettes financières	1 449 893	1 247 606
Dépôts de garantie	27 139	28 977
Avances et acomptes reçus	10 928	12 683
Dettes fournisseurs	15 508	14 939
Dettes fiscales et sociales	26 400	26 247
Dettes sur immobilisations	20 040	21 479
Autres dettes	7 174	10 193
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance	1 093	1 278
TOTAL III	4 781 204	3 683 956
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	8 675 355	7 575 573

4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2015

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Produits d'exploitation		
Loyers	264 269	271 910
Reprises sur dépréciations et provisions	2 549	5 011
Remboursements de charges locatives	50 523	51 517
Autres transferts de charges	508	762
Autres produits	33 429	30 944
TOTAL	351 278	360 144
Charges d'exploitation		
Achats	11 923	12 457
Autres charges externes	76 067	75 160
Impôts et taxes	32 933	33 296
Charges de personnel	40 773	43 848
Dotations aux amortissements	71 527	67 808
Dotations aux dépréciations des actifs circulants	1 477	1 426
Dotations aux provisions	2 140	2 329
Autres charges	1 233	2 339
TOTAL	238 073	238 663
Résultat d'exploitation	113 205	121 481
Produits financiers		
Intérêts et produits assimilés	111 925	58 176
Produits nets sur cessions de V.M.P.	118	92
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges	35 245	3 836
Produits des valeurs mobilières et créances	200 668	273 434
Produits financiers de participation	24 614	14 371
TOTAL	372 570	349 909
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	203 360	258 616
Dotations aux dépréciations et provisions	26 162	15 211
TOTAL	229 522	273 827
Résultat financier	143 048	76 082
Résultat courant	256 253	197 563
Éléments exceptionnels		
Résultat net des opérations de cessions d'immeubles	78 322	38 468
Résultat net des opérations de cessions de titres	412	786
Dépréciations et provisions sur immeubles	33 032	(5 629)
Subventions	169	144
Produits et charges exceptionnels	(81 612)	1 025
Résultat exceptionnel	30 323	34 794
Résultat avant impôts	286 576	232 357
Participation des salariés aux résultats	(1 396)	
Impôt sur les bénéfices	(683)	(2 849)
RÉSULTAT	284 497	229 508

4.3. Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2015

4.3.1. FAITS SIGNIFICATIFS

EXERCICE 2015

Le 12 janvier 2015, Gecina a placé une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans avec une échéance à janvier 2025. Cette émission a été réalisée avec un spread de 85 pb sur le taux *mid-swap*, portant le coupon à 1,50 %.

Le 11 avril 2015, Gecina a procédé au remboursement anticipé de la totalité des obligations à option de remboursement en numéraire et en actions nouvelles et/ou existantes Gecina émises en avril 2010 (les ORNANes) restant en circulation. A cette occasion Gecina a remis en circulation 922 591 actions jusque-là détenues en autocontrôle.

Le 2 juin 2015, Gecina a signé une promesse d'achat auprès d'Ivanhoé Cambridge, pour l'acquisition de la totalité des parts des SCI Avenir Danton Défense et Avenir Grande Armée, propriétaires, pour la première des tours T1&B occupées par Engie (ex GDF-Suez) et situées à La Défense, qui offrent des revenus sécurisés sur le long terme avec des baux renouvelés pour 12 ans, et pour la seconde du siège historique du Groupe PSA situé dans le Quartier Central des Affaires et développant 33 600 m². La réitération de la promesse portant sur ces actifs acquis pour un montant de 1,24 milliard d'euros acte en mains, est intervenue le 21 juillet 2015.

Le 9 juin 2015, Gecina a placé une émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de neuf ans avec une échéance à juin 2024. Cette émission a été réalisée avec un spread de 115 pb sur le taux *mid-swap*, portant le coupon à 2,0 %.

Le 29 juin 2015, Gecina a finalisé la cession de l'immeuble de bureaux « Le Mazagran » auprès d'un investisseur institutionnel français. Le montant de cette transaction s'est élevé à près de 84 millions d'euros acte en mains, soit un rendement net proche de 5,4 %, sur la base des loyers stabilisés potentiels.

Le 19 octobre 2015, Gecina a annoncé avoir signé deux promesses de vente pour 112 millions d'euros (hors droits). La première promesse, conclue avec un investisseur institutionnel français de premier plan, porte sur l'immeuble « Newside », pour près de 95,5 millions d'euros. Cet actif développe 18 000 m² à La Garenne-Colombes à proximité de La Défense. Cette vente a été finalisée le 22 décembre 2015. La seconde promesse de vente, signée avec la SCPI EFIMMO, gérée par Sofidy, porte sur un actif mixte de bureaux et de commerces d'environ 3 000 m², situé au 11 boulevard Brune dans le 14^e arrondissement de Paris. Le montant de la transaction s'élève à près de 16,8 millions d'euros. Cette cession a été finalisée le 16 décembre 2015.

Le 15 décembre 2015, le Conseil d'Administration de Gecina, réuni sous la présidence de M. Bernard Michel, a décidé de mettre en place un versement semestriel du dividende à compter de 2016 pour le paiement du dividende 2015. La mise en paiement du dividende se traduira par le versement en mars 2016 d'un acompte de 50 % du montant du dividende 2015, et par le paiement du solde en juillet 2016. Ces nouvelles modalités permettront aux actionnaires de Gecina de bénéficier de versements réguliers, plus en adéquation avec les flux financiers de la société.

Enfin, au cours de l'année 2015, Gecina a procédé à la refonte de son système d'information. Le renouvellement du socle de gestion immobilière a ainsi été initié en 2015, avec l'intégration des progiciels Cassiopae Habitat et Périclès. Il permettra à terme de centraliser l'ensemble des informations relatives à la gestion immobilière. Ces changements d'outils participent à l'objectif global de digitalisation et modernisation de l'entreprise.

4.3.2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes du Plan Comptable Général et du Code de commerce.

4.3.3. MÉTHODES D'ÉVALUATION

La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est celle des coûts historiques.

Il est rappelé que le bilan a fait l'objet d'une réévaluation libre au 1^{er} janvier 2003 à la suite de l'option par Gecina au régime fiscal des Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées (SIIC).

4.3.3.1. ACTIF IMMOBILISÉ

4.3.3.1.1. Actifs incorporels

Les actifs incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition et amortis suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue. Ils comprennent notamment les malis techniques de fusion, dépréciés si la juste valeur de l'actif est inférieure à la valeur de l'actif immobilisé augmentée du mali technique.

4.3.3.1.2. Valeur brute des immobilisations corporelles et amortissements

Gecina met en place une approche par composants depuis le 1^{er} janvier 2005. Le tableau ci-dessous donne les durées d'amortissement linéaire pour chacun des composants :

	Quote-part du composant		Durée d'amortissement En années	
	Résidentiel	Tertiaire	Résidentiel	Tertiaire
Gros œuvre	60 %	50 %	80	60
Couverture, façade	20 %	20 %	40	30
Équipements techniques	15 %	25 %	25	20
Agencements	5 %	5 %	15	10

Les nouveaux actifs sont comptabilisés pour leur coût d'acquisition constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables, y compris les droits de mutation, honoraires et commissions liées à l'acquisition ou pour leur prix de revient s'il s'agit de constructions.

4.3.3.1.3. Dépréciation des immeubles et corrections de valeurs

Les dépréciations des immeubles en cas de baisse de valorisation sont déterminées selon les modalités suivantes :

Patrimoine en détention longue

Une dépréciation est constituée, ligne à ligne, s'il existe un indice de perte de valeur, notamment lorsque la valeur d'expertise bloc de l'immeuble établie par un des experts indépendants (au 31 décembre 2015 : BNPP Real Estate, CBRE Valuation, Foncier Expertise, Jones Lang LaSalle, Catella), est inférieure de plus de 15 % à la valeur nette comptable de l'immeuble. Le montant de la dépréciation comptabilisée est alors calculé par rapport à la valeur d'expertise hors droits. En cas de moins-value globale du patrimoine, la dépréciation est constituée pour chaque immeuble en moins-value. Cette dépréciation est affectée prioritairement aux éléments non amortissables et ajustée chaque année en fonction des nouvelles expertises.

Patrimoine en vente ou cessible à court terme

Les immeubles en vente ou destinés à être cédés à court terme sont valorisés par référence à leur valeur d'expertise bloc ou à leur valeur de réalisation sur le marché et font l'objet d'une dépréciation si ce montant est inférieur à la valeur nette comptable.

Les expertises sont réalisées conformément aux règles de la profession d'expert immobilier en utilisant les méthodes d'évaluation de la valeur vénale de chacun des actifs, conformément aux prescriptions de la charte de l'expertise en évaluation immobilière. Ces méthodes d'évaluation sont décrites de manière détaillée dans l'annexe aux Comptes consolidés.

La dotation pour dépréciation d'un actif corporel est comptabilisée en résultat exceptionnel, de même que la reprise induite par l'appréciation de la valeur de l'actif.

4.3.3.2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût de souscription ou d'acquisition, à l'exception de ceux qui, détenus au 1^{er} janvier 2003, ont fait l'objet de la réévaluation.

Les frais d'acquisition des titres antérieurement comptabilisés en charges à répartir sont comptabilisés en charges et ne sont pas inclus dans le coût d'acquisition des immobilisations financières.

Cette rubrique enregistre notamment la participation de Gecina dans des sociétés détenant du patrimoine locatif (participation en capital et avances non capitalisées).

Les actions propres détenues par la société sont inscrites en « Autres titres immobilisés », excepté celles affectées spécifiquement en couverture des options d'achat ou des actions de performance attribuées aux salariés et mandataires sociaux qui figurent en valeurs mobilières de placement.

Lorsqu'il existe un indice de dépréciation durable des titres, prêts, créances et autres actifs immobilisés, une dépréciation, déterminée en fonction de plusieurs critères (actif net réévalué, rentabilité, valeur stratégique, notamment), est comptabilisée en résultat.

4.3.3.3. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Les créances sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances locataires sont dépréciées de manière systématique en fonction de l'ancienneté des créances et de la situation des locataires.

Il est appliqué un taux de dépréciation au montant hors taxes de la créance diminuée du dépôt de garantie :

- locataire parti : 100 % ;
- locataire dans les lieux :
 - créance entre 3 et 6 mois : 25 %,
 - créance entre 6 et 9 mois : 50 %,
 - créance entre 9 et 12 mois : 75 %,
 - au-delà de 12 mois : 100 %.

Les dépréciations ainsi déterminées sont ajustées afin de tenir compte des situations particulières.

4.3.3.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur de réalisation est inférieure à leur valeur nette comptable.

Les actions affectées spécifiquement en couverture des options d'achat attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux sont inscrites à ce poste. Elles sont le cas échéant dépréciées par référence au plus bas du prix d'exercice des options ou du cours moyen de Bourse du dernier mois de l'exercice.

4.3.3.5. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS ET ASSIMILÉS

Ce poste comprend essentiellement les charges constatées d'avance suivantes :

- les frais de remise en état engagés sur des immeubles mis en vente (ainsi que les frais de cession). Ils sont comptabilisés au compte de résultat lors de la réalisation des cessions ;
- les primes de remboursement ou d'émission des emprunts obligataires ainsi que les frais d'émissions des emprunts, qui sont amorties sur la durée des emprunts selon le mode linéaire.

4.3.3.6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires émis par la société sont inscrits pour leur valeur de remboursement. La prime de remboursement est enregistrée corrélativement à l'actif du bilan et s'amortit selon un mode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt.

4.3.3.7. INSTRUMENTS DE COUVERTURE

La société utilise des contrats d'échange de taux d'intérêt (*swaps*) et des instruments conditionnels (*caps*, *swaptions* et *floors*) en couverture des lignes de crédits et des emprunts. Les charges et produits correspondants sont inscrits *pro rata temporis* au compte de résultat.

Les primes sur dérivés sont amorties linéairement sur la durée de vie des instruments, à l'exception des *swaptions*, pour lesquelles les primes sont amorties linéairement sur la durée de vie de l'option.

4.3.4. EXPLICATIONS DES POSTES DU BILAN

4.3.4.1. ACTIF IMMOBILISÉ

Valeur brute des actifs

En milliers d'euros	Valeurs brutes début exercice	Fusions	Virements de poste à poste	Acquisitions	Diminutions	Valeurs brutes fin exercice
Immobilisations incorporelles	422 599	0	29	2 742	13 482	411 888
Concessions, licences	12 600		29	2 742	6 570	8 801
Actif incorporel	409 999				6 912	403 087
Immobilisations corporelles	4 306 979	0	(29)	49 040	299 585	4 056 405
Terrains	2 344 572				134 095	2 210 477
Constructions	1 886 441		6 357	34 401	159 576	1 767 623
Constructions sur sol d'autrui	27 779					27 779
Autres immobilisations corporelles	7 863		32	1 507	2 467	6 935
Immobilisations en cours	40 324		(6 418)	12 997	3 447	43 456
Avances et acomptes	0			135		135
Immobilisations financières	3 612 433	(21 434)	0	1 461 997	234 978	4 818 018
Participations	2 127 535	(21 434)		590 038		2 696 139
Créances rattachées à des participations	1 113 039			856 756	168 756	1 801 039
Autres titres immobilisés ⁽¹⁾	79 273			7 025	66 111	20 187
Prêts	226 090			8 154	75	234 169
Autres immobilisations financières	976			24	36	964
Avances sur acquisitions immobilières	65 520					65 520
TOTAL	8 342 011	(21 434)	0	1 513 779	548 045	9 286 311

(1) Dont actions propres (voir Note 4.3.4.4).

4.3.3.8. ENGAGEMENTS SOCIAUX

Engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite

Les engagements au titre des indemnités de départ à la retraite, découlant de l'application des conventions collectives ou accords d'entreprise, sont évalués par des experts indépendants selon la méthode actuarielle et en tenant compte des tables de mortalité. Ils sont couverts par la souscription d'un contrat d'assurance ou par des provisions pour la partie non couverte par le fonds d'assurance en cas d'insuffisance des fonds versés.

Engagements de retraites supplémentaires envers certains salariés

Les engagements au titre des retraites supplémentaires envers certains salariés sont évalués selon la méthode actuarielle et en tenant compte des tables de mortalité. Ils sont gérés par des organismes extérieurs et font l'objet de versements à ces organismes. Des provisions complémentaires sont constituées en cas d'insuffisance de couverture des engagements par le fonds d'assurance. L'évaluation de ces engagements de retraite est réalisée sur l'hypothèse d'un départ volontaire des salariés.

Médailles du travail

Les engagements au titre des médailles du travail (primes anniversaires versées au personnel) sont provisionnés sur la base d'une évaluation indépendante effectuée à chaque clôture.

Le montant de l'actif incorporel correspond aux plus-values latentes sur le patrimoine apporté lors de l'absorption des sociétés SIF, ses filiales, Horizons, Parigest, Montbrossol, Geci 1 et Geci 2. L'actif incorporel est déprécié lorsqu'il devient supérieur à la somme de ces plus-values latentes.

Les mouvements sur les titres de participation concernent essentiellement :

- l'acquisition des titres de la filiale Avenir Danton Défense pour 477 millions d'euros ;
- l'acquisition des titres de la filiale Avenir Grande Armée pour 114 millions d'euros ;
- la transmission universelle de patrimoine de la filiale L'Angle pour - 21 millions d'euros.

Les créances rattachées à des participations recouvrent essentiellement les financements stables mis en place par Gecina vis-à-vis de ses filiales sous forme d'avances long terme.

Au jour de l'acquisition d'Avenir Danton Défense et Avenir Grande Armée Gecina a mis en place des avances à long terme vis-à-vis de ces sociétés pour des montants respectifs de 396 millions d'euros et 232 millions d'euros. Les avances les plus significatives consenties aux autres filiales concernent la société Gecimed pour 301 millions d'euros, la société GEC 9 pour 155 millions d'euros, la société GEC 7 pour 66 millions d'euros, la société Khapa pour 65 millions d'euros, la Sci Le France pour 64 millions d'euros, la société Michelet et la société 32-34 rue Marbeuf pour 61 millions d'euros chacune. Le montant des avances consenties à la filiale SIF Espagne s'élève à 7 millions d'euros de créances et 195 millions d'euros de prêt participatif.

Amortissements

En milliers d'euros	Valeurs début exercice	Fusions	Dotations	Reprises	Valeurs fin exercice
Immobilisations incorporelles	9 802	0	2 270	6 570	5 502
Concessions, licences	9 802		2 270	6 570	5 502
Immobilisations corporelles	459 230	0	69 257	42 249	486 238
Constructions	442 356		67 697	39 783	470 270
Constructions sur sol d'autrui	12 027		500		12 527
Autres immobilisations corporelles	4 847		1 060	2 466	3 441
TOTAL	469 032	0	71 527	48 819	491 740

Dépréciations

En milliers d'euros	Valeurs début exercice	Fusions	Dotations	Reprises	Valeurs fin exercice
Immobilisations incorporelles	0				0
Actif incorporel	0				0
Immobilisations corporelles	118 162	0	14 485	47 517	85 130
Terrains	117 232		6 164	47 430	75 966
Constructions	930		8 321	87	9 164
Immobilisations financières	339 355	0	23 141	35 245	327 251
Participations et créances rattachées	278 633		18 671	35 245	262 059
Autres titres immobilisés	0				0
Autres immobilisations financières	153				153
Avances sur acquisitions immobilières	60 569		4 470		65 039
TOTAL	457 517	0	37 626	82 762	412 381

Les dépréciations d'immobilisations corporelles se rapportent aux dépréciations des immeubles en portefeuille lorsqu'il existe un indice de perte de valeur (voir Note 4.3.3.1.3 sur la méthode de dépréciation).

Les dépréciations des participations et créances rattachées concernent principalement la société SIF Espagne pour 33 millions d'euros et 183 millions d'euros.

La dépréciation des avances sur acquisitions immobilières se rapporte à l'avance consentie à la société espagnole Bamolo, dépréciée à hauteur de 65 millions d'euros (en vue de ramener celle-ci à la dernière valeur d'expertise du terrain soit 0,5 million d'euros).

COMPTES ANNUELS

4.3.4.2. CRÉANCES D'EXPLOITATION

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Créances locataires	12 697	15 826
Dépréciations des créances locataires	(7 776)	(8 038)
TOTAL LOCATAIRES ET COMPTES RATTACHÉS	4 921	7 788
Créances Groupe	71 929	44 542
Groupe produits à recevoir	8 876	8 273
Divers produits à recevoir	466	977
État - impôt sur les bénéfices	7 469	5 198
État - TVA	3 865	2 734
Syndics, copropriétés et gestions extérieures	1 333	1 404
Divers autres créances	1 040	3 459
Dépréciations des autres créances	(26 947)	(26 947)
TOTAL AUTRES CRÉANCES	68 031	39 640

Les créances Groupe sont essentiellement composées des créances résultant de la gestion centralisée de la trésorerie et de la créance sur Bami Newco, filiale de SIF Espagne, de 20 millions d'euros, intégralement dépréciée.

Cette créance de 20 millions d'euros correspond à la garantie de Gecina (émise en 2010), contre-garantissant la garantie de 20 millions d'euros de la filiale SIF Espagne, dans le cadre de

la restructuration des financements de Bami Newco (dont la banque Eurohypo est chef de file) qui a été appelée et a fait l'objet d'un paiement par Gecina en novembre 2013 sur le fondement de décisions judiciaires. La liquidation judiciaire de la société Bami Newco est en cours.

Les créances d'exploitation ont, généralement, une échéance à moins d'un an.

4.3.4.3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Valeurs mobilières (OPCVM monétaires)	0	812
Actions propres réservées aux salariés	25 875	50 487
Certificats de dépôts	5 000	0
Total Valeur brute	30 875	51 299
Dépréciations	0	0
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	30 875	51 299

Les actions propres inscrites en valeurs mobilières de placement pour 25 875 milliers d'euros comprennent les 343 283 actions Gecina détenues en représentation des options d'achat attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux. La méthode de dépréciation est décrite en Note 4.3.3.4.

4.3.4.4. MOUVEMENTS SUR LES ACTIONS PROPRES

	Nombre d'actions	En milliers d'euros
Solde au 1 ^{er} janvier 2015	1 112 422	79 273
Reclassement suite aux retraits de droits / actions réservées aux salariés	87 410	6 778
Actions attribuées aux porteurs d'Ornane	(922 568)	(65 864)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015 ⁽¹⁾	277 264	20 187

(1) Ces actions sont inscrites en « Autres titres immobilisés ».

4.3.4.5. PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Ce compte enregistre au 31 décembre 2015 les primes relatives à l'ensemble des emprunts obligataires non convertibles, lesquelles sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts (3 millions d'euros amortis en 2015).

4.3.4.6. EVOLUTION DU CAPITAL ET DE LA SITUATION NETTE

Le capital est composé à fin 2015 de 63 260 620 actions d'une valeur nominale de 7,50 euros chacune :

En milliers d'euros	Capital	Primes d'émission de fusion et de conversion	Réserves	Écart de réévaluation	Report à nouveau	Situation nette hors résultat de l'exercice et subventions	Résultat	Subventions	Capitaux propres	Distribution de dividendes
31/12/2013	471 529	1 885 666	754 937	480 769		3 592 901	317 775	768	3 911 444	
Augmentations de capital (salariés)	1 757	13 305	(211)			14 851			14 851	
Virements de postes			27 418	(27 418)						
Autres variations								492	492	
Affectation du résultat 2013			37 097			37 097	(317 775)		(280 678)	280 678
Résultat 2014							229 508		229 508	
31/12/2014	473 286	1 898 971	819 241	453 351		3 644 849	229 508	1 260	3 875 617	
Augmentations de capital	1 169	6 321	(519)			6 971			6 971	
Virements de postes			7 816	(7 816)						
Autres variations								87	87	
Affectation du résultat 2014			(60 849)			(60 849)	(229 508)		(290 357)	290 357
Résultat 2015							284 497		284 497	
31/12/2015	474 455	1 905 292	765 689	445 535		3 590 971	284 497	1 347	3 876 815	

4.3.4.7. PROVISIONS

En milliers d'euros	31/12/2014	Apport/Fusion	Dotations	Reprises	31/12/2015
Provisions pour impôts-contrôles fiscaux	976		1 165		2 141
Provision pour engagements sociaux	11 440		394	157	11 677
Provision pour plans de rachat d'actions	1 022			61	961
Autres provisions	2 562			5	2 557
TOTAL	16 000	0	1 559	223	17 336

La société Gecina a fait l'objet de vérifications fiscales ayant abouti à des notifications de redressement qui, pour l'essentiel, sont contestées. En particulier, ont été notifiés différents chefs de redressement après des vérifications de comptabilité portant essentiellement sur les exercices 2012 et 2013. Ces redressements fiscaux, qui totalisent à ce jour un montant cumulé de 77 millions d'euros, sont contestés par la société et n'ont pour l'essentiel, pas été provisionnés. Au 31 décembre 2015 le montant du risque fiscal provisionné est de 2 millions d'euros au regard de l'analyse faite par la société et ses conseils.

Gecina fait aussi l'objet directement ou indirectement d'actions en responsabilité ou de procédures judiciaires engagées par des tiers. Sur la base des appréciations de la société et de ses Conseils, il n'existe pas à ce jour de risques non provisionnés dont les effets seraient susceptibles d'affecter, de manière significative, le résultat ou la situation financière de la société.

La provision pour engagements sociaux de 12 millions d'euros couvre les engagements de la société afférents aux avantages au personnel pour la partie non couverte par les fonds d'assurances.

La provision pour plans de rachat d'actions correspond à la charge à encourir par Gecina relative aux plans d'options d'achat d'actions et étalée sur la période d'acquisition des droits.

4.3.4.8. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

Durée restant à courir

En milliers d'euros	Moins d'un an	Un an à cinq ans	Plus de cinq ans	31/12/2015	Total 31/12/2014
Emprunts obligataires non convertibles	663 029	760 000	1 800 000	3 223 029	2 000 565
Emprunt obligataire Ornane				0	319 989
Emprunts et dettes financières (hors Groupe)	648 650	288 325	297 750	1 234 725	943 717
Dettes financières Groupe	215 167			215 167	303 889
TOTAL	1 526 846	1 048 325	2 097 750	4 672 921	3 568 160

Au cours de l'exercice, la société a émis deux nouveaux emprunts obligataires de 500 millions d'euros chacun, l'un à échéance janvier 2025 au taux de 1,50 %, l'autre à échéance juin 2024 et au taux de 2,00 %.

« Covenants » bancaires

Les principaux crédits dont bénéficie la société sont accompagnés de dispositions contractuelles relatives à certains ratios financiers (calculés sur les chiffres consolidés), déterminant des conditions de rémunération et des clauses d'exigibilité anticipée, dont les plus restrictives sont résumées ci-dessous :

	Norme de référence	Situation au 31/12/2015	Situation au 31/12/2014
Dettes financières nettes/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)	Maximum 55 %	36,4 %	36,7 %
Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/frais financiers nets	Minimum 2,0x	3,9x	3,2x
Encours de la dette gagée/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)	Maximum 25 %	7,7 %	11,2 %
Valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) (en millions d'euros)	Minimum 6 000/8 000	12 971	10 369

Clauses de changement de contrôle

Pour l'ensemble des emprunts obligataires, un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

4.3.4.9. EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX

En milliers d'euros	Endettement avant couverture au 31/12/2015	Effet des couvertures au 31/12/2015	Endettement après couverture au 31/12/2015	Endettement après couverture au 31/12/2014
Passif financier à taux variable	1 210 925	(1 015 000)	595 925	(458 925)
Passif financier à taux fixe	3 160 000	1 015 000	3 775 000	3 648 413
PASSIF FINANCIER PORTANT INTÉRÊT ⁽¹⁾	4 370 925	0	4 370 925	3 189 488

(1) Dette brute hors intérêts courus, découverts bancaires et dettes Groupe.

Portefeuille d'instruments dérivés

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Dérivés en vigueur à la clôture		
Swaps taux fixes contre taux variables	390 000	690 000
Caps (achats)	625 000	1 250 000
Caps (ventes)		(50 000)
Swaps taux variables contre taux fixes	400 000	512 300
Sous-total	1 415 000	2 402 300
Dérivés à effet différé ⁽¹⁾		
Caps (achats)		125 000
Swaps taux fixes contre taux variables		150 000
Sous-total	0	275 000
TOTAL	1 415 000	2 677 300

(1) Y compris variations de nominal sur dérivés en portefeuille à la clôture.

La juste valeur du portefeuille de produits dérivés fait apparaître au 31 décembre 2015 une perte latente de résiliation de 26 millions d'euros. Des instruments de couverture ont fait l'objet de restructurations au cours de l'exercice entraînant des charges financières de résiliation pour 37 millions d'euros.

4.3.4.10. CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Ces éléments sont inclus dans les postes suivants du bilan :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Emprunts obligataires	63 029	50 565
Dettes financières	2 857	3 277
Fournisseurs	12 398	11 625
Dettes fiscales et sociales	16 977	16 395
Dettes sur immobilisations	17 142	16 828
Divers	468	2 712
Total charges à payer	112 871	101 402
Produits constatés d'avance	1 092	1 278
TOTAL PASSIF	113 963	102 680
Immobilisations financières	6 391	6 303
Créances clients	902	4 325
Autres créances	9 406	9 412
Total produits à recevoir	16 699	20 040
Charges constatées d'avance	26 014	23 446
TOTAL ACTIF	42 713	43 486

Les charges constatées d'avance se rapportent essentiellement aux frais d'émission d'emprunts pour 22 millions d'euros. Les produits à recevoir inscrits en « Autres créances » concernent pour 9 millions d'euros des produits de refacturations au sein du Groupe.

4.3.4.11. DÉPÔTS ET CAUTIONNEMENTS REÇUS

Ce poste, d'un montant de 27 millions d'euros représente essentiellement les dépôts versés par les preneurs en garantie de loyers.

4.3.4.12. AUTRES PASSIFS

Tous les autres passifs sont à moins d'un an d'échéance.

4.3.4.13. ENGAGEMENTS HORS BILAN

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Engagements reçus		
Swaps	790 000	1 352 300
Caps	625 000	1 375 000
Lignes de crédit non utilisées	2 410 000	2 090 000
Promesses de vente d'immeubles	12 206	2 200
Créance garantie par une hypothèque	480	4 950
Autres	3 904	12 193
TOTAL	3 841 590	4 836 643
Engagements donnés		
Avais, cautions et garanties données ⁽¹⁾	594 749	490 826
Swaps	790 000	1 352 300
Caps	625 000	50 000
Dettes garanties par des sûretés réelles	557 925	578 775
Promesses de vente d'immeubles	48 056	16 664
Autres	11 517	11 489
TOTAL	2 627 247	2 500 053

(1) Dont cautions consenties au 31 décembre 2015 par Gecina au bénéfice de sociétés du Groupe pour 595 millions d'euros.

Gecina a par ailleurs consenti, dans le cadre de la marche normale des affaires, des engagements dont l'exercice n'excède pas 10 ans et, parce que non chiffrés, qui n'apparaissent pas dans le tableau des engagements donnés. Sur la base des appréciations de la société et de ses conseils, il n'existe pas à ce jour d'engagements susceptibles d'être appelés et d'affecter de manière significative le résultat ou la situation financière de la société.

Le droit individuel à la formation (DIF) a été remplacé à compter du 1^{er} janvier 2015 par le compte personnel de formation (CPF). Il n'existe plus d'engagement de la société à ce titre.

4.3.5. EXPLICATIONS DU COMPTE DE RÉSULTAT

4.3.5.1. PRODUITS D'EXPLOITATION

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Loyers résidentiels	115 748	119 410
Loyers bureaux	148 521	152 500
TOTAL DES LOYERS	264 269	271 910

4.3.5.2. CHARGES D'EXPLOITATION

Les charges d'exploitation (hors amortissements et provisions) comprennent notamment les charges locatives des immeubles refacturables aux locataires pour 56 millions d'euros.

Les charges de personnel intègrent le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) pour un montant de 100 millions d'euros au titre de l'exercice 2015. Ce crédit d'impôt a été utilisé dans le cadre de différents investissements.

4.3.5.3. DOTATIONS ET REPRISES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

En milliers d'euros	31/12/2015		31/12/2014	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Amortissements des immobilisations ⁽¹⁾	71 527		67 808	
Dépréciations des immobilisations incorporelles ⁽¹⁾				
Dépréciations des immobilisations corporelles ⁽¹⁾	14 485	47 517	11 741	6 112
Dépréciations des immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	23 142	35 245	13 131	3 836
Dépréciations des créances ⁽²⁾	1 477	1 745	1 426	2 029
Provisions pour risques et charges ⁽³⁾	2 140	803	2 329	2 982
Amortissements des primes de remboursement des obligations ⁽⁴⁾	3 020		2 081	
TOTAL	115 791	85 310	98 516	14 959
Dont :				
- exploitation	75 144	2 548	71 563	5 011
- financier	26 162	35 245	15 212	3 836
- exceptionnel et impôt	14 485	47 517	11 741	6 112

(1) Cf. Note 4.3.4.1.

(2) Cf. Note 4.3.4.2.

(3) Cf. Note 4.3.4.7.

(4) Cf. Note 4.3.4.5.

COMPTES ANNUELS

4.3.5.4. RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'euros	31/12/2015		31/12/2014	
	Charges	Produits	Charges	Produits
Intérêts et charges ou produits assimilés	203 360	111 925	258 615	58 175
Produits nets sur cessions de V.M.P.		118		92
Dividendes des filiales et produits des participations		225 282		287 806
Dotations ou reprises aux amortissements, dépréciations et provisions :				
- amortissements des primes de remboursement des lignes obligataires	3 020		2 081	
- dépréciation des titres de filiales, créances rattachées ou actions propres	23 142	35 245	13 131	3 836
TOTAL	229 522	372 570	273 827	349 909

4.3.5.5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net des cessions d'immeubles	78 322	38 462
Dépréciations des immobilisations	33 032	(5 629)
Plus ou moins-values sur cessions de titres ou fusions	412	786
Mali sur rachat d'actions propres	(88 253)	0
Autres produits et charges exceptionnels	6 810	1 175
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	30 323	34 794

Les ventes par lots ont généré un résultat de cession de 55 millions d'euros, le solde de 23 millions ayant été généré par les cessions en bloc.

4.3.5.6. OPÉRATIONS AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES

En milliers d'euros					
Actif (valeurs brutes)		Passif		Résultat financier	
Immobilisations financières	4 692 300	Dettes financières	157 353	Charges financières	77 060
Créances clients	0	Fournisseurs	751		
Autres créances	80 805	Autres dettes	0	Produits financiers	311 660
Cautions données par Gecina au bénéfice de sociétés liées					594 749

Au cours de l'exercice, Gecina a acquis auprès du groupe Ivanhoé Cambridge les titres des sociétés Avenir Danton Défense et Avenir Grande Armée pour respectivement 477 millions d'euros et 114 millions d'euros, représentant une valorisation acte en mains pour l'ensemble de ce portefeuille de 1,24 milliard d'euros.

Les transactions avec les sociétés dans lesquelles Gecina a une participation significative sont limitées aux facturations de prestations de services et de moyens de fonctionnement (32 millions d'euros en 2015) ainsi qu'à des financements encadrés par des conventions.

4.3.6. AUTRES INFORMATIONS

4.3.6.1. FAITS OU LITIGES EXCEPTIONNELS

La société a été informée le 16 juillet 2012 par l'établissement bancaire Banco de Valencia de l'existence de quatre billets à ordre, émis en 2007 et en 2009, d'un montant total de 140 millions d'euros, au nom pour trois d'entre eux de « Gecina S.A. Succursal en España » et pour l'un d'entre eux de Gecina S.A., en faveur d'une société espagnole dénommée Arlette Dome SL. Cette dernière aurait transmis les billets à ordres précités à Banco de Valencia en garantie des prêts accordés par cette entité bancaire. Après vérifications, la société a constaté qu'elle ne possédait aucune information concernant ces prétendus billets à ordre ou concernant d'éventuelles relations d'affaires avec la société Arlette Dome SL qui auraient pu justifier leur émission. Ayant également constaté l'existence d'indices tendant à faire apparaître le caractère frauduleux de leur émission si celle-ci devait être confirmée, la société a déposé une plainte pénale à cet égard auprès des autorités espagnoles compétentes. Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre. Après avoir été admise en qualité de partie civile devant la Cour n°17 de Madrid, la société s'est vue dénier ce statut devant la Cour Nationale. La procédure est en cours. Gecina continue d'y faire valoir ses droits et notamment sa qualité de partie civile.

À ce jour, la société n'est pas en mesure d'évaluer d'éventuels risques, en particulier réglementaires, juridiques ou financiers,

provenant des faits objets de la procédure en cours et ne peut notamment exclure qu'elle puisse être mise en cause dans l'avenir ainsi que des dirigeants et des représentants de la société.

Enfin, le 11 septembre 2014 l'établissement bancaire espagnol Abanca a sollicité le versement par Gecina de 63 millions d'euros en vertu de lettres d'engagements de garantie qui auraient été signées en 2008 et 2009, par M. Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina. Gecina, qui n'avait pas connaissance de ces lettres d'engagements, a considéré, après échange avec ses conseils, qu'elles traduisent un montage frauduleux car s'inscrivant en violation de son intérêt social et des règles de procédures applicables. Pour ces raisons, Gecina a indiqué à Abanca qu'elle contestait lui devoir la somme réclamée et qu'elle n'entendait, en conséquence, donner aucune suite à sa réclamation. Le 24 octobre 2014, la société a déposé une plainte pénale en France contre M. Joaquín Rivero et toute autre personne complice ou co-auteur, notamment pour abus de pouvoirs au titre de ces lettres d'engagements.

Abanca a quant à elle assigné Gecina devant le Tribunal de première Instance de Madrid en vue d'obtenir le paiement des sommes réclamées.

Gecina fait valoir ses droits et défend ses intérêts dans le cadre de cette procédure.

Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

4.3.6.2. EFFECTIF

Effectif moyen	2015	2014
Cadres	163	165
Employés et agents de maîtrise	127	139
Personnels immeuble	71	94
TOTAL	361	397

4.3.6.3. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration de Gecina au titre de l'exercice 2015 s'élèvent à 489 milliers d'euros. Il n'existe pas de prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration ou de direction.

4.3.6.4. SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE

Néant.

4.3.6.5. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION, D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Plans d'actions de performance

	Actions performance ⁽¹⁾	Actions performance ⁽¹⁾	Actions performance ⁽¹⁾	Actions performance ⁽¹⁾
Date de l'Assemblée	24/05/2011	18/04/2013	18/04/2013	18/04/2013
Date du Conseil d'Administration	14/12/2012	13/12/2013	13/12/2013	19/02/2015
Date d'attribution effective	14/12/2012	13/12/2013	13/12/2013	19/02/2015
Date d'acquisition	14/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	19/02/2018
Nombre de droits	11 750	62 560	9 700	58 120
Retrait de droits	2 200	3 398	1 360	1 250
Annulation				
Cours au jour de l'attribution	86,35 €	93,65 €	93,65 €	116,45 €
Nombre d'actions inscrites	9 550	59 162	8 340	0
Nombre d'actions pouvant être attribuées	0	0	0	56 870
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui
Interne	non	non	non	Progression Total Return
Externe	Performances action Gecina/indice Euronext IEIF SIIC France dividendes investis			

(1) Actions à émettre.

Plans d'option de souscription ou d'achat d'options

Date de l'Assemblée	02/06/2004	02/06/2004	19/06/2007	19/06/2007	15/06/2009 ⁽¹⁾	15/06/2009 ⁽¹⁾
Date du Conseil d'Administration	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	22/03/2010	09/12/2010
Date d'attribution effective	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	16/04/2010	27/12/2010
Point de départ d'exercice des options	14/03/2008	12/12/2008	13/12/2009	18/12/2010	16/04/2012	27/12/2012
Date d'expiration	15/03/2016	13/12/2016	14/12/2017	19/12/2018	17/04/2020	28/12/2020
Nombre de droits	251 249	272 608	230 260	331 875	252 123	210 650
Nombre de droits (après ajustement)	252 185	274 012	231 335	332 175	253 110	212 220
Retrait de droits	43 449	50 730	63 184	0	1 779	280
Prix de souscription ou d'achat (après ajustement)	95,73 €	103,25 €	103,91 €	36,94 €	78,37 €	83,86 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées (après ajustement)	134 720	94 323	64 299	295 719	137 904	37 903
Nombre d'actions pouvant être levées	74 016	128 959	103 852	36 456	113 427	174 037
Conditions de performance	non	non	non	non	oui	oui
Interne					non	non
Externe					Performances action Gecina/indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/indice Euronext IEIF SIIC France

(1) Actions à émettre.

4.3.6.6. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 26 janvier 2016, Gecina a pris connaissance des déclarations de franchissements de seuils et d'intention publiées par l'AMF, dans le cadre de la dissolution de l'action de concert d'Ivanhoé Cambridge et de Blackstone.

A la suite de ces opérations, Ivanhoé Cambridge détient désormais directement et via ses filiales près de 23 % du capital de Gecina. Ce pourcentage correspond à la quote-part économique qu'Ivanhoé

Cambridge avait annoncé détenir au sein du précédent concert en juin 2015 à l'occasion du renforcement de sa participation.

Le 8 février 2016, Gecina a signé avec Primonial Reim, intervenant pour le compte d'un « club deal » regroupant des investisseurs institutionnels, une promesse de vente assortie des garanties usuelles, portant sur les titres des sociétés GECIMED et GEC 15 et constituant l'intégralité de son portefeuille d'immobilier de santé. Le montant de la transaction s'élève à 1,35 milliard d'euros acte en mains hors frais annexes.

4.3.6.7. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Informations financières En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus	
				Brute	Nette
Filiales et participations					
A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations					
1- Filiales					
SAS GECITER	17 476	787 534	100,00 %	782 018	782 018
SA GECIMED	232 914	56 661	100,00 %	314 407	314 407
SAS HOTEL D'ALBE	2 261	52 049	100,00 %	216 096	216 096
SCI CAPUCINES	14 273	1 579	100,00 %	26 188	26 188
SNC MICHELET LEVALLOIS	75 000	20 680	100,00 %	95 965	95 681
SAS KHAPA	30 037	37 209	100,00 %	66 659	66 659
SCI 55 RUE D'AMSTERDAM	18 015	(6 173)	100,00 %	36 420	36 420
SAS GEC 7	81 032	40 200	100,00 %	119 553	119 553
SIF Espagne	60	(183 023)	100,00 %	33 161	
SARL COLVEL WINDSOR	32 000	3 232	100,00 %	58 016	37 797
SAS SPIPM	1 226	25 098	100,00 %	26 890	26 890
SAS SADIA	90	21 157	100,00 %	24 928	24 928
SCI ST AUGUSTIN MARSOLLIER	10 515	1 427	100,00 %	23 204	23 204
SAS LE PYRAMIDION COURBEVOIE	37	25 145	100,00 %	22 363	22 363
SCI AVENIR DANTON DEFENSE	1	(36 174)	100,00 %	476 506	476 506
SCI 5 BD MONTMARTRE	10 515	5 884	100,00 %	18 697	18 697
SAS ANTHOS	30 037	(1 058)	100,00 %	50 953	50 953
SCI BEAUGRENELLE	22	16 043	75,00 %	30 720	12 049
SCI GEC 15	5	4 441	99,00 %	32 193	32 193
SNC GECINA MANAGEMENT	3 558	5 508	100,00 %	12 215	6 828
SCI DU 32-34 RUE MARBEUF	50 002	3 892	100,00 %	50 002	50 002
SCI TOUR MIRABEAU	120 002	4 222	100,00 %	120 002	120 002
SCI LE France	60 002	5 974	100,00 %	60 002	60 002
SCI AVENIR GRANDE ARMEE	100	(22 826)	100,00 %	113 526	113 526
B - Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de Gecina					
a. Filiales françaises (Ensemble)				14 338	12 964
b. Filiales étrangères (Ensemble)				-	-
c. Participations dans les sociétés françaises (Ensemble)					
d. Participations dans les sociétés étrangères (Ensemble)				-	-

(1) Montant du mali technique de fusion affecté aux titres apportés par SIF et GECI 1 et 2 (plus-values latentes).

(2) Montant des provisions sur prêts et avances.

COMPTES ANNUELS

Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes comptabilisés par la société au cours de l'exercice	Autres données
	145 379	70 650	41 359	100 475	
303 667		44 441	(3 355)	17 500	
	150 880	21 826	15 282	56 210	69 873 ⁽¹⁾
33 299		4 080	1 579		4 702 ⁽¹⁾
63 656		13 723	8 352		
66 318		11 873	4 985	3 518	
33 360			(6 173)		4 255 ⁽¹⁾
66 654	27 903	8 061	1 610	738	
201 820		166	11 808		182 963 ⁽²⁾
42 382		6 087	824		
		2 113	1 236	1 786	4 075 ⁽¹⁾
10 380		2 941	1 986	1 561	5 870 ⁽¹⁾
9 081		2 885	1 427		4 537 ⁽¹⁾
	48 450	4 354	2 145	2060	
402 565		11 270	(43 038)		
18 164		3 457	1 769	1 745	3 462 ⁽¹⁾
22 246		3 114	517		
		(6)	1 519	12 300	
1 083		4 934	2 327		32 189 ⁽¹⁾
1		7 003	2 238		
61 913		6 357	3 892		
58 526		14 986	4 222		
64 077		9 276	5 974		
238 874		15 583	(4 221)		
82 035	221 116	21 190	(1 682)	-	
-	-	-	-	-	
7 063	-	1 959	1 218	-	
-	-	-	-	-	

05 Gouvernement d'Entreprise

5.1.	Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	134
5.1.1.	Référence au Code AFEP-MEDEF	134
5.1.2.	Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale	135
5.1.3.	Modalité d'exercice de la Direction Générale	143
5.1.4.	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	144
5.1.5.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale	151
5.1.6.	Conventions réglementées	152
5.1.7.	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	153
5.1.8.	Informations concernant la structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	153
5.1.9.	Contrôle interne et gestion des risques	153
5.2.	Rémunération et avantages	162
5.2.1.	Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux	162
5.2.2.	Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance	169
5.2.3.	Rémunération des administrateurs	171

5.1. Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte notamment de la composition du Conseil d'Administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des limitations aux pouvoirs du Directeur Général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Les éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs sont exposés dans la partie 5.2. « Rémunération et avantages » du document de référence.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui de l'Audit interne, du Secrétariat du Conseil d'Administration et de la Direction des Affaires Juridiques Corporate. Son élaboration a également fait l'objet de réunions avec les responsables des différentes Directions du Groupe.

Il a été présenté au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations pour les aspects relatifs au gouvernement d'entreprise, à la composition et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi qu'au Comité d'Audit et des Risques pour les aspects relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, préalablement à son approbation par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 24 février 2016.

5.1.1. RÉFÉRENCE AU CODE AFEP-MEDEF

Gecina se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (« Code AFEP-MEDEF »), conformément à la décision de son Conseil d'Administration du 18 décembre 2008.

Cette décision a fait l'objet d'un communiqué publié par Gecina le 24 décembre 2008. Ce Code, dont la dernière révision est intervenue en novembre 2015, peut être consulté sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

L'article L. 225-37 du Code de commerce dispose que « Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des

entreprises, le rapport prévu au présent article précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été ». En application de cet article, de la recommandation 25.1 du Code AFEP-MEDEF et des stipulations de la Recommandation n° 2012-02 de l'AMF relatives à la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer », le tableau ci-dessous présente la disposition du Code AFEP-MEDEF avec laquelle Gecina n'est pas en parfaite conformité et en expose les raisons. Il est à noter néanmoins que selon la position du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (« HCGE ») exprimée dans son rapport d'activité 2014, cette situation reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF.

Sujet	Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Situation de Gecina	Justifications/Commentaires
Part des administrateurs indépendants au Comité d'Audit et des Risques	Au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, soit au moins 66 % des membres (recommandation 16.1)	Trois administrateurs qualifiés d'indépendants sur cinq, soit 60 % des membres	Le Conseil d'Administration est composé de 10 administrateurs, dont cinq administrateurs indépendants. Parmi ces cinq administrateurs indépendants, trois sont membres du Comité d'Audit et des Risques et deux du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations. Une part plus importante des administrateurs indépendants au Comité d'Audit et des Risques impliquerait la participation d'au moins un administrateur indépendant à ces deux Comités. Compte tenu de la charge de travail importante des Comités, le choix du Conseil d'Administration dans la composition de ses Comités permet aux administrateurs de consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires. En outre, il est à noter que le HCGE considère qu'un Comité d'Audit comportant trois membres indépendants sur cinq reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant, ce qui est le cas du Comité d'Audit et des Risques de Gecina (Rapport d'activité HCGE 2014 p. 14).

5.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

5.1.2.1. ADMINISTRATEURS ET ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration comprend entre trois et 18 membres. Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration de Gecina est composé de dix membres, dont 50 % d'administrateurs indépendants et 50 % de femmes.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée Générale Ordinaire peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans.

La Direction Générale est assurée par M. Philippe Depoux, Directeur Général. Des informations complémentaires relatives aux modalités d'exercice de la Direction Générale sont exposées au paragraphe 5.1.3.

Le tableau ci-après indique, pour chaque administrateur ainsi que pour le Directeur Général, son âge, sa nationalité, son sexe, sa situation d'indépendance, sa nomination dans un ou plusieurs comités, les dates d'échéance de son mandat, le nombre d'actions Gecina qu'il détient, son taux de participation aux réunions du Conseil et des Comités, ainsi que la liste de ses mandats au 31 décembre 2015. Sauf précision contraire, tous les mandats indiqués sont exercés à l'extérieur du Groupe.

Président du Conseil d'Administration



Président du Comité Stratégique
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité Stratégique : 100 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domicilié : 14-16, rue des Capucines – 75002 Paris

Censeur de SOPRA Group ⁽¹⁾
Président de la Fondation d'entreprise Gecina
Membre du Conseil de Surveillance de la société UNOFI SAS
Président du Conseil d'Administration de UNOFI GESTION D'ACTIFS SA
Président de BM Conseil SASU
Administrateur de :
- EPRA
- MEDEF Paris
Président de la Fondation du Crédit Agricole de la Corse
Membre du Comité exécutif de la Fondation Palladio

M. Bernard Michel

67 ans, nationalité française
Première nomination :
AG du 10/05/2010
Échéance du mandat : AGO 2018

Directeur Général



Nombre d'actions détenues : 9 525
Domicilié : 14-16, rue des Capucines – 75002 Paris

Administrateur du Club de l'Immobilier
Administrateur de :
- IEIF
- ONG Première Urgence – Aide Médicale Internationale
Membre en qualité de personnalité qualifiée du Comité d'Investissement et du Comité de Pilotage et de Suivi de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), établissement public
Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina

M. Philippe Depoux

54 ans, nationalité française
Nomination : CA du 17/04/2013
à effet du 03/06/2013
Mandat à durée indéterminée

Administrateurs



Membre du Comité Stratégique et du Comité d'Audit et des Risques
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité Stratégique : 100 %
Taux de participation au Comité d'Audit et des Risques : 100 %
Nombre d'actions détenues : 25 681
Domiciliée : 15, rue Jouvenet – 75016 Paris

Présidente d'Ivanhoé Cambridge Europe
Présidente de France GBC
Administratrice de :
- Crédit Foncier de France
- SPPICAV Lutiq
- P3 Group SARL
- EPRA
- FSIF
- HBS PG

Mme Méka Brunel

59 ans, nationalité française
Première nomination :
AG du 23/04/2014
Échéance du mandat : AGO 2018



Mme Dominique Dudan

61 ans, nationalité française
Première nomination :
AG du 24/04/2015
Échéance du mandat : AGO 2019

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'Audit et des Risques
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité d'Audit
et des Risques : 100 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domiciliée : 1, rue de Condé – 75006 Paris

Administratrice de :
- L'observatoire Régional de l'Immobilier
d'Ile-de-France (ORIE)
- RICS France
Gérante de la SCI du Terrier et de la SCI du 92
Gérante de la SARL William's Hôtel
Présidente de Artio Conseil (SASU)



Mme Sylvia Fonseca

54 ans, nationalité française
Première nomination :
AG du 23/04/2014
Échéance du mandat : AGO 2016

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'Audit et des Risques
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité d'Audit
et des Risques : 90 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domiciliée : 77, avenue Ledru Rollin – 75012 Paris

Directrice Audit, Qualité et missions transverses
du Groupe Sanef



M. Claude Gendron

63 ans, nationalité canadienne
Première nomination :
AG du 23/04/2014
Échéance du mandat : AGO 2016

Membre du Comité de Gouvernance,
Nominations et Rémunérations
Taux de participation au Conseil : 87,50 %
Taux de participation au Comité de Gouvernance,
Nominations et Rémunérations : 100 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domicilié : 4898, rue Hutchison – Montréal (Québec)
H2V 4A3 – Canada

Vice-Président Exécutif, Affaires Juridiques et chef
du contentieux d'Ivanhoé Cambridge et des sociétés
affiliées au Groupe Ivanhoé Cambridge
Membre du Comité Exécutif d'Ivanhoé Cambridge



M. Rafael Gonzalez de la Cueva

50 ans, nationalité espagnole
Première nomination :
AG du 24/05/2011
Échéance du mandat : AGO 2017

Administrateur indépendant
Membre du Comité de Gouvernance,
Nominations et Rémunérations
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité de Gouvernance,
Nominations et Rémunérations : 100 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domicilié : Calle Ana de Austria, 34,
Portal 0-2C – 28050 Madrid (Espagne)

Président – fondateur de Nuevos Espacios
de Arquitectura y Urbanismo, S.L.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



M. Jacques-Yves Nicol
65 ans, nationalité française
Première nomination :
AG du 10/05/2010
Échéance du mandat : AGO 2018

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des Risques
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité d'Audit
et des Risques : 100 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domicilié : 7, rue Brunel – 75017 Paris

N/A



Mme Nathalie Palladitcheff
48 ans, nationalité française
Première nomination :
CA du 22/07/2015 (cooptation)
Échéance du mandat : AGO 2017

Membre du Comité Stratégique
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité Stratégique : 100 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domiciliée : 934 avenue Hartland H2V 2Y1 Montréal
(Québec) Canada

Vice-Présidente exécutive et chef des Finances
d'Ivanhoé Cambridge
Membre du Comité Exécutif d'Ivanhoé Cambridge



**M. Jean-Jacques Duchamp,
Représentant permanent de Predica**
61 ans, nationalité française
Première nomination :
AG du 20/12/2002
Échéance du mandat : AGO 2019

Membre du Comité Stratégique
et du Comité d'Audit et des Risques
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité Stratégique : 100 %
Taux de participation au Comité d'Audit et des
Risques : 100 %
Nombre d'actions détenues par Predica : 8 096 229
Domicilié : 16-18, bd de Vaugirard – 75015 Paris

Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole
Assurances* (membre du Comité Exécutif)
Vice-Président du Conseil d'Administration,
Administrateur de Générale de Santé SA ⁽¹⁾
Administrateur de :
- SANEF (Autoroutes du Nord et de l'Est de la France)
- Société Foncière Lyonnaise ⁽¹⁾
- CPR-AM*
- SPIRICA*
- CA Vita*
- PACIFICA*
Représentant permanent de SPIRICA*, Administrateur
de :
- Lifeside Patrimoine*
- ISR Courtage*
Membre du bureau de la commission économique
et financière FFSA



Mme Inès Reinmann Toper
58 ans, nationalité française
Première nomination :
AG du 17/04/2012
Échéance du mandat : AGO 2016

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de Gouvernance,
Nominations et Rémunérations
Taux de participation au Conseil : 100 %
Taux de participation au Comité de Gouvernance,
Nominations et Rémunérations : 100 %
Nombre d'actions détenues : 40
Domiciliée : 57, bd du Commandant Charcot –
92200 Neuilly-sur-Seine

Administratrice indépendante de Cofinimmo ⁽¹⁾
Administratrice de :
- AINA Investment Fund (Luxembourg), SICAV
- Orox Asset Management SA
Censeur de l'OPCI Lapillus
Membre du Directoire de EDRCF (Edmond Rothschild
Corporate Finance), SAS
Membre de :
- Club de l'Immobilier Île-de-France
- Cercle des Femmes de l'Immobilier
Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors

(1) Société cotée.

* Sociétés du groupe Crédit Agricole SA.

Au cours de l'exercice 2015, les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Conseil d'Administration :

Nom de l'administrateur	Renouvellement	Nomination	Départ	Commentaires
Mme Dominique Dudan		X		Nomination par l'Assemblée Générale Annuelle du 24 avril 2015 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. La nomination de Mme Dominique Dudan a porté le pourcentage d'administrateurs indépendants de 44 % à 50 % et le pourcentage de femmes de 33 % à 40 %.
Société Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp	X			Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 24 avril 2015 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.
M. Anthony Myers			X	Démission actée par le Conseil d'Administration du 22 juillet 2015
Mme Nathalie Palladitcheff		X		Cooptation par le Conseil d'Administration du 22 juillet 2015 en remplacement de M. Anthony Myers, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de M. Anthony Myers, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Cette cooptation sera soumise à l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La cooptation de Mme Nathalie Palladitcheff porte le pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration de 40 % à 50 %. Le pourcentage d'administrateurs indépendants demeure inchangé (50 %).

Il est précisé que le nombre de salariés de la société et de ses filiales étant inférieur aux seuils fixés par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés. En revanche, conformément à l'article L. 2323-62 du Code du travail, des membres du Comité d'Entreprise assistent, avec voix consultative, aux réunions du Conseil d'Administration.

Diversité de la composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration intègre un objectif de diversification de sa composition en termes de féminisation, de nationalités et de compétences, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF et à son règlement intérieur (article 7) qui dispose que « Le Conseil s'interrogera régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités notamment dans la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences ».

Le Conseil d'Administration veille à ce que chaque mouvement dans sa composition soit conforme à cet objectif afin de pouvoir accomplir ses missions dans les meilleures conditions. Ainsi, à ce jour, les membres du Conseil d'Administration sont de trois nationalités différentes et possèdent des compétences diverses et

complémentaires, notamment dans les domaines de l'immobilier, de la finance, de la comptabilité, du management, du droit, de la RSE et de la gestion des risques. Ces compétences sont détaillées aux points 5.1.2.1, 5.1.2.2 et 5.1.2.3 qui décrivent les fonctions et mandats exercés par les administrateurs ainsi que l'expérience et l'expertise de chacun.

Le tableau ci-après recense les principaux domaines de compétence des administrateurs de la société.

Domaines de compétence	Conseil d'Administration (10 administrateurs)
Gestion et management	10 administrateurs
Immobilier	10 administrateurs
Finance	8 administrateurs
Expérience internationale	7 administrateurs
Ressources humaines	5 administrateurs
Banques - Assurance	4 administrateurs
RSE	4 administrateurs
Comptabilité	3 administrateurs
Droit	3 administrateurs

Formation des administrateurs

Dans le cadre de l'accueil de nouveaux administrateurs, et conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à la formation des administrateurs, une documentation sur les sujets clés de la société (« kit de l'administrateur ») a été mise à la disposition de ces derniers et des réunions d'information sur certains sujets ont été organisées à leur intention.

Par ailleurs, un budget est consacré à la formation des administrateurs et au recours à des conseils externes par le Conseil d'Administration et ses Comités.

Administrateurs indépendants

Le Conseil d'Administration examine chaque année, après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF, à savoir :

- (i) 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 ;
- (ii) 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 ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou 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 ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche ou autre avec un mandataire social ;
- (v) ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- (vi) ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans ;
- (vii) s'agissant d'administrateurs représentant des actionnaires importants de la société, ils sont considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant, en tenant compte de la composition du capital et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels.

En application des critères précités, le Conseil d'Administration a conclu de son examen qu'au 31 décembre 2015, cinq de ses membres sur dix sont qualifiés d'administrateurs indépendants, à savoir : Mme Dominique Dudan, Mme Sylvia Fonseca, M. Rafael Gonzalez de la Cueva, M. Jacques-Yves Nicol et Mme Inès Reinmann Toper.

Il est précisé qu'au jour de la publication du présent rapport, aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la société ou son Groupe.

Actions détenues par les administrateurs

Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 40 actions en application du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie adressée à Gecina, dans un délai de cinq jours de négociation, les opérations sur les titres de la société ou sur toute autre valeur émise par celle-ci, qu'il a effectuées directement ou par personne interposée, pour son propre compte ou pour un tiers en vertu d'un mandat ne s'exerçant pas dans le cadre du service de gestion pour compte de tiers. Sont également concernées les opérations effectuées par les personnes qui ont des liens étroits avec les administrateurs visées par la réglementation applicable.

Sont exposées au paragraphe 6.3.4. les opérations réalisées par les dirigeants, les hauts responsables ou par les personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur les titres de la société.

Règles relatives au cumul des mandats

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration (article 2), en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs, dispose que :

« L'administrateur devra consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et participer, dans la mesure du possible, à toutes les réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Lorsqu'il exerce des fonctions exécutives dans la société, il doit consacrer son temps à la gestion de la société et ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères. Il devra recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. »

Par ailleurs, la charte de l'administrateur (article 16), qui constitue une annexe du règlement intérieur du Conseil d'Administration, précise que *« L'administrateur s'engage, pour tout nouveau mandat de toute nature, au sein du Groupe, d'une société française ou étrangère, à prendre contact avec le Président du Conseil d'Administration ou le Secrétaire du Conseil d'Administration, afin qu'il l'informe, le cas échéant, sur les conditions du respect de la réglementation applicable en matière de cumul de mandats ainsi que sur les principes découlant de la présente charte. »*. Les mandats des membres du Conseil d'Administration, de son Président ainsi que ceux du Directeur Général de la société au 31 décembre 2015 sont décrits dans le tableau au paragraphe 5.1.2.1.

5.1.2.2. RÉCAPITULATIF DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET ÉCHUS

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des sociétés au sein desquelles les membres du Conseil d'Administration, son Président et le Directeur Général de la société ont été membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment au cours des cinq dernières années. Sauf précision contraire, tous les mandats indiqués ont été exercés à l'extérieur du Groupe.

Prénom et nom	Mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus
M. Bernard Michel	<p>Directeur Général de Gecina Directeur Général et Administrateur de Predica Président du CA de Dolcea Vie Vice-Président et Administrateur de Pacifica Président du Conseil de Surveillance de Finogest SA Président de CA Grands Crus SAS Administrateur de : - CAAGIS SAS - Attica GIE - La Sécurité Nouvelle SA Membre du bureau de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) Président de la Commission de Gestion Provisoire de Caisse Régionale de la Corse Représentant permanent de CAA, Administrateur de CACI Représentant permanent de Predica, membre du Conseil de Surveillance de CAPE SA, Administrateur de La Médicale SA, Censeur de Siparex ⁽¹⁾ Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina</p>
M. Philippe Depoux	<p>Président de : - Generali France Immobilier SA - Immocio (Immobilière Commerciale des Indes Orientales) - Locaparis - Generali Résidentiel - SAS 100 CE Président - Directeur Général, Directeur Général Délégué, Administrateur de Segprim Directeur Général de GEII Rivoli Holding SAS Représentant permanent de Generali France Assurances : - au Conseil de Surveillance de Foncière des Murs ⁽¹⁾ - au Conseil d'Administration d'Expert Finance - au Conseil d'Administration de l'Association pour la location du Moncey - Béo Top Représentant permanent de Generali Vie : - au Conseil de Surveillance de Foncière Développement Logements ⁽¹⁾ - au Conseil de Surveillance de Foncière des Régions ⁽¹⁾ - au Conseil d'Administration d'Eurosic ⁽¹⁾ - au Conseil de Surveillance de la SCPI Generali Habitat Représentant permanent de Generali IARD au Conseil d'Administration de Silic ⁽¹⁾ Administrateur de : - ULI (Urban Land Institute) - Generali Bureaux - OFI GR1 - OFI GB1 - Architecture et Maîtrise d'Ouvrage (AMO) Gérant de : - SCI Malesherbes - SCI Daumesnil - SCI 15 Scribe - SCI Saint-Ouen C1 Responsable en France et à l'étranger de Generali Real Estate SPA (GRESIPA) - succursale en France Président du Club de l'Immobilier</p>
Mme Méka Brunel	<p>Présidente de ORIE Administratrice de ORIE</p>
M. Jean-Jacques Duchamp, Représentant permanent de Predica	<p>Administrateur de Foncière des Régions ⁽¹⁾ Administrateur de BES VIDA Administrateur de Korian ⁽¹⁾ Administrateur de CA-IMMO Administrateur de Dolcea Vie</p>
Mme Dominique Dudan	<p>Directrice Générale de Arcole Asset Management Présidente de Artio Conseil Présidente de Union Investment Real Estate France SAS</p>
Mme Sylvia Fonseca	N/A
M. Claude Gendron	Associé principal du Cabinet d'Avocats Fasken Martineau Du Moulin LLP
M. Rafael Gonzalez de la Cueva	N/A
M. Jacques-Yves Nicol	<p>Managing Director de Aberdeen Property Investors France Directeur Général de l'Association des Diplômés du Groupe ESSEC Membre du Conseil de Surveillance de l'ESSEC</p>

(1) Société cotée.

Prénom et nom	Mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus
Mme Nathalie Palladitcheff	Présidente, Directrice Générale d'Icade Finances Présidente d'Icade Services Administratrice de : - Crédit Agricole CIB - SILIC ⁽¹⁾ - Inmobiliaria de la Caisse des dépôts España - Qualium Investissement Présidente du Comité d'audit de Crédit Agricole CIB Membre du Comité d'audit, des comptes et des risques de SILIC ⁽¹⁾ Directrice Générale par intérim d'Icade ⁽¹⁾ Membre du Comité exécutif d'Icade ⁽¹⁾ , en charge des finances, du juridique, de l'informatique et du pôle services immobiliers Représentant permanent d'Icade ⁽¹⁾ , Président de : - I-Porta - Icade Property Management - Icade Transactions - Sarvilep - Icade Expertise Représentant permanent d'Icade ⁽¹⁾ , Liquidateur de la Caisse des dépôts des Pays de Loire Représentant permanent d'Icade ⁽¹⁾ , Gérant associé de la SCI de la Résidence de Sarcelles Représentant permanent d'Icade Services, Président de : - I-Porta - Icade Transactions - Icade Property Management - Icade Résidences Services - Icade Gestec Membre du Comité de pilotage de ULI FRANCE
Mme Inès Reinmann Toper	Présidente d'Acxior Immo Associée d'Acxior Corporate Finance Administratrice d'Acxior Corporate Finance Co-pilote du groupe Financements Innovants – Plan Bâtiment Grenelle 2

(1) Société cotée.

5.1.2.3. EXPERTISE ET EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SON PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Bernard Michel

Ancien élève de l'École nationale des impôts et Inspecteur général des finances, il a commencé sa carrière à la Direction générale des impôts (1970-1983) puis a rejoint l'Inspection générale des finances pour assurer des missions d'audit et de contrôle (1983-1987). Il a intégré le groupe GAN en 1987 pour y exercer les fonctions de Directeur. Puis il a été nommé Directeur de la Gestion des Assurances-Vie (1990-1993), Président de Socapi (Compagnie d'assurances-vie du GAN et du CIC) (1992-1996), Directeur Général Adjoint et Directeur Général Délégué Assurances France (1993-1996). Il a été Président de la Banque Régionale de l'Ouest (CIC) de 1994 à 1996 et parallèlement Président de la caisse de retraite du groupe CIC. Entré à la CNCA (devenue Crédit Agricole S.A.) en 1996 comme Secrétaire Général et membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole S.A., il a été nommé Directeur Général Adjoint en 1998, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003. Il a notamment eu en charge le pôle Technologies, Logistique et Services bancaires et a été nommé Président de Crédit Agricole Immobilier. Depuis 2003, Bernard Michel a été successivement Directeur Adjoint Fonctionnement et Logistique puis Directeur Fonctionnement et Logistique de Crédit Agricole S.A. et Directeur du pôle Immobilier, Achats et Logistique et Vice-Président de Predica avant d'être nommé, en 2009, Directeur Général de Predica, Directeur du pôle Crédit Agricole Assurances. Il est, depuis le 16 février 2010, Président du Conseil d'Administration de Gecina et a assumé également, du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, les fonctions de Directeur Général de Gecina.

Philippe Depoux

Philippe Depoux, diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Rouen et titulaire d'un DESCAF, fut successivement Responsable des ventes et des acquisitions au sein de la direction immobilière de GAN, Directeur des ventes, acquisitions et expertises de l'Immobilière FINAMA, Directeur des ventes et des acquisitions chez AXA REIM, Directeur Général Délégué de la Société Foncière Lyonnaise et Président de Generali Real Estate France. Il a rejoint Gecina en juin 2013 comme Directeur Général.

Méka Brunel

Méka Brunel est ingénieur de formation. Elle occupe le poste de Vice-Présidente Exécutive d'Ivanhoé Cambridge depuis 2009 et dirige, à ce titre, les activités immobilières d'Ivanhoé Cambridge en Europe. Ingénieur ETP, Méka Brunel est également titulaire d'un *executive* MBA HEC et est MRICS.

Spécialisée en immobilier depuis plus de 35 ans, elle a débuté son parcours professionnel chez Fougerolle (groupe Eiffage) où elle a eu l'opportunité de participer à des chantiers prestigieux tels que la Cour Carrée du Louvre ou l'extension du Musée Carnavalet. Méka Brunel a ensuite poursuivi sa carrière à la SINVIM avant d'exercer de 1996 à 2006 différentes fonctions de dirigeante au sein de Simco, fusionnée depuis avec Gecina, puis de devenir, en 2006, Présidente du Directoire d'Eurosic, foncière immobilière cotée à la Bourse de Paris.

Méka Brunel, par ailleurs engagée dans la vie sociale et les instances professionnelles (notamment administrateur du Crédit Foncier de France, Présidente de France GBC, administrateur de la FSIF et de l'EPRA), a été distinguée professionnelle de l'année par les Pierres d'Or en 2013.

Dominique Dudan

Après des études scientifiques, Dominique Dudan rejoint le monde de l'immobilier. Admise comme Membre de la *Royal Institution of Chartered Surveyors* (FRICS), elle en est devenue *Fellow*. Entre 1996 et 2005, Dominique Dudan a occupé le poste de Directrice du développement au sein du groupe Accor Hotels & Resorts. Elle a ensuite rejoint HSBC Reim en tant que Directrice des opérations et membre du Directoire, puis BNP Paribas Reim en tant que DGA et Directrice des fonds immobiliers réglementés. En 2009, Dominique Dudan a créé sa propre structure Artio Conseil et en 2010 elle est également devenue Directrice générale de la société Arcole Asset Management. Depuis 2011, elle est Présidente de la société Union Investment Real Estate France SAS. Dominique Dudan est administratrice de l'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Île-de-France (ORIE) et de RICS France, membre de la Commission économique du Groupement de professions de Service du MEDEF, membre du Cercle des Femmes de l'immobilier et du Club de l'Immobilier d'Île-de-France. Elle est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Sylvia Fonseca

Diplômée de l'Essec, Sylvia Fonseca entre en 1982 chez Fougerolle, groupe de BTP, dans les ressources humaines. En 1989 elle est Secrétaire Générale de Sofracim, filiale immobilière de Fougerolle. En 1992 chez Forclum en qualité de Directrice Omnilux, elle développe des contrats dans l'énergie et crée la fonction achat, en 2001 elle est DRH groupe. Par ailleurs, elle participe chez Eiffage au développement des projets autoroutiers et des concessions de parkings en tant que Directrice d'Omniparc. En 2003, elle rejoint la holding Eiffage et est nommée Directrice de l'Audit interne groupe, puis Directrice de la délégation générale aux risques et aux contrôles. Elle a rejoint le Groupe SANEF en 2012 en tant que Directrice Financière jusqu'à fin mai 2015, et depuis cette date, elle assume les fonctions de Directrice d'audit, qualité et missions transverses.

Claude Gendron

Claude Gendron est avocat de formation. Il occupe le poste de Vice-Président Exécutif, Affaires juridiques et chef du contentieux d'Ivanhoé Cambridge, une filiale immobilière de la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'un des plus importants gestionnaires de fonds institutionnels au Canada. Claude Gendron est membre du Comité Exécutif d'Ivanhoé Cambridge. Il est responsable de l'ensemble des affaires juridiques de cette société ainsi que du Secrétariat Général.

Diplômé en administration des affaires de l'Université d'Ottawa (Canada), Claude Gendron est également détenteur d'une licence et d'une maîtrise en droit des affaires de l'Université de Montréal (Canada).

Spécialisé en transactions financières et immobilières pendant plus de 30 ans, il a débuté comme conseiller juridique de la Banque Nationale du Canada, une des principales banques canadiennes (1975-1980). Claude Gendron a ensuite poursuivi sa carrière au sein de cabinets d'avocats pour rejoindre le cabinet Fasken Martineau, Chef de file à l'échelle internationale en droit des affaires, où il a été associé principal (1998-2013) avant de se joindre à Ivanhoé Cambridge.

Rafael Gonzalez de La Cueva

Diplômé de l'ETSU Madrid, Rafael Gonzalez de la Cueva a commencé sa carrière comme architecte chez Ara Arquitectos. Il a ensuite été gérant de promotions pour Ferrovial Inmobiliaria avant de rejoindre Vallehermoso, où il a exercé différentes fonctions, dont Directeur de projets spéciaux, puis chez Nozar comme Directeur de Promotions. En 2005, il a rejoint Martinsa comme Directeur d'Investissements, puis de 2007 à 2010, Martinsa Fadesa comme Directeur Stratégie, Actifs et Évaluations. Il est actuellement Président-fondateur d'Urbanea.

Jacques-Yves Nicol

Jacques-Yves Nicol, diplômé de l'ESSEC et d'un troisième cycle de sciences économiques, a été Directeur Général de l'Association des Diplômés du groupe ESSEC après avoir été Managing Director pour la France d'Aberdeen Property Investors et de Tishman Speyer Properties.

Il a également exercé des responsabilités d'abord à la Bank of America en France et à l'international, chez Bouygues notamment comme Directeur Financier et délégué général pour l'Espagne, puis dans le Groupe AXA comme Directeur Général d'Axa Immobilier puis responsable successivement de la supervision des activités d'assurance-vie en Asie-Pacifique et de la zone Europe du Sud/Moyen-Orient. Il est membre du Club des Présidents de Comité d'Audit de l'Institut Français des administrateurs.

Nathalie Palladitcheff

Nathalie Palladitcheff est diplômée de l'ESC Dijon, titulaire d'un DECF et d'un DESCF. Elle a commencé sa carrière chez Coopers & Lybrand Audit (1991 à 1997). Elle a ensuite rejoint la Banque Française Commerciale Océan Indien (1997-2000) comme Directrice des affaires financières et du contrôle de gestion. Elle a été nommée en 2000 Directrice financière de la Société Foncière Lyonnaise, dont elle est ensuite devenue Directrice générale adjointe. À partir de mai 2006, elle a assuré la fonction de Directrice générale de Dolmea Real Estate. Elle a ensuite rejoint l'cade en septembre 2007, en qualité de membre du Comité Exécutif, en charge des finances, du juridique et de l'informatique, puis aussi du pôle services à l'immobilier à partir d'août 2010. Elle a été nommée, en avril 2015 avec une prise de fonction au 3 août 2015, vice-présidente exécutive et chef des finances d'Ivanhoé Cambridge. Nathalie Palladitcheff a été administratrice de Silic et Qualium et administratrice et Présidente du Comité d'Audit de Crédit Agricole CIB. Elle a reçu les insignes de chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Jean-Jacques Duchamp, Représentant permanent de Predica

Diplômé de l'AGRO-INAPG et de l'ENGREF. Après une carrière à l'étranger (Inde, Maroc, Colombie...) dans les travaux publics et l'hydraulique, puis le financement d'infrastructures avec la Banque Mondiale, Jean-Jacques Duchamp a rejoint le Groupe Crédit Agricole où il a occupé différentes fonctions au sein de l'Inspection Générale et de l'Audit auprès des Caisses Régionales de Crédit Agricole puis à l'international et sur les marchés de capitaux, avant de rejoindre la Direction des Finances du Groupe Crédit Agricole S.A. En 2001, il intègre la branche liée à l'Assurance de Personnes auprès de Predica où il prend la Direction du pôle « Finances et Entreprises » au sein du Comité Exécutif. En 2011, il devient Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole Assurances.

Ines Reinmann Toper

Après des études juridiques (DESS de droit immobilier), Inès Reinmann Toper a travaillé chez Dumez SAE et Bouygues puis elle a continué sa carrière chez Coprim (groupe Société Générale), d'abord en qualité de Directrice du Développement, puis de Directrice Opérationnelle et enfin de Directrice Commerciale Immobilier d'Entreprise. De 2000 à 2004, elle a exercé les fonctions de Directrice Générale de la société Tertial, puis entre 2004 et 2007, les fonctions de Directrice du Marché Tertiaire d'Icade, Présidente d'EMGP, Présidente de Tertial et administratrice d'Icade Foncière

des Pimonts. Entre 2007 et 2010, elle a occupé les fonctions de *Managing Director* Continental Europe de Segro Plc. Elle a également été administratrice de cette société. De 2010 à 2014, elle était Associée en charge du compartiment immobilier d'Acxior Corporate Finance. Elle est membre du directoire de Edmond de Rothschild Corporate Finance, en charge de l'immobilier, et administratrice indépendante de Cofinimmo. Elle est par ailleurs *Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors*. Elle est également membre du Club de l'Immobilier Île-de-France et du Cercle des Femmes de l'Immobilier.

5.1.3. MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

5.1.3.1. DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé, avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a décidé la nomination de M. Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et la confirmation de M. Bernard Michel dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration pour une durée qui ne pourra excéder celle de son mandat d'administrateur.

Ce changement de modalité d'exercice de la Direction Générale était conforme à la volonté du Conseil d'Administration de revenir à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, qui avait été mise en place par le Conseil d'Administration du 5 mai 2009 et était demeurée le mode de gouvernance de la société jusqu'au 4 octobre 2011.

Lors de sa séance du 23 avril 2014, tenue à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, le Conseil d'Administration a confirmé que les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de la société demeuraient dissociées (la Direction Générale étant assumée par M. Philippe Depoux) et, ayant pris acte du renouvellement par ladite Assemblée Générale de son mandat d'administrateur, a décidé, en accord avec les recommandations du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, de renouveler le mandat de Président du Conseil d'Administration de M. Bernard Michel pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le Conseil d'Administration estime que la dissociation des fonctions est le mode de gouvernance le mieux adapté à l'activité de la société, permettant de renforcer à la fois les fonctions stratégiques et de contrôle et les fonctions opérationnelles. Il doit par ailleurs renforcer la gouvernance et permettre un meilleur équilibre des pouvoirs entre d'une part, le Conseil d'Administration et d'autre part, le Directeur Général.

5.1.3.2. MISSIONS SPÉCIFIQUES CONFIEES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans le cadre du retour à la dissociation des fonctions tel que décidé par le Conseil d'Administration du 17 avril 2013, le Conseil d'Administration a décidé de confier au Président du Conseil d'Administration, en dehors des attributions générales prévues par la loi, des missions spécifiques afin de permettre un meilleur fonctionnement du Conseil d'Administration et d'assurer la continuité de la Direction Générale. À ce titre, le Président du Conseil d'Administration :

- préside et anime le Comité Stratégique ;
- participe à des réunions internes portant sur des sujets qui concernent la stratégie, la communication externe et financière ou la conformité, l'audit interne et les risques ;
- veille au respect des principes de responsabilité sociétale et environnementale ;
- participe aux relations avec les actionnaires et les investisseurs ;
- participe à la représentation de la société dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients et les pouvoirs publics, au plan national et international ainsi qu'à la communication externe et interne.

Il est précisé que l'exercice de ces missions est effectué en étroite coordination avec les actions menées dans ces domaines par la Direction Générale et ne permet pas au Président du Conseil d'Administration d'exercer les responsabilités exécutives du Directeur Général. Ces missions ont par ailleurs été retranscrites dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration (article 4.1.1).

5.1.3.3. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

À titre de mesure d'ordre interne et conformément aux dispositions de l'article 4.1.2. de son règlement intérieur, le Conseil d'Administration a fixé des limitations de pouvoirs au Directeur Général.

Ainsi, en vertu de l'article 4.1.2 du règlement intérieur du Conseil d'Administration et conformément à la loi, le Directeur Général ne peut consentir aucun aval, caution ou garantie en faveur de tiers sans l'autorisation préalable expresse du Conseil d'Administration. Le règlement intérieur du Conseil prévoit également que le Directeur Général doit, notamment, obtenir l'autorisation du Conseil d'Administration pour toute décision significative au-delà de certains seuils sortant du cadre du budget annuel et du business plan stratégique approuvés ou ayant trait à leur modification ou pour toute décision susceptible d'impliquer un conflit d'intérêt entre un membre du Conseil d'Administration et la société ou pour toute décision entraînant une modification de la gouvernance ou du capital social.

5.1.4. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.1.4.1. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration sont régies par les statuts de la société ainsi que par le règlement intérieur du Conseil d'Administration. Ce règlement intérieur a été adopté par le Conseil d'Administration le 5 juin 2002 et fait l'objet d'une revue régulière par le Conseil d'Administration. Il a été modifié chaque fois que nécessaire, ainsi que ses annexes mentionnées ci-dessous, pour s'adapter au contexte réglementaire, aux recommandations de place et à l'évolution de la gouvernance de la société. À titre d'exemple, il a été mis à jour en 2013 afin de préciser les missions confiées au Président du Conseil d'Administration ainsi que de tenir compte des dispositions nouvelles résultant de la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013, notamment concernant l'introduction d'un vote consultatif sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les règles relatives au nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs.

Sont annexés à ce règlement : la charte de l'administrateur, la charte du représentant du Comité d'Entreprise au Conseil d'Administration et les règlements intérieurs du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, du Comité d'Audit et des Risques, ainsi que du Comité Stratégique.

Certaines parties du règlement intérieur du Conseil d'Administration sont reproduites dans le présent rapport. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration est par ailleurs disponible sur le site Internet de la société, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-02.

5.1.4.2. MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article 3 de son règlement intérieur, le Conseil d'Administration a pour mission de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre, notamment à travers le contrôle de la gestion. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses

Délégations en matière de cautions, avals et garanties – Article L. 225-35 du Code de commerce

Le 19 février 2015, le Conseil d'Administration a renouvelé l'autorisation donnée au Directeur Général, avec faculté de subdélégation, de consentir, au nom de Gecina, des cautions, avals et garanties, pour la durée des engagements garantis, dans la limite d'un montant (i) de 1,65 milliard d'euros pour le compte de ses filiales, (ii) de 50 millions d'euros pour le compte de tiers, et (iii) sans limitation de montant pour les garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières, et à poursuivre les cautions, avals et garanties précédemment délivrés.

Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2015 se sont élevés à 615 millions d'euros.

délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il est tenu régulièrement informé de l'évolution de l'activité du Groupe et de son patrimoine ainsi que de sa situation financière et de sa trésorerie. Il lui est rendu compte des engagements significatifs pris par le Groupe.

Dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires, le Conseil d'Administration décide de toute opération entraînant une modification du capital social ou la création d'actions nouvelles de la société et plus généralement délibère sur les sujets relevant de sa compétence légale ou réglementaire. Est également soumise à l'approbation préalable du Conseil d'Administration toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société, y compris les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne.

À titre de mesure d'ordre interne, le Conseil d'Administration examine et approuve préalablement à leur mise en œuvre les actes, opérations et engagements entrant dans le cadre des limitations de pouvoirs du Directeur Général, définis et prévus à l'article 4.1.2. de son règlement intérieur (cf. paragraphe 5.1.3 ci-dessus).

Le Conseil d'Administration revoit la politique de communication financière de la société et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Le Conseil présente à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Lorsque l'Assemblée Générale Ordinaire émet un avis négatif, le Conseil, sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et publie immédiatement sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites que le Conseil entend donner aux attentes exprimées par les actionnaires lors de l'Assemblée.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L. 225-37-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, le Conseil d'Administration délibère annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale. Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la société, en présence ou non du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration, après en avoir fait la demande au Président du Conseil d'Administration et en avoir informé le Directeur Général.

Les administrateurs peuvent organiser des réunions de travail sur des sujets spécifiques afin de préparer le cas échéant les réunions du Conseil d'Administration, y compris hors la présence du Directeur Général ou du Président. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

5.1.4.3. ORGANISATION ET FRÉQUENCE DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration se réunit au moins quatre fois par an, et chaque fois que nécessaire, sur convocation de son Président. Les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil à tout moment. Le Directeur Général peut aussi demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de la séance n'est pas prépondérante.

Tableau des taux de participation moyens au cours de l'exercice 2015

Types de réunions	Nombre de réunions	Taux de participation moyen
Conseil d'Administration	10	98,98 %
Comité Stratégique	11	100,00 %
Comité d'Audit et des Risques	10	97,73 %
Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations	6	100,00 %
Comité <i>ad hoc</i> chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires	2	83,33 %

5.1.4.4. ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Après un exercice 2014 marqué par des mouvements importants intervenus dans l'actionnariat de la société, le Conseil d'Administration a été particulièrement attentif, tout au long de l'exercice 2015, à la mise en œuvre de la stratégie adoptée fin 2014. Dans ce cadre, il s'est notamment prononcé sur des opérations immobilières exceptionnelles, à la fois en termes d'enjeu financier, de création de valeur et d'innovation. Le Conseil d'Administration s'est réuni dix fois en 2015, avec un taux de participation de 98,98 %

Suivi de la gestion courante du Groupe

Le Conseil d'Administration est régulièrement tenu informé de l'évolution de l'activité du Groupe, de son patrimoine ainsi que de sa situation financière et de sa trésorerie. À ce titre, un point sur l'activité du Groupe (prévision atterrissage, gestion locative, cessions et investissements, financement, frais de structure) est présenté par la Direction Générale lors de chaque réunion du Conseil d'Administration.

L'article 14 des statuts et l'article 6 du règlement intérieur permettent aux administrateurs de se réunir et de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, à savoir l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et l'établissement des Comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe. Il est toutefois nécessaire qu'au moins le quart des administrateurs soit présent physiquement au même endroit.

Les restrictions susvisées n'empêchent pas les administrateurs exclus du calcul du quorum et de la majorité de participer à la réunion et de donner leur avis à titre consultatif.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni dix fois avec un taux de participation de 98,98 %. Les différents Comités ont tenu 29 réunions au total, ce qui montre l'implication des administrateurs et l'importance des travaux réalisés et des sujets traités. Le taux de participation moyen de l'ensemble des administrateurs à ces réunions figure dans le tableau ci-dessous. Les taux de participation individuels des administrateurs figurent au paragraphe 5.1.2.1 ci-dessus.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration a établi les comptes annuels et les Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2014, les Comptes consolidés aux 31 mars, 30 juin et 30 septembre 2015, les documents de gestion prévisionnelle, les communiqués de presse ainsi que les rapports financiers annuels et semestriels et le document de référence. Il a suivi la réalisation du budget de l'exercice 2015 et approuvé le budget pour l'exercice 2016.

Sur avis du Comité Stratégique, le Conseil d'Administration a décidé de mettre en place le versement semestriel du dividende à compter de 2016 pour le paiement du dividende 2015, afin de permettre aux actionnaires de la société de bénéficier de versements réguliers, plus en adéquation avec les flux financiers de la société.

Le Conseil d'Administration a en outre constaté les augmentations de capital résultant des souscriptions par les adhérents du plan d'épargne Groupe et des plans d'actions de performance et d'options de souscription d'actions. Il a également renouvelé l'autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société dans les limites rappelées ci-dessus (cf. paragraphe 5.1.3).

En application de l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014, le Conseil d'Administration, après examen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2014, a pris acte de la poursuite de ces conventions.

Autorisation des opérations d'acquisition/développement et de cession immobilières en ligne avec la stratégie définie

Le Conseil d'Administration a veillé à la mise en œuvre de la stratégie définie en décembre 2014 portant notamment sur une réduction de l'exposition du Groupe aux actifs de diversification et un renforcement de sa spécialisation sur le bureau en Région parisienne.

À ce titre, il s'est prononcé sur différentes opérations d'investissement en bureaux pour un montant total d'environ 1,7 milliard d'euros, dont l'acquisition d'un portefeuille, d'un montant total de 1,24 milliard d'euros, a été la transaction la plus significative enregistrée sur le marché d'investissement en France en 2015. Dans le cadre de cette opération conclue avec Ivanhoé Cambridge, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société, le Conseil d'Administration s'est assuré de l'application rigoureuse de la procédure des conventions réglementées et des règles en matière de gestion de conflits d'intérêts et a eu recours, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05, à trois experts externes dont deux experts immobiliers et financiers indépendants (cf. paragraphes 5.1.5 et 5.1.6).

Il s'est par ailleurs prononcé sur la participation de la société à l'appel à projets urbains innovants lancé par la Ville de Paris et notamment sur les conditions de sa candidature concernant le site Pershing, pour lequel la société a été retenue en deuxième phase.

Parallèlement à ces projets d'acquisitions et de développements, le Conseil d'Administration a examiné différentes opérations de cession et a ainsi autorisé la mise en vente, par le biais d'un appel d'offres, de tout ou partie du portefeuille immobilier santé du Groupe et a suivi de près le déroulement de ce processus.

Confirmation des orientations stratégiques

Les membres du Conseil d'Administration se sont réunis en séminaire stratégique organisé en dehors du siège social en octobre 2015 et en présence des membres du Comité Exécutif, afin de débattre des orientations stratégiques de la société. Le Conseil d'Administration, lors d'une séance en décembre 2015, a confirmé la stratégie définie en décembre 2014 et fixé des orientations à 3 ans dans le cadre de cette stratégie.

Ces orientations stratégiques ont été ensuite présentées au Comité d'Entreprise dans les conditions prévues par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Renforcement de la gouvernance en conformité avec des recommandations de place

Dans la continuité des actions entreprises en 2014, le Conseil d'Administration a confirmé sa volonté de se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF, notamment en termes d'administrateurs indépendants, de féminisation, de nationalité et d'expérience internationale des administrateurs.

Ainsi, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a proposé

à l'Assemblée Générale Mixte du 24 avril 2015 la nomination de Mme Dominique Dudan, administratrice indépendante. Il a également nommé, par cooptation, Mme Nathalie Palladitcheff en remplacement de M. Anthony Myers, démissionnaire. La proportion d'administrateurs indépendants et de femmes au Conseil d'Administration s'élève à la date du présent rapport à 50 %.

La politique en matière de féminisation du Conseil d'Administration et d'autres instances dirigeantes de la société a été saluée par le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes. Gecina a ainsi été classée 5^e au palmarès de la féminisation des entreprises du SBF 120 en 2015.

S'agissant des questions de rémunération, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur les différents éléments de rémunération de M. Philippe Depoux, Directeur Général, ainsi que sur le montant et un nouveau mode de calcul des jetons de présence (cf. paragraphe 5.2.3). Dans ce cadre, le Conseil d'Administration, avec l'aide du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, s'est assuré du respect des dispositions du Code AFEP-MEDEF et des recommandations de l'AMF en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs.

Poursuite de la stratégie en matière de responsabilité sociétale et environnementale

Le Conseil d'Administration a consacré un point de son ordre du jour à la politique RSE de la société. Il s'est ainsi vu présenter par le Directeur RSE les enjeux, la stratégie et l'organisation de la politique RSE ainsi que les actions menées et les résultats obtenus par la société ces dernières années. À cette occasion, le Conseil d'Administration a confirmé que la politique RSE faisait partie intégrante de la stratégie globale de la société.

De la même manière que les exercices précédents, le Conseil d'Administration a pris connaissance du rapport de situation comparée 2014 tel qu'il lui avait été présenté par le Secrétaire Général en charge des ressources humaines et a pris acte de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs félicité la société qui s'est vu attribuer le prix « RSE, Mixité & Diversité » aux victoires des leaders du capital humain en 2015 ainsi que la mention spéciale pour sa politique RH dans la catégorie « Immobilier » (prix organisé par le magazine Décideurs).

Gestion des risques et suivi des contentieux

Le Conseil d'Administration, avec l'aide du Comité d'Audit et des Risques, a continué à s'assurer de l'existence de procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation des engagements et risques de la société. Dans ce cadre, les travaux du Comité d'Audit et des Risques en la matière ont fait l'objet de comptes rendus détaillés au Conseil d'Administration. Une présentation de la cartographie des risques lui a également été faite par le Directeur de l'Audit Interne.

Le Conseil d'Administration a également continué à suivre et à analyser l'évolution de l'ensemble des procédures judiciaires en France et en Espagne impliquant certains anciens actionnaires. Il s'est, dans ce cadre, appuyé sur les travaux du Comité *ad hoc* chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires, puis sur les travaux du Comité d'Audit et des Risques, et a veillé à la protection des droits de la société.

5.1.4.5. LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'assurer la qualité des travaux du Conseil d'Administration et de l'aider dans l'exercice de ses responsabilités, trois Comités spécialisés, regroupant des représentants des principaux actionnaires et des administrateurs indépendants, ont été mis en place par le Conseil d'Administration :

- le Comité Stratégique ;
- le Comité d'Audit et des Risques ; et
- le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

Le règlement intérieur de chacun de ces Comités précise leur mode de fonctionnement et leurs missions.

Les Comités procèdent systématiquement à la restitution de leurs travaux au Conseil d'Administration sous forme de synthèse.

Lors de sa réunion du 24 avril 2015 et afin de donner suite aux recommandations émises lors de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration et des Comités au titre de 2014, le Conseil d'Administration a décidé de :

- confier au Comité Stratégique les missions liées à la RSE, missions dévolues jusqu'alors au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable, afin de renforcer davantage la RSE dans la stratégie de la société ;
- modifier corollairement la dénomination du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable, qui devient le Comité d'Audit et des Risques ;
- mettre fin à la mission du Comité *ad hoc* chargé, depuis 2013, du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires impliquant certains anciens actionnaires ;
- confier au Comité d'Audit et des Risques la mission d'examiner les principaux risques liés aux dossiers/procédures judiciaires impliquant certains anciens actionnaires, et plus généralement, aux « dossiers/procédures judiciaires sensibles ».

Comité Stratégique

Composition

Les membres du Comité Stratégique sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions et peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres.

Au 31 décembre 2015, le Comité est composé de quatre administrateurs : M. Bernard Michel, Mme Méka Brunel, Mme Nathalie Palladitcheff et la société Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp. Il est présidé par M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

Les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Comité au cours de l'exercice 2015 :

- le Conseil d'Administration du 24 avril 2015, tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a décidé de renouveler la société Predica dans ses fonctions de membre de ce Comité ;
- le Conseil d'Administration du 22 juillet 2015, ayant nommé par voie de cooptation Mme Nathalie Palladitcheff en remplacement de M. Anthony Myers, démissionnaire, a décidé de nommer Mme Nathalie Palladitcheff en tant que membre de ce Comité.

Missions

Le Comité Stratégique donne des avis et recommandations au Conseil d'Administration sur la définition de la stratégie de la société

qui lui est proposée par la Direction Générale, sur sa mise en œuvre, sur les grands projets, sur les investissements et sur leur impact sur les comptes. Il veille au maintien des grands équilibres financiers et à la performance de la société en termes de responsabilité sociétale et environnementale.

Ses missions sont, en particulier, les suivantes :

- il examine les projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières (budget, structure de financement, prévisions de cash-flow notamment) ;
- il éclaire le Conseil par ses analyses des orientations stratégiques qui lui sont soumises par la Direction Générale, sur les réalisations et l'évolution des opérations significatives en cours ;
- il examine les informations sur les tendances des marchés, la revue de la concurrence et les perspectives à moyen et à long terme qui en découlent ;
- il examine les projets de développement de la société à long terme notamment en matière de croissance externe, en particulier, les opérations d'acquisition ou de cession de filiales, de participations, d'actifs immobiliers ou d'autres actifs importants, en matière d'investissement et de désinvestissement ainsi que les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan ;
- il évalue les politiques en matière de responsabilité sociétale et environnementale proposées par la Direction Générale et veille à l'intégration de celles-ci dans la stratégie de la société. Il veille également à leur évolution et à leur amélioration pour assurer la croissance de la société.

Plus généralement, il donne un avis sur tout sujet entrant dans le cadre de son objet dont il sera saisi ou dont il jugera utile de se saisir.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission (après en avoir informé le Président du Conseil d'Administration ou le Conseil d'Administration lui-même), et ce, aux frais de la société. Dans cette hypothèse, le Comité veille à l'objectivité dudit expert.

Travaux réalisés en 2015

Le Comité Stratégique s'est réuni 11 fois en 2015, avec un taux de participation de 100 %.

Au cours de ces réunions, le Comité s'est prononcé sur un nombre significatif de projets d'investissements et de cessions d'actifs présentés par la Direction Générale, après un examen approfondi de leurs conséquences économiques, financières et stratégiques. Dans ce cadre, il a examiné le projet d'acquisition d'un portefeuille de bureaux d'un montant de 1,24 milliard d'euros et d'autres actifs de bureaux créateurs de valeur tels que les ensembles immobiliers City 2 à Boulogne-Billancourt, Sky 56 à Lyon et la tour Van Gogh à Paris. Il a également formulé ses recommandations au Conseil d'Administration concernant les modalités et le déroulement de la mise en vente de tout ou partie du portefeuille immobilier santé du Groupe.

Le Comité a également éclairé le Conseil par ses analyses des orientations stratégiques qui lui ont été proposées par la Direction Générale, en vue de la préparation du séminaire stratégique du Conseil d'Administration. Il a, à cet égard, examiné les perspectives et les opportunités de développement de la société à moyen et à long terme, tant sur le plan opérationnel que financier.

Au même titre que les années précédentes, le Comité a consacré un point de son ordre du jour à l'étude de la politique de distribution de dividende en veillant à un équilibre entre le développement de la société et l'intérêt de ses actionnaires. Dans ce cadre, il a émis un avis favorable à la mise en place d'un versement semestriel du dividende à compter de 2016 pour le paiement du dividende 2015. Il a, en outre, veillé à la réalisation du budget 2015 et a procédé à des analyses approfondies lors de l'élaboration du budget 2016, sur la base d'un projet proposé par la Direction Générale.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité s'est vu présenter par des experts externes des études sur les tendances du marché immobilier et de l'environnement économique.

Comité d'Audit et des Risques

Le fonctionnement et les missions de ce Comité sont conformes aux articles L. 823-19 et L. 823-20 du Code de commerce (transposant la Directive communautaire du 17 mai 2006), au Code AFEP-MEDEF, aux travaux de l'IFA et de l'IFACI, et s'inspirent, plus spécifiquement, des travaux de l'EPRA.

Composition

Les membres du Comité d'Audit et des Risques sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions et peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres.

Au 31 décembre 2015, le Comité est composé de cinq administrateurs, dont trois administrateurs indépendants : Mme Méka Brunel, Mme Dominique Dudan, Mme Sylvia Fonseca, M. Jacques-Yves Nicol et la société Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp. Il est présidé par M. Jacques-Yves Nicol, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. Ce Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Conformément à la position du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise concernant la proportion d'administrateurs indépendants dans les Comités d'Audit (cf. Rapport d'activité 2014 du HCGE), le Comité d'Audit et des Risques de Gecina, comportant trois membres indépendants sur cinq et présidé par un administrateur indépendant, demeure conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF, bien que la proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants ne soit pas respectée.

L'ensemble des membres du Comité d'Audit et des Risques possèdent des compétences particulières en matière financière ou comptable, présentées de manière plus détaillée au paragraphe 5.1.2.3. M. Jacques-Yves Nicol, Président du Comité, est membre du Club des Présidents de Comité d'Audit de l'Institut Français des Administrateurs.

Les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Comité au cours de l'exercice 2015.

Le Conseil d'Administration du 24 avril 2015, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a décidé de :

- renouveler la société Predica dans ses fonctions de membre du Comité d'Audit et des Risques ;
- nommer Mme Méka Brunel et Mme Dominique Dudan en qualité de membres de ce Comité.

Compte tenu de la charge de travail du Comité d'Audit et des Risques, le Conseil d'Administration avait en effet estimé nécessaire de renforcer la composition de ce Comité.

Missions

Le Comité donne des avis et recommandations au Conseil sur :

- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- l'examen des Comptes sociaux et consolidés et de l'information financière ;
- l'examen du budget et des business plans ;
- le processus de nomination des Commissaires aux Comptes, l'examen de leurs honoraires, le suivi de leur indépendance et l'exécution de leur mission de contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- le processus de désignation des experts en évaluation et l'exécution de leur mission ;
- la politique financière et les plans de financement ;
- la cartographie des risques, la qualité, le contrôle interne et leurs efficacités ;
- le fonctionnement et les missions de l'Audit interne ;
- les principaux risques liés aux dossiers/procédures judiciaires sensibles.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission (après en avoir informé le Président du Conseil d'Administration ou le Conseil d'Administration lui-même), et ce, aux frais de la société. Dans cette hypothèse, il veille à l'objectivité, à la compétence et à l'indépendance dudit expert.

Travaux réalisés en 2015

Le Comité d'Audit et des Risques s'est réuni dix fois en 2015, avec un taux de participation de 97,73 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les résultats des expertises du patrimoine au 31 décembre 2014 et au 30 juin 2015, les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 et les Comptes consolidés aux 31 mars, 30 juin et 30 septembre 2015, la situation des financements et des couvertures. Il a examiné à ces occasions la clarté et la fiabilité des informations communiquées aux actionnaires et au marché par la revue des projets de communiqués de presse. Il a étudié le rapport annuel, le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne ainsi que le rapport RSE.

Dans la continuité de ses travaux réalisés au cours des exercices précédents, le Comité a procédé à une revue des risques locatifs, législatifs, financiers, technologiques et risques de fraude, ainsi que des risques liés à la RSE qu'il continuera de suivre. Il a par ailleurs poursuivi la revue du programme d'assurances et des litiges/contentieux et des provisions liées. Il a revu le plan de charge et les rapports d'audit interne et le plan de financement, les couvertures et relations bancaires. Il a également examiné la situation de la société au vu des engagements et garanties pris en Espagne. Au cours de ces réunions, des présentations par l'Audit interne sur la revue des engagements hors bilan et sur la cartographie des risques ont été effectuées. Le Comité a également procédé à l'approfondissement de certains risques et de certains aspects du contrôle interne. Il a en outre été régulièrement tenu informé de l'évolution de ces dossiers/procédures judiciaires sensibles afin d'examiner leurs risques.

Le Comité a en outre examiné les risques et le traitement comptable et financier des opérations d'acquisition et de cession importantes. Dans ce cadre, il s'est notamment assuré de l'application stricte de la procédure des conventions réglementées à l'occasion de l'opération d'acquisition du portefeuille de bureaux conclue avec Ivanhoé Cambridge, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Comité a par ailleurs procédé à l'audit de la Direction Financière, la Direction de l'Audit interne, des risques et de la conformité, et des Commissaires aux Comptes et revu le budget des Commissaires aux Comptes. Les Commissaires aux Comptes participent de façon systématique aux travaux du Comité relatifs notamment aux différentes présentations des comptes et ont fait au Comité une présentation sur les résultats de l'audit légal, la revue de certains aspects de contrôle interne et les recommandations émises ainsi que sur les options comptables retenues.

Le Comité a supervisé la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes dans le contexte d'arrivée à échéance des mandats des Commissaires aux Comptes actuels de la société à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. À l'issue des évaluations puis des auditions de ces derniers, le Comité a recommandé au Conseil d'Administration de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires de renouveler leurs mandats. Le Comité a également supervisé la procédure de sélection des experts extérieurs en charge des évaluations du patrimoine.

Le Comité dispose d'un délai minimum de deux jours avant l'examen des comptes par le Conseil d'Administration. À titre exceptionnel, le Comité examinant les comptes consolidés au 31 mars 2015 s'est tenu le jour précédant son examen par le Conseil d'Administration. Afin de s'assurer que le Comité disposait de délais suffisants avant la réunion du Conseil d'Administration, les documents et informations nécessaires avaient été adressés aux membres du Comité en amont de la réunion.

Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations

Composition

Les membres du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions et peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres.

Au 31 décembre 2015, le Comité est composé de trois administrateurs, dont deux administrateurs indépendants, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF : Mme Inès Reinmann Toper, M. Claude Gendron et M. Rafael Gonzalez de la Cueva. Il est présidé par Mme Inès Reinmann Toper, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. Ce Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Aucun mouvement n'est intervenu dans la composition du Comité en 2015.

Missions

Ce Comité a un rôle d'information, de formation et de conseil :

- il revoit le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités et lui fait des propositions d'amélioration de la gouvernance. Il conduit la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil. Il supervise le mode d'évaluation du Conseil ;
- il réfléchit à la composition des instances dirigeantes de la société. Il établit un plan de succession des mandataires sociaux et des administrateurs ;
- il fait des propositions au Conseil sur tous les aspects de la rémunération des dirigeants.

Le Comité peut convier à ses réunions les dirigeants et cadres de la société et de ses filiales, les Commissaires aux Comptes et plus généralement tout interlocuteur qui pourrait l'assister à réaliser son objet.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission (après en avoir informé le Président du Conseil d'Administration ou le Conseil d'Administration lui-même), et ce, aux frais de la société. Dans cette hypothèse, le Comité veille à l'objectivité dudit expert.

Travaux réalisés en 2015

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations s'est réuni 6 fois en 2015, avec un taux de participation de 100 %.

Au cours de ces réunions, les travaux du Comité ont porté sur différentes questions en matière de gouvernance, nominations et rémunérations.

En matière de gouvernance et nominations, le Comité a notamment, à la demande du Conseil d'Administration, engagé un processus de recrutement d'une administratrice indépendante avec l'aide d'un cabinet externe sélectionné à cet effet. À l'issue de ce processus, le Comité a recommandé au Conseil d'Administration de proposer à l'Assemblée Générale du 24 avril 2015 la nomination de Mme Dominique Dudan. Le Comité a également examiné la candidature de Mme Nathalie Palladitcheff et a donné un avis favorable à sa nomination en remplacement de M. Anthony Myers, démissionnaire. À ces occasions, le Comité a prêté une attention particulière à la diversification de la composition du Conseil d'Administration en termes de représentation équilibrée des hommes et des femmes, de compétences et d'expérience internationale.

S'agissant des sujets de rémunérations, le Comité a notamment examiné la rémunération de M. Philippe Depoux, Directeur Général, et l'application des conditions de performance liées à sa rémunération variable, également débattue lors d'une « executive session » (cf. paragraphe 5.1.4.6). Il a mené une réflexion sur la structure de la rémunération du Directeur Général en veillant au respect des principes énoncés dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre, benchmark, cohérence, intelligibilité et mesure. Il a par ailleurs été informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Il a également débattu de l'utilisation de l'enveloppe et du mode de calcul des jetons de présence au titre de 2015.

Dans le cadre de ces travaux, le Comité a fait appel à des cabinets externes indépendants auxquels il a notamment demandé la réalisation d'études de benchmark.

Il a également revu les projets de communiqués relatifs aux éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux qui doivent, conformément au Code AFEP-MEDEF, être rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés.

Il a par ailleurs supervisé les travaux d'évaluation du Conseil d'Administration et a formulé un avis sur les administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants. Il a en outre pris connaissance de la politique de ressources humaines de la société et veillé à sa politique en matière d'égalité professionnelle hommes/femmes.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité a en outre entamé les travaux en vue de l'élaboration d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et les poursuivra en 2016 afin d'être en situation de proposer au Conseil d'Administration des modalités d'intérim, notamment en cas de vacance imprévisible. Le Comité s'est également assuré de l'existence d'un plan de succession pour les postes clés de la société.

Au cours de l'exercice 2015, M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration, a été convié à certaines réunions du Comité dont l'ordre du jour portait notamment sur la nomination d'administrateurs et sur la préparation de l'évaluation des travaux du Conseil d'Administration. De la même manière, M. Philippe Depoux, Directeur Général, a été convié à certaines réunions du Comité dont l'ordre du jour portait notamment sur la rémunération des membres du Comité Exécutif et sur le plan de succession pour les postes clés de la société.

Comité *ad hoc* chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires

Le Comité a été créé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 26 mars 2013, avec pour mission de suivre le déroulement des dossiers/procédures judiciaires impliquant certains anciens actionnaires et si nécessaire, de formuler des recommandations au Conseil d'Administration.

Compte tenu de l'évolution du contexte actionnarial, le Conseil d'Administration a estimé que l'existence de ce Comité *ad hoc* n'était plus nécessaire et a par conséquent mis fin à sa mission le 24 avril 2015. Le Conseil d'Administration a alors décidé de confier au Comité d'Audit et des Risques la poursuite de la mission d'examen des principaux risques liés à ces dossiers/procédures judiciaires.

En 2015 et jusqu'à sa date de suppression, le Comité était composé de trois administrateurs, dont un administrateur indépendant : M. Bernard Michel, M. Jacques-Yves Nicol et Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp. Il était présidé par M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

Dans le cadre de ses missions et jusqu'à sa suppression, le Comité s'est réuni deux fois en 2015. Il a notamment fait une analyse de différentes décisions de justice liées à des procédures judiciaires en France et en Espagne telles que décrites dans le présent document de référence et a formulé des recommandations sur les positions adoptées par la société.

5.1.4.6. ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA PERFORMANCE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Les règles d'évaluation du Conseil sont définies dans son règlement intérieur (article 7) :

- débat une fois par an sur son mode de fonctionnement et celui de ses Comités ;
- débat éventuel une fois par an, en dehors des mandataires sociaux et sous la présidence du Président du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, sur la qualité du management, ses relations avec le Conseil et les recommandations qu'il souhaite faire au management ;

- évaluation tous les trois ans de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. Cette évaluation a notamment pour objectif de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues par le Conseil d'Administration.

Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Pour l'exercice 2014, une évaluation formalisée a été réalisée début 2015, avec l'aide d'un consultant externe. Dans ce cadre, un questionnaire détaillé a été adressé aux administrateurs et un entretien individuel conduit par le consultant externe avec chacun des administrateurs.

Le questionnaire et les entretiens portaient sur les principaux thèmes suivants :

- la taille et la composition du Conseil d'Administration ;
- l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- les domaines de compétences du Conseil d'Administration et méthodes de travail ;
- les relations du Conseil avec la Direction Générale ;
- la gestion des risques ;
- l'organisation et le fonctionnement des Comités ;
- l'appréciation personnelle de la gouvernance et benchmark.

À l'occasion de l'évaluation, il a été procédé à une mesure de la contribution effective de chaque administrateur au cours de l'exercice 2014. Les résultats de cette mesure ont fait l'objet d'un compte rendu au Conseil d'Administration mais demeurent confidentiels et n'ont pas vocation à être publiés.

À la réception de ces questionnaires et à l'issue de ces entretiens, un rapport a été établi et présenté au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, puis au Conseil d'Administration. Un point avait été inscrit à l'ordre du jour de ces réunions.

Il ressort de cette évaluation annuelle, tant sur une base statistique que sur la base du jugement qualitatif et des commentaires émis, que les administrateurs ont été majoritairement satisfaits du fonctionnement du Conseil d'Administration et de sa gouvernance, gouvernance qui était jugée « en progrès » par l'ensemble des administrateurs par rapport aux années antérieures.

Des sujets de satisfaction ont été soulignés, tels que :

- la diversité de la composition du Conseil d'Administration (proportion d'administrateurs indépendants, de femmes et présence de différentes nationalités) ;
- la sérénité, la solidarité et la confiance dans le mode de travail du Conseil d'Administration,
- le rôle du Président du Conseil d'Administration dans la conduite des débats qui exerce pleinement sa fonction dans un esprit de collégialité et de transparence ;
- le respect de la confidentialité des débats du Conseil d'Administration ;
- une bonne information du Conseil d'Administration sur le suivi du contrôle interne et la gestion des risques ;
- le bon fonctionnement des Comités et leur bonne articulation avec le Conseil d'Administration.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Des souhaits d'amélioration ont également été exprimés par certains administrateurs concernant :

- la réduction du nombre et de la longueur des réunions du Conseil d'Administration et des Comités ;
- le renforcement de la compétence du Conseil d'Administration en matière de numérique et de développement durable ;
- l'élaboration par le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- la revue du mode de répartition des jetons de présence afin que ces derniers soient plus en ligne avec le marché.

À la suite des souhaits d'amélioration exprimés lors de cette évaluation, le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations a présenté un plan d'actions au Conseil d'Administration qui l'a approuvé. Plusieurs actions ont été depuis mises en œuvre, telles que :

- la présentation par le Président du Conseil d'Administration, lors de chaque réunion du Conseil, d'un point spécifique portant notamment sur les grands indicateurs de la Société dans son marché concurrentiel entre la tenue des deux réunions ;
- l'élaboration d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux par le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations ;

5.1.5. CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration et la charte de l'administrateur, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, prévoient les règles auxquelles les administrateurs doivent se soumettre en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

L'article 2 du règlement intérieur du Conseil d'Administration dispose que « L'administrateur devra faire part au Conseil de toutes situations de conflit d'intérêt même potentiel et devra s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante ».

L'article 14 de la charte de l'administrateur apporte davantage de précisions en disposant que :

« L'administrateur s'engage à ce que les intérêts de la société et de l'ensemble de ses actionnaires prévalent en toutes circonstances sur ses intérêts personnels directs ou indirects.

Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, s'engage à en informer le Président du Conseil d'Administration ou toute personne désignée par celui-ci. En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil d'Administration. Il sera dérogé à cette règle si l'ensemble des administrateurs devait s'abstenir de participer au vote en application de celle-ci.

Conformément à la loi, chaque administrateur devra communiquer au Président du Conseil toute convention devant être conclue directement ou par personne interposée, avec la société, ses filiales, sauf lorsqu'en raison de son objet ou de ses implications financières elle n'est significative pour aucune des parties.

- l'adoption par le Conseil d'Administration d'un nouveau mode de répartition des jetons de présence (cf. paragraphe 5.2.3),
- la poursuite de l'organisation d'un séminaire stratégique annuel du Conseil d'Administration.

Pour l'exercice 2015, le Conseil d'Administration du 15 décembre 2014, sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a décidé que l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration et des Comités serait réalisée en interne par le Secrétariat du Conseil et sous la supervision du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

Évaluation de la performance de la Direction Générale (« executive session »)

À la suite du souhait exprimé par certains administrateurs lors de l'évaluation des travaux du Conseil d'Administration effectuée en 2014 et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs se sont réunis au mois de février 2015, hors la présence du Directeur Général, afin d'apprécier l'accomplissement de ses missions par la Direction Générale au cours de l'exercice 2014.

Le Conseil d'Administration prévoit une réunion de cette nature au moins une fois par an.

S'agissant d'un administrateur personne morale, les conventions visées concernent celles conclues avec la société elle-même et les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Il en sera de même pour les conventions auxquelles l'administrateur est indirectement intéressé.

L'administrateur peut, pour toute question déontologique même ponctuelle, consulter le Président du Conseil d'Administration ou le Président du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations de la société. »

Chaque année, le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations consacre un point de son ordre du jour à l'examen des potentielles situations de conflits d'intérêts.

Pour les opérations à l'occasion desquelles pourrait se produire un conflit d'intérêts (acquisition, cession d'actifs...), le Conseil d'Administration s'assure que les règles précitées sont rigoureusement respectées. De plus, les informations ou les documents afférents à de telles opérations ne sont pas communiqués aux administrateurs se trouvant en situation de conflit d'intérêts, même potentiel.

À titre d'exemple, à l'occasion de l'opération d'acquisition par la société du portefeuille de bureaux auprès d'Ivanhoé Cambridge, actionnaire détenant de plus de 10 % des droits de vote de la société et représenté au Conseil d'Administration, l'ensemble des précautions nécessaires, en plus de l'application de la procédure des conventions réglementées, a été pris en vue de la prévention et de la gestion des conflits d'intérêts. Les administrateurs liés à Ivanhoé Cambridge se sont abstenus de participer aux débats et au vote des délibérations. Les documents afférents à l'opération ne leur ont pas été transmis.

À la connaissance de Gecina :

- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de Gecina, (i) il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des administrateurs a été sélectionné, (ii) il n'existe pas de restriction, autre que celles, le cas échéant, mentionnées au paragraphe 6.3.2., acceptées par les mandataires sociaux concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social, (iii) il n'existe pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration à Gecina ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun lien familial (i) entre les membres du Conseil d'Administration, (ii) entre les mandataires sociaux de la société et (iii) entre les personnes visées au (i) et au (ii).

5.1.6. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le Conseil d'Administration du 1^{er} juin 2015 a autorisé l'acquisition, pour un montant de 1,24 milliard d'euros, par Gecina de 100 % des parts sociales de deux sociétés du groupe Ivanhoé Cambridge, propriétaires des ensembles immobiliers suivants :

- l'ensemble immobilier situé à La Défense, composé de l'immeuble T1 et de l'immeuble B Building et le parking Jacques Cartier ; et
- l'ensemble immobilier situé à Paris 16^e avenue de la Grande Armée, dénommé Émotion.

L'autorisation du Conseil d'Administration a été motivée en justifiant de l'intérêt de la convention pour la société, notamment en précisant les conditions financières qui y étaient attachées. Cette motivation est reprise par les Commissaires aux Comptes dans leur rapport spécial sur les conventions réglementées. Le Conseil s'est appuyé sur les avis de trois experts externes : un expert immobilier mandaté par la société (CBRE) et deux experts immobiliers et financiers indépendants (Cushman & Wakefield et Ernst & Young) mandatés par le Conseil d'Administration.

L'acquisition a été finalisée le 21 juillet 2015.

Cette convention sera soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires prévue le 21 avril 2016.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, issu de l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014, les conventions et engagements ci-après mentionnés, approuvés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice, ont été examinés par le Conseil d'Administration du 24 février 2016.

Convention conclue avec M. Christophe Clamageran

Le Conseil d'Administration du 4 octobre 2011 a autorisé la signature d'une transaction avec M. Christophe Clamageran, consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société.

Cette convention a poursuivi ses effets en 2015 sur le point suivant : la conservation par M. Christophe Clamageran du bénéfice des stock-options qui lui ont été octroyées lors des Conseils d'Administration du 22 mars 2010 et du 9 décembre 2010, M. Christophe Clamageran étant dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans gouvernant ces attributions, les autres modalités des règlements desdits plans restant inchangées.

Le nombre total d'options dont est bénéficiaire M. Christophe Clamageran au titre de ces plans est de 61 847 options.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2012.

Convention conclue avec M. Philippe Depoux

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 a fixé les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Directeur Général de M. Philippe Depoux. Les dispositions dont les effets se sont poursuivis au cours de l'exercice 2015 peuvent se résumer de la façon suivante :

- En cas de cessation des fonctions de Directeur Général, à la suite d'un départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Philippe Depoux bénéficiera d'une indemnité assujettie à une condition de performance dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :
 - ancienneté entre un an et deux ans : indemnité de départ de 100 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente ; il est précisé que cette disposition est devenue caduque le 3 juin 2015, l'ancienneté du Directeur Général ayant atteint deux ans à cette date,
 - ancienneté supérieure à deux ans : indemnité de départ de 200 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente.

Conditions de performance

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est supérieur à la moyenne des deux précédents résultats récurrents (N-1 et N-2) précédant la cessation des fonctions. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte les évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées.

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent année N hors variation de valeur > Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	100 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur / Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) > 0,96	80 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur / Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) > 0,92	50 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur / Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) < 0,92	Aucune indemnité de départ

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces conditions de performance, étant précisé que le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 avril 2014.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2015.

5.1.7. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 20 des statuts, dont les dispositions sont rappelées au paragraphe 9.3. du document de référence, dans le chapitre relatif aux Informations juridiques.

5.1.8. INFORMATIONS CONCERNANT LA STRUCTURE DU CAPITAL ET ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Ils sont décrits au chapitre « Commentaires sur l'exercice » dans la partie 2.2. « Ressources financières » et au paragraphe 6.3.3.

5.1.9. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

La société Gecina s'appuie, tant pour le présent descriptif que pour la mise en œuvre de ses dispositifs, sur les principes généraux proposés dans le « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », mis à jour en juillet 2010 par le groupe de place établi sous l'égide de l'AMF. Il est rappelé que ces dispositifs, comme tous systèmes de contrôle interne ou de gestion des risques, ne peuvent cependant fournir une garantie absolue d'atteinte des objectifs de la société. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques s'appliquent, sans exclusion, à toutes les activités couvertes par le Groupe.

5.1.9.1. DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques en vigueur chez Gecina est décrit au paragraphe 7 du chapitre 1 « Risques ». Il a pour objectif de :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

Les systèmes d'identification, d'analyse et de gestion des risques sont mis en œuvre par la fonction « Risques Immeubles » pour

ce qui est des risques liés à la sécurité et à l'environnement des immeubles, et par la fonction « Risques et Conformité » pour ce qui concerne les risques généraux. Le traitement des risques relève de la responsabilité des différentes Directions du Groupe, en fonction de la nature des risques.

Les travaux de gestion des risques font l'objet de présentations ainsi que d'un suivi régulier par le Comité d'Audit et des Risques. Une synthèse des travaux de gestion des risques est présentée de manière annuelle au Conseil d'Administration.

Une politique de gestion des risques, diffusée par la fonction « Risques et Conformité », vient en complément des procédures et du règlement intérieur. Cette politique permet un meilleur ancrage de la gestion des risques dans les objectifs, la culture et le fonctionnement de l'organisation. Elle renforce le lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des risques. En clarifiant les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes, cette politique tend à renforcer l'implication de chacun. Elle est consultable par tous les collaborateurs du Groupe en vertu de sa diffusion sur l'Intranet.

Le paragraphe 7 du chapitre 1 « Risques » comprend par ailleurs un tableau de synthèse des principaux facteurs de risques et des dispositifs de maîtrise correspondants.

5.1.9.2. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne en vigueur chez Gecina comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'activités ayant pour objet :

- de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, conformément aux lois et règlements applicables, et aux règles internes de l'entreprise ;
- de veiller à la sauvegarde des actifs, et plus généralement, de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise ;
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

Il est ainsi rappelé que le champ du contrôle interne ne se limite pas aux procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Organisation et direction de la société

Direction de la société

Le Conseil d'Administration a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général comme modalité d'organisation de la Direction Générale. Les fonctions de Président du Conseil d'Administration sont confiées à M. Bernard Michel et les fonctions de Directeur Général à M. Philippe Depoux.

Les missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration et les pouvoirs du Directeur Général sont détaillés dans les paragraphes 5.1.3.2. et 5.1.3.3.

Organisation de la société

En 2015, au regard du pipeline d'actifs en développement, il a été mis en place un pôle développement rattaché à la Direction de l'Asset Management, en vue de coordonner les actions transversales de développement. Ce pôle vient renforcer le dispositif de contrôle interne de création de valeur du parc existant.

Pour mémoire, depuis 2014, une nouvelle organisation de la société est en place. L'organisation par type de patrimoine a ainsi évolué vers une organisation par métier plus en ligne avec la stratégie et permettant également de favoriser la transversalité et la polyvalence des collaborateurs. A cet effet, l'organisation de la Société s'articule autour des principales Directions suivantes :

- une Direction « Investissements et Arbitrages » regroupant le pilotage des processus d'acquisitions et ventes ;
- une Direction du « Patrimoine Immobilier » en charge de la gestion immobilière du patrimoine comprenant la gestion, la commercialisation ainsi que la fonction Maîtrise d'ouvrage ;
- une Direction « Asset Management » ayant pour mission d'élaborer des business plans par immeuble et de piloter la rotation du patrimoine. Cette Direction contribue, en liaison avec la Direction du Patrimoine Immobilier et la Direction des Investissements et Arbitrages, à l'élaboration de la stratégie immobilière ;

- afin de centraliser les différentes entités en charge du marketing et de la communication, une Direction Marketing & Innovation a en outre été créée. Ses principales missions se concentrent sur le marketing de l'offre commerciale, le marketing relationnel et le digital. En ce qui concerne la communication, cette Direction est responsable de la communication commerciale, « corporate » et interne.

Le Secrétariat Général intègre pour sa part les Directions Juridiques, Ressources Humaines, Système d'Information ainsi que la Fondation. La fonction « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise », direction autonome, est rattachée au Directeur Général. La politique RSE du Groupe (cf. 7.1.3. « Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions ») est coordonnée au niveau global par la Direction RSE. Le dispositif complet de pilotage avec les différentes directions est décrit dans le paragraphe 7.1.4.1. « Dispositif de pilotage et de coordination de la démarche RSE ».

S'agissant de la Direction Financière, elle intègre les Directions de la Communication Financière, du Contrôle Financier, des Financements, Trésorerie & Business Plan, des Expertises, et la Direction Comptabilité, Fiscalité et Assurance.

Les fonctions Audit interne, Risques et Conformité ainsi que l'ensemble des Directions évoquées ci-dessus sont toutes rattachées au Directeur Général.

Le Secrétariat du Conseil et la Direction des Affaires Juridiques Corporate sont rattachés, d'une part, à la Présidence, d'autre part, à la Direction Générale.

Structure de Direction

La structure de direction du groupe Gecina est constituée par :

- un Comité Exécutif qui réunit autour du Directeur Général les responsables des principales Directions. Le Comité Exécutif fixe les objectifs, pilote les projets stratégiques, décide des priorités et des moyens nécessaires et s'assure de la mise en œuvre des décisions prises. Ce Comité se réunit sur une base hebdomadaire ;
- un Comité de Direction qui reprend la composition du Comité Exécutif tout en l'étendant aux représentants de fonctions clés de l'entreprise. Le Comité de Direction met en œuvre l'ensemble des projets du Groupe, conduit l'activité et assure le pilotage des principaux indicateurs. Il se réunit sur une base bimensuelle.

Les Comités Exécutifs et de Direction du Groupe sont relayés par des Comités spéciaux dont l'objet est d'être informés, d'exprimer un avis et de suivre les opérations relevant de leurs domaines de compétence. Parmi ces derniers, le Comité d'Investissements et d'Arbitrages se réunit afin d'examiner les projets d'acquisitions ou de cessions en cours présentés par la Direction Investissements et Arbitrages. Le Comité de pilotage RSE qui se réunit sur une base mensuelle a pour mission d'anticiper les axes sur lesquels Gecina doit structurer sa démarche, de définir les objectifs et plans d'actions associés, s'assurer du respect de la stratégie RSE et organiser des comités thématiques.

Enfin, la communication entre la Direction et l'ensemble du Groupe est notamment assurée par un Comité Management qui se réunit régulièrement et constitue une instance d'information et de partage.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Organisation du Groupe

Le Groupe est constitué de la société mère et des filiales incluses dans le périmètre de consolidation. La gestion du Groupe est organisée de manière centralisée auprès d'équipes et services communs qui appliquent les mêmes méthodes et procédures pour l'ensemble des sociétés (cf. 1.4. « Organisation du Groupe et organigramme »).

Définition des responsabilités et des pouvoirs

Les responsabilités accordées aux collaborateurs sont formalisées au travers de descriptions d'emplois et de délégations de pouvoirs, trouvant leur prolongement dans les procédures de gestion du Groupe. Les descriptions d'emplois sont rédigées par la Direction des Ressources Humaines et les délégations de pouvoirs sont établies par la Direction Juridique. Des organigrammes détaillés sont par ailleurs en libre accès au travers des outils de communication interne. Les organigrammes et délégations de pouvoirs sont actualisés en fonction des évolutions de l'organisation du Groupe. En outre, d'autres supports de communication interne tels que l'Intranet ou le guide remis à chaque nouveau collaborateur permettent de préciser les responsabilités et pouvoirs de chacun.

Gestion des Ressources Humaines

La DRH du Groupe veille au développement de son patrimoine humain. À ce titre, elle a en charge le recrutement et l'intégration des collaborateurs, la gestion, la formation ainsi que le développement de leur carrière.

Garante d'un climat social de qualité, elle veille au respect des obligations légales et sociales du Groupe et entretient un dialogue permanent avec les organisations syndicales au travers des représentants du personnel du Groupe. Ainsi, les mesures collectives relatives à la gestion des ressources humaines font régulièrement l'objet d'informations, de consultations ou de négociations débouchant sur la signature d'accords spécifiques.

La politique RH du Groupe vise à favoriser un environnement professionnel de qualité, exempt de toute forme de discrimination et encourageant la diversité ainsi que le développement professionnel de ses salariés. Elle est déployée au travers de nombreux dispositifs tels que les process en place en matière de recrutement, de formation, ou de gestion des carrières ainsi que les engagements pris en matière d'égalité professionnelle hommes/femmes, d'emplois des jeunes, des seniors, ou des handicapés.

Système d'information

Le système d'information du Groupe est constitué d'applications interfacées entre elles et couvrant les domaines de la gestion immobilière, la gestion comptable, financière et RH. Ces applications ainsi que leur architecture font l'objet d'une documentation précise et sont couverts par des moyens de maintenance corrective et évolutive. Ainsi, le socle de gestion immobilière a été refondu en 2015, en intégrant les progiciels Cassiopae Habitat et Périclels. Le progiciel comptable a quant à lui évolué vers la dernière version de Talentia Finance. À cette occasion, tous les profils d'utilisation ont été revus en fonction de l'organisation actuelle de Gecina. La protection des systèmes est assurée par des procédures d'habilitation, des applications de sécurité logique et des traitements de sauvegarde réguliers des

données et des systèmes. En 2015, un dispositif d'authentification forte a de plus été ajouté pour les accès depuis l'extérieur (mobile ou internet). Les supports des sauvegardes sont doublés et conservés auprès d'un prestataire spécialisé. Les systèmes critiques sont hébergés dans un local protégé dont l'accès est sécurisé. La reprise d'activité est assurée au moyen d'un plan de secours formalisé et testé annuellement avec la participation des utilisateurs. Un contrat de « back-up » auprès d'un prestataire externe permet par ailleurs d'assurer la poursuite de l'activité de la société en cas d'indisponibilité des systèmes d'information suite à un sinistre majeur.

Procédures de gestion

Les procédures de gestion du Groupe s'inspirent des bonnes pratiques et permettent de renforcer la sécurité des opérations en positionnant les contrôles nécessaires. Elles sont accessibles par tous les collaborateurs au travers des outils informatiques de communication interne. La coordination et l'accompagnement nécessaires à l'évolution du référentiel de procédures sont assurés par l'Audit interne.

Lutte contre la fraude et la corruption

Le dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Groupe est supervisé par la fonction « Risques et Conformité ». Il repose notamment sur une évaluation et une analyse des risques de fraude et de corruption au travers des travaux annuels de cartographie des risques. Cette évaluation permet d'orienter les mesures de prévention qui reposent sur la charte d'éthique du Groupe ainsi que sur le référentiel des procédures internes intégrant diverses mesures de contrôles, de ségrégation des tâches, ou de sécurité des accès. La prévention est également dispensée au moyen d'actions de sensibilisation menées par la fonction « Risques et Conformité » qui procède à des informations ou formations régulières auprès des collaborateurs du Groupe. Enfin, un dispositif de détection est également mis en œuvre. Il porte notamment sur l'intégration des risques de fraude et de corruption aux travaux d'audit de contrôle permanent réalisés par la fonction « Risques et Conformité », sur les systèmes de déclaration ou d'alerte ainsi que sur des investigations ponctuelles lorsque des anomalies sont détectées ou signalées.

Charte d'éthique

L'ensemble des règlements, dispositions et procédures internes ont été complétés par la mise en œuvre de la charte éthique du Groupe.

Établie conformément aux valeurs fondamentales de Gecina et ratifiée par le Conseil d'Administration, cette charte éthique a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs et rendue publique à cette occasion sur son site Internet. En 2015, un travail de mise à jour de la charte a été effectué pour une diffusion auprès de l'ensemble des collaborateurs au cours du premier semestre 2016. Elle s'articule autour de huit enjeux :

- respect de la réglementation ;
- engagements du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes ;
- responsabilité sociétale du Groupe ;
- comportement au travail ;
- conduite éthique des affaires ;
- confidentialité ;
- déontologie boursière ;
- droit d'alerter.

Chaque salarié est invité à respecter et faire respecter cette charte et à faire preuve, en toutes circonstances, d'un comportement intègre. Un guide pratique illustrant les principes énumérés dans la charte éthique a été distribué à l'ensemble des salariés administratifs. En cas d'interrogation complémentaire face à une opération ou de doute sur une situation particulière, les collaborateurs peuvent rendre directement compte au responsable de la Conformité. Un droit d'alerte a également été mis en place au moyen d'une adresse de messagerie dédiée. En fonction de la nature et de la gravité du problème, un Comité d'Alerte est alors mis en place qui traite le sujet dans les meilleurs délais.

Chaque nouveau collaborateur se voit remettre la charte éthique et le guide pratique à son arrivée. En complément, la présentation des éléments de la charte est intégrée au dispositif d'accueil des nouveaux collaborateurs du Groupe et du séminaire de passage cadre. Ainsi, 100 % des nouveaux collaborateurs ont assisté à cette présentation en 2014 et 2015. Compte tenu des formations initiales effectuées lors de la diffusion de la charte en 2012 et de la rotation des effectifs depuis lors, 82 % des collaborateurs du Groupe ont été sensibilisés au code éthique. La mise à jour de la charte éthique en 2016 fera par ailleurs l'objet d'un engagement formalisé de la part de l'ensemble des collaborateurs.

Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme

Le dispositif de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme fait l'objet d'une procédure et d'outils d'identification et de gestion de ces risques à l'attention des Directions opérationnelles. Une session de sensibilisation et d'information a été dispensée par la fonction Risques et Conformité auprès du Comité de Direction et des collaborateurs concernés lors de la diffusion de cette procédure auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. La fonction Risques et Conformité est intégrée dans cette procédure en tant qu'entité informée et consultée par les entités opérationnelles.

Indicateurs RSE

Dans le cadre de sa politique RSE (cf. 7.1.3. « Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions »), Gecina dispose d'outils de mesure de la performance RSE consolidés au travers de tableaux de bord d'indicateurs. Ces derniers sont calculés à partir des données collectées auprès de l'ensemble des directions de l'entreprise concernées par les plans d'actions RSE. Ils sont essentiels au pilotage des projets et de la performance RSE du Groupe (cf. 7.1.4. « Pilotage et coordination de la stratégie RSE »). Ils participent à la maîtrise des risques opérationnels et environnementaux et sont régulièrement présentés au Comité d'Audit et des Risques ainsi qu'au Comité Stratégique. Conformément à la réglementation en vigueur, les éléments publiés font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant accrédité (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »). Par ailleurs, des tables de correspondance sont réalisées avec les principaux référentiels standards (cf. 7.7.2. « Tables de correspondance »).

Modalités de diffusion interne des informations pertinentes

Les processus de communication interne d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés s'appuient en premier lieu sur les applications de production « métiers » et « finance ».

Ces dernières mettent à disposition de leurs utilisateurs les états de suivi et les modules de consultation nécessaires à l'exercice de leur activité.

À un second niveau, l'informatique décisionnelle qui s'appuie sur les entrepôts de données et les outils d'analyse du Groupe permet l'élaboration des divers tableaux de bord et états de contrôle budgétaire nécessaires au pilotage des activités.

Les outils collaboratifs (Intranet, messagerie électronique, Internet...) assurent enfin un accès et un partage rapide des informations.

L'outil Intranet sert notamment au partage des organigrammes et procédures du Groupe, de la documentation, des archives ainsi que des informations pertinentes relatives aux immeubles.

Des espaces « réseau » partagés ainsi que des communautés Intranet permettent également la diffusion de modèles ou d'états de contrôle entre les Directions.

Un accès sécurisé à partir de terminaux mobiles où d'Internet est en place pour les fonctions qui le nécessitent.

Gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne de Gecina s'appuie sur le dispositif de gestion des risques afin d'identifier les principaux risques à maîtriser et dont le traitement nécessite la mise en place de contrôles. Le dispositif de gestion des risques est rappelé au paragraphe 5.1.9.1. et décrit au paragraphe 7 du chapitre 1 « Risques ».

Activités de contrôle

Les procédures de contrôle interne, ayant pour objet la maîtrise des risques associés aux opérations de la société sont décrites ici au travers de quatre processus majeurs : la valorisation du patrimoine, la gestion locative, l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et les fonctions transverses.

Valorisation du patrimoine

Les principaux risques visés dans ce processus sont les risques associés à l'autorisation et au suivi des investissements, désinvestissements et travaux, ainsi que les risques liés à l'entretien et à la sécurité des immeubles.

Investissements

Les principales orientations du Groupe en matière d'investissements d'actifs sont fixées dans le cadre d'un plan à moyen terme à trois ans et déclinées au sein du budget. La maîtrise des risques associée à l'autorisation des investissements (portefeuilles d'actifs et projets de développement) est assurée par un processus de validation pour les projets en développement reposant sur leur étude technique, juridique et financière. Suite à la réorganisation opérée en 2014, le processus d'investissement a été formalisé au sein d'une nouvelle procédure. Ce processus est mené par la Direction Investissements et Arbitrages avec le soutien des fonctions supports (Direction Juridique, Direction Financière et Direction Maîtrise d'Ouvrage notamment). Il intègre également l'assistance de conseils extérieurs (avocats, notaires, fiscalistes, auditeurs...) et experts immobiliers.

Un comité d'analyse intermédiaire appelé le « Steering Comité » a pour objet d'analyser les dossiers d'investissements envisagés. Il est composé du Directeur Investissements et Arbitrages, des représentants des Directions concernées, du Directeur de l'Asset Management et du directeur en charge de la coordination des projets ainsi que des Directeurs « Opérations », « Maîtrise d'Ouvrage » et « Technique » de la Direction du Patrimoine Immobilier. Les Directeurs du Contrôle Financier, Juridique et de la RSE en sont également des membres permanents. Au cas d'espèces, d'autres collaborateurs des Directions évoquées ci-dessus peuvent intervenir. La constitution des dossiers fait l'objet de règles et de paramètres précis formalisés au sein d'une procédure. Les projets d'investissements traités en « Steering Comité » et retenus doivent ensuite être validés par le Comité d'Investissements composé des membres du Comité Exécutif et de la Directrice Juridique. Ce Comité se réunit en tant que de besoin et à chaque étape significative du processus. Enfin, compte tenu des limitations de pouvoirs du Directeur Général définies par le Conseil d'Administration de Gecina, les projets d'investissements doivent également avoir recueilli l'avis préalable du Comité Stratégique et faire l'objet d'un accord du Conseil, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 300 millions d'euros, ou concernent des projets de développement immobilier spéculatif supérieurs à 30 millions d'euros (opérations de promotion non commercialisées au démarrage), pour les investissements s'inscrivant dans le cadre du budget annuel et du business plan stratégique du Groupe approuvés ;
- supérieurs à 50 millions d'euros, ou concernent des projets de développement immobilier spéculatif (sans limitation de montant), pour les investissements s'inscrivant hors du cadre du budget annuel et du business plan stratégique du Groupe approuvés.

Désinvestissements

Les principales orientations du Groupe en matière d'arbitrage d'actifs sont fixées dans le cadre d'un plan à moyen terme à trois ans déclinées au sein du budget. Les volumes d'arbitrage envisagés sont prévus par activité. La liste des immeubles susceptibles d'être cédés est arrêtée collégalement lors des Asset Reviews et soumise au Contrôle Financier pour validation. Le plan est ensuite présenté pour approbation au Comité d'Investissements par la Direction des Investissements et Arbitrages ou par la Direction du Patrimoine Immobilier concernant les ventes résidentielles par lots. Si le plan a obtenu l'accord du Comité d'Investissements, le Comité Stratégique est consulté pour avis. Ce plan, préparé par les Directions opérationnelles pour chaque ligne d'activité, porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. Les budgets d'arbitrage ainsi définis sont revus par le Contrôle Financier. De manière analogue aux investissements, pour les projets de cession, tenant compte des limitations de pouvoirs du Directeur Général, ils doivent également avoir recueilli l'avis préalable du Comité Stratégique et faire l'objet d'un accord du Conseil d'Administration de Gecina, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 50 millions d'euros pour les cessions incluses dans le plan de cession annuel approuvé ;
- ou concernent (sans limitation de montant) une cession se situant en dehors du plan de cession annuel approuvé.

La mise en œuvre des opérations de cession d'actifs est pilotée par la Direction des Investissements et Arbitrages qui a recours aux fonctions supports, ainsi qu'à des intervenants extérieurs

(commercialisateurs, avocats, fiscalistes, notaires, géomètres, experts immobiliers...).

La réalisation des transactions est ensuite sécurisée par les diligences spécifiques attachées à l'établissement des actes notariés ou des actes de cession de titres validés par des études de notaires et cabinets d'avocats le cas échéant.

Ventes résidentielles par bloc

Dans le cadre de la ligne budgétaire de cession par typologie d'actifs figurant dans le budget annuel de cessions approuvé par le Conseil d'Administration après autorisation du Comité d'Investissements et, le cas échéant du Conseil, le Responsable des Investissements & Arbitrages constitue une équipe afin de piloter la mise en œuvre de la cession.

Pour coordonner ces actions, le Responsable des Investissements & Arbitrages s'appuie sur les équipes de Locare et le cas échéant sur des commercialisateurs extérieurs avec, notamment l'aide d'avocats/notaires.

Ventes par lots

Les cessions par lots d'actifs résidentiels sont pilotées par un département spécifique rattaché à la Direction du Patrimoine Immobilier. Au sein de cette Direction, sous l'autorité du Directeur des Ventes, des asset managers chargés de programmes coordonnent les intervenants internes et externes (notaires, géomètres, syndics, commercialisateurs...).

La mise en œuvre des ventes par lots fait l'objet, pour chaque immeuble concerné, d'une procédure spécifique intégrant la constitution d'un dossier détaillé tant sur le plan juridique que technique. Les lots sont commercialisés par les équipes de vente de Locare, filiale de Gecina rattachée à la Direction Investissements et Arbitrages, ou le cas échéant par des commercialisateurs extérieurs. Cette commercialisation s'effectue dans le respect de la réglementation en vigueur. Celle-ci impose notamment la remise aux locataires de documents d'informations exhaustifs portant entre autres sur un diagnostic d'experts prévu par la loi, les conditions préférentielles et protections qui leur sont accordées ainsi que sur l'état de l'immeuble. Gecina procède également aujourd'hui par vente au fil de l'eau d'appartements vacants sur de nouveaux programmes.

Maîtrise d'ouvrage

La fonction Maîtrise d'ouvrage est intégrée à la Direction du Patrimoine Immobilier. Elle intervient pour l'ensemble des lignes d'activités de la société. Cette fonction assure notamment le suivi des opérations de développements en s'entourant d'experts externes (bureaux d'étude, bureaux de contrôle...) et le cas échéant de maîtrise d'ouvrage déléguée et intervient en tant que conseil en amont des opérations d'investissement. Elle veille dans ce contexte à l'amélioration de la gestion des différents risques associés aux opérations de construction tels que l'obtention des autorisations administratives, le respect des normes réglementaires ou l'exécution des travaux. Par ailleurs, la fonction s'appuie également sur le pôle développement rattaché à la Direction de l'Asset Management. Le pôle a pour objet de coordonner les actions transversales de développement et de ce fait, renforcer le dispositif de contrôle interne de création de valeur du parc existant et en devenir. Il intervient tout au long du processus de développement de l'actif.

Sécurité, entretien et amélioration du patrimoine

Pour l'ensemble du patrimoine, la Direction du Patrimoine Immobilier participe activement à la sécurité et à la gestion des risques physiques des immeubles : elle est notamment associée aux évaluations réalisées sous la supervision de la Fonction Risques Immeubles et prend en charge ou supervise la mise en œuvre des actions de prévention ou de correction retenues suite à ces évaluations.

La mise sous contrôle des dépenses de travaux est pour sa part confortée par l'existence de programmes de travaux, établis pour chacun des immeubles par la Direction Maîtrise d'Ouvrage et la Direction du Property Management. Un suivi budgétaire des engagements et des réalisations est par la suite réalisé. Une mesure de la rentabilité des travaux d'investissement entraînant une augmentation de la rentabilité en capital et/ou locative est également établie pour les engagements significatifs ou excédant des seuils prédéfinis.

Les risques associés à l'autorisation des travaux sont également couverts par les processus suivants :

- des règles d'agrément et de référencement des fournisseurs ;
- la sélection des fournisseurs est assurée par des consultations de devis pour les chantiers de moins de 50 000 euros HT et par une procédure d'appels d'offres aux règles strictement définies pour les chantiers de plus de 50 000 euros HT ;
- la validation des commandes et des factures de travaux est par ailleurs sécurisée au moyen de seuils d'autorisation déterminés en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs et enregistrés dans le système d'information ;
- pour le patrimoine résidentiel plus particulièrement, des bordereaux de prix définissent des prestations standards par catégorie d'immeubles, auxquels doivent se conformer les fournisseurs. Les appels d'offres, ainsi que certaines consultations, sont par ailleurs validés par un Comité d'engagement.

En ce qui concerne le patrimoine santé, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles restent placées sous la responsabilité de l'exploitant, qui se doit d'informer sur une base régulière la Direction opérationnelle de la santé. Cette dernière veille en particulier à la conformité des travaux envisagés et, le cas échéant, au respect des contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée.

Certains travaux de « capex » dans le secteur de l'immobilier d'entreprise, de la santé peuvent être réglés par le bailleur en contrepartie de la renégociation des conditions locatives (durée des baux, conditions financières).

Gestion locative

Principaux risques visés dans ce processus : les risques associés à la fixation des loyers, la vacance et la solvabilité des locataires.

Fixation des loyers

Les risques de loyers inadaptés sont prévenus au travers du suivi permanent du marché et de contrôles de second niveau :

- concernant le patrimoine résidentiel, les loyers des nouvelles locations sont établis à partir de la confrontation des loyers de marché, de la réglementation relative à l'encadrement et au plafonnement des loyers et des données internes (caractéristiques des lots, travaux engagés...). Les loyers ainsi fixés font l'objet de contrôles de second et de troisième niveau et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions

bimensuelles communes avec les équipes de Locare. Les équipes sont régulièrement formées aux évolutions réglementaires en matière de fixation des loyers ;

- concernant l'immobilier d'entreprise, la fixation des loyers des locaux à commercialiser est également faite à partir des références de marché (prix constatés, statistiques publiées...) et, pour les surfaces les plus importantes, après une étude de marché spécifique faite en relation avec les commercialisateurs. Les loyers et les conditions de bail ainsi fixés font l'objet d'un contrôle hiérarchique systématique et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions communes avec les équipes commerciales ; les loyers pilotés par la Direction Commerciale doivent être conformes aux conditions définies au sein des asset reviews ;
- concernant l'ensemble du patrimoine en exploitation, les baux en renouvellement sont systématiquement suivis, les nouvelles conditions de loyers éventuellement proposées étant étudiées selon des modalités définies dans une procédure spécifique. Le renouvellement des baux commerciaux fait également l'objet d'un comité de suivi régulier organisé par la Direction du Property Management. Les révisions annuelles de loyers font pour leur part l'objet de procédures dédiées comprenant plusieurs niveaux de contrôles préalables.

Commercialisation (relocations)

Pour l'immobilier d'entreprise, la commercialisation est assurée par des équipes internes dédiées à cette activité. Ces équipes agissent en collaboration avec les principaux commercialisateurs externes et/ou conseils indépendants, désignés en fonction de leur présence et de leur niveau de performance sur les secteurs géographiques concernés.

Pour l'immobilier résidentiel, la commercialisation est quasi systématiquement confiée aux équipes de Locare avec, en fonction du type de lot, une éventuelle subdélégation à un commercialisateur externe. Pour le résidentiel étudiant l'exploitation est faite par Campuséa aux moyens d'outils Internet dédiés. Les grilles de prix saisonniers sont fixées par le responsable des résidences étudiants. Un contrôle de second niveau est effectué par le Directeur des Actifs Immobiliers.

Le suivi des actions commerciales engagées est effectué au cours des réunions communes aux équipes de gestion et de commercialisation des Directions Opérationnelles.

Un reporting par immeuble permet enfin d'assurer régulièrement le suivi des nouvelles locations, des délais de relocation et des locaux vacants.

Suivi de la vacance

Un état qui fait l'objet d'une mise à jour périodique recense tous les locaux vacants ou qui vont le devenir en raison des congés reçus, ou des intentions de départ exprimées par les locataires. Cet état permet de suivre l'évolution de la vacance et de mesurer le taux d'occupation de chaque immeuble et du patrimoine en exploitation.

Afin de minimiser les coûts financiers associés à la vacance, la programmation des travaux de remise en état, ou de rénovation, ainsi que la mise au point des actions commerciales nécessaires à la relocation, sont anticipées au plus près de l'annonce du congé, au travers de la réalisation de pré-états des lieux dans des limites de délais fixées pour chaque ligne d'activité.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

L'ensemble de ces informations relatives à la gestion du patrimoine fait l'objet d'un prolongement automatique dans le système d'information utilisé en support d'action commerciale.

Sélection des clients

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel sont sélectionnés par un Comité journalier, composé de représentants du bailleur et du commercialisateur. Ce Comité s'attache à une analyse complète du seul risque d'insolvabilité de chaque candidature présentée, garantissant dans le même temps le respect de la réglementation relative à la non-discrimination.

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel étudiant sont sélectionnés sur des critères strictement financiers par les équipes de Campuséa. À noter que lorsqu'un contrat d'allotement a été conclu avec des écoles, les étudiants de ces écoles sont prioritaires.

Les nouveaux locataires du patrimoine immobilier d'entreprise sont sélectionnés après une étude de solvabilité, réalisée avec l'assistance d'un conseil financier, et faisant l'objet de contrôles hiérarchiques.

Recouvrement et Quittance

Pour l'ensemble du patrimoine en exploitation, les retards de règlement sont régulièrement suivis et donnent lieu à des relances systématiques conformément aux règles de procédures internes. Selon les cas, un suivi approfondi de la situation de certains locataires de l'immobilier d'entreprise peut être effectué avec l'aide d'un partenaire spécialisé dans l'information relative à la solvabilité. Pour l'immobilier de santé, une veille permanente est effectuée sur les comptes d'exploitation des locataires afin d'anticiper et d'éviter tout risque de contrepartie.

Les impayés sont traités en relation avec le service contentieux constitué de collaborateurs spécialisés en la matière.

Des campagnes de sensibilisation à la lutte contre la fraude externe sont régulièrement adressées aux locataires tous secteurs d'activité confondus. Cette sensibilisation est instaurée dès la signature du bail.

Relations avec la clientèle

La Direction Commerciale pilote la relation client en s'appuyant pour le suivi de la qualité et de la satisfaction client sur la Direction Marketing & Innovation. Au niveau Groupe, la Direction Marketing & Innovation pilote des enquêtes et études « baromètre de la relation Client ».

Ces baromètres doivent notamment définir les indicateurs de performance de la relation client Groupe et les facteurs clés de la qualité par typologie de patrimoine (enquêtes de satisfaction, reportings) afin d'aider les plans d'actions opérationnels. Il s'agit de construire ici une démarche itérative et participative s'inscrivant dans une démarche de progrès.

Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions clients, régulièrement suivis et mis à jour.

La Direction Marketing & Innovation réalise ponctuellement des études prospectives pour mieux appréhender les évolutions du marché du point de vue de la demande.

La Direction Marketing & Innovation développe également la stratégie digitale au service des clients. Gecina Lab, club de réflexion et de dialogue sur les thématiques notamment de la RSE et de l'innovation est également piloté par la direction Marketing & Innovation. Au travers de Gecina Lab, Gecina a souhaité renforcer sa relation avec tous ses clients et parties prenantes. Cette instance a notamment pour but d'installer une relation étroite avec les clients-locataires en favorisant la connaissance, l'échange et le partage des bonnes pratiques, croisant points de vue d'experts et d'utilisateurs. Gecina Lab a pour objectif de traduire des axes de progrès en proposition d'actions concrètes pour participer à l'amélioration des performances de l'immeuble et au bien-être des collaborateurs pour le locataire-utilisateur.

La Direction Marketing & Innovation définit et pilote les différentes actions de communication client, de marketing relationnel tant auprès des prospects que des clients, avec un souci d'efficacité et de mesure des actions réalisées.

Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Le processus d'élaboration des états financiers repose pour l'essentiel sur :

- l'existence de procédures formalisées afférentes aux travaux de clôture et de consolidation des comptes qui s'appuient sur un calendrier d'arrêté spécifique ;
- la mise à jour régulière du manuel des règles et méthodes comptables du Groupe en lien avec les évolutions réglementaires et l'activité des sociétés ;
- l'anticipation, la validation et la documentation des incidences comptables et financières de toute opération significative survenue au cours de l'exercice ;
- des revues analytiques permettant de valider les variations des principaux postes du bilan et du compte de résultat en lien avec les variations de périmètre ;
- en outre, la Direction Financière procède chaque année à une présentation au Comité d'Audit et des Risques des différents sujets d'attention de la clôture, en amont de la réunion d'examen des comptes annuels par le Comité.

La Direction des Comptabilités Groupe réalise et contrôle l'ensemble des travaux comptables des sociétés du Groupe au moyen d'un système d'information unique. Cette centralisation permet un meilleur contrôle des traitements comptables et de consolidation, dans le respect des principes et normes définis au niveau consolidé.

La procédure et le planning d'arrêté des comptes sont diffusés à l'ensemble des acteurs concernés et intègrent les tâches de centralisation, de rapprochement et d'analyse nécessaires à la sincérité des informations financières et comptables. Ce processus intègre une revue hiérarchique des travaux d'arrêté de l'ensemble des sociétés du Groupe lors de chaque arrêté et fait l'objet d'une documentation spécifique. D'une manière générale, la fiabilité des informations comptables est assurée par une organisation reposant sur la séparation des fonctions et sur les contrôles et circuits d'informations exercés par les différentes structures du Groupe. La facturation et le recouvrement des loyers et charges sont assurés par les Directions opérationnelles, selon des procédures spécifiques intégrant un ensemble de contrôles détaillés. La prise en compte des principales transactions dans le système d'information comptable est automatisée.

Le suivi budgétaire établi à partir du plan de comptes du Groupe et les analyses comparatives qui sont également développées par le Contrôle de gestion assurent un contrôle complémentaire.

Les engagements hors bilan sont suivis par entité consolidée, centralisés puis font l'objet d'une revue spécifique semestriellement par l'audit interne.

Gecina s'appuie également sur des conseils externes, essentiellement pour les aspects fiscaux avec, notamment la revue des principales liasses fiscales du Groupe.

Enfin, s'agissant plus particulièrement de la fiabilité de l'évaluation du patrimoine dans le contexte de l'élaboration de l'information comptable et financière, celle-ci repose sur le processus bisannuel des expertises immobilières : la fonction Valorisations et Expertises a la responsabilité de coordonner et superviser la réalisation des expertises immobilières, effectuées deux fois par an au moins, dans le cadre des clôtures semestrielles, par des experts indépendants. Cette fonction est ainsi centralisée et dissociée de la responsabilité d'arbitrage des immeubles, du ressort des Directions opérationnelles, afin de garantir la fiabilité et l'objectivité des données relatives aux expertises immobilières.

Par ailleurs, des valorisations internes sont effectuées par chaque direction opérationnelle concernée sur la base des états locatifs actualisés des dernières locations effectuées et l'application d'un taux de rendement par actif tenant compte de l'évolution des marchés en question. Des recoupements sont effectués sur la base des valeurs métriques et des expertises de la période précédente. Le processus des expertises immobilières fait l'objet d'une procédure dédiée, définissant notamment les principes de sélection et de rotation des experts, et de fonctionnement des campagnes d'expertises. Elle prévoit une information régulière du Comité d'Audit et des Risques sur le déroulement du processus des expertises immobilières. À l'issue de chaque campagne, ce dernier consacre une séance dédiée à la revue des expertises des immeubles et fait procéder, si nécessaire, à des contre-expertises sur certains immeubles. Une rotation des experts est effectuée au sein du panel à raison de 10 % du patrimoine en exploitation par année, ou sur plusieurs années en valeur cumulée (en nombre d'immeubles).

Fonctions transverses

Au travers des fonctions concernées, seront plus particulièrement évoqués ici les risques de défaillance dans le traitement des données informatiques, les risques de non-fiabilité des informations financières et comptables, ainsi que les risques juridiques, fiscaux et financiers.

Informatique

L'évolution des systèmes, liée aux besoins des Directions Opérationnelles, aux contraintes réglementaires, ou aux risques technologiques, est pilotée par la DSI dans le respect des bonnes pratiques en matière de gestion de projets (spécifications, développements, tests, accompagnement utilisateur). La surveillance 24/7 du bon fonctionnement des systèmes informatiques est assurée par une équipe dédiée et équipée des outils de gestion d'alerte, qui agit dans le respect de procédures et de plannings prédéfinis. Dans ce contexte, une analyse du bon fonctionnement des systèmes est réalisée en permanence.

Un Comité bimestriel est tenu avec chacune des principales Directions utilisatrices afin de suivre le déroulement des activités et projets liés à la fonction ainsi que leur adéquation aux attentes et aux besoins des utilisateurs.

Enfin, la qualité des services informatiques fait l'objet d'un reporting mensuel des principaux indicateurs de sécurité (attaques virales et spam notamment).

Juridique

Les opérations d'acquisition et de cession sont réalisées en recourant à des études notariales soigneusement sélectionnées en fonction de leur fiabilité et de leur compétence, qui sont systématiquement encadrées par les juristes internes, assistés ou non d'avocats spécialisés.

Concernant les opérations de gestion locative, les baux des nouveaux locataires et les mandats de commercialisation sont tous rédigés sur la base de standards définis par la Direction Juridique en collaboration avec les services de gestion.

Les obligations de justifications annuelles liées aux cartes professionnelles (loi Hoguet) sont suivies par des juristes internes.

La Direction Juridique assure le suivi et la gestion des contentieux opérationnels du Groupe et le suivi des filiales avec l'assistance d'avocats spécialisés.

Le Secrétariat du Conseil assure le suivi juridique de la société mère, avec la participation d'avocats spécialisés.

La Direction Juridique veille au respect de la réglementation applicable, notamment dans le suivi de la rédaction et la validation de certains contrats conclus au sein du Groupe, ainsi que par ses interventions sur des questions spécifiques auxquelles les sociétés du Groupe sont confrontées.

D'une manière générale, les risques juridiques sont suivis en interne avec recours, si cela est nécessaire, à des cabinets d'avocats d'affaires parmi les plus réputés.

Fiscalité

Le respect de la réglementation fiscale, et notamment des obligations résultant du régime SIIC, est supervisé par la Direction Financière qui procède à des revues périodiques et s'appuie selon les cas sur des conseils externes. La Direction Financière intervient également en soutien systématique dans la gestion des risques fiscaux liés aux opérations d'acquisitions/cessions d'actifs.

Gestion financière

Les risques financiers (liquidité, taux, solvabilité...) sont gérés au sein de la Direction Financière par le Département Financement, Trésorerie et Business Plan qui suit en permanence l'évolution des marchés, les ratios financiers du Groupe, les projections de trésorerie et le plan prévisionnel de financement mis à jour sur une base mensuelle.

La gestion du risque de taux s'effectue par recours à des instruments de couverture dans le cadre d'une politique visant à protéger la société des évolutions des marchés et à optimiser le coût de la dette.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Département Financement, Trésorerie et Business Plan bénéficie dans ce domaine de l'appui d'un conseil externe. La politique de couverture du Groupe fait l'objet d'un cadre de gestion formalisé définissant notamment les limites de couvertures, les circuits de décision, les instruments autorisés et les modalités de reporting. Les objectifs de gestion sont présentés et validés annuellement au Comité d'Audit et des Risques. Par ailleurs, un reporting des couvertures est quant à lui présenté et validé trimestriellement au Comité d'Audit et des Risques.

La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédit disponibles, de la diversification des ressources et des contreparties, ainsi que des prévisions mensuelles de trésorerie.

La sécurité des flux financiers est assurée quant à elle par la procédure d'organisation des signatures bancaires, mise en place par la Direction Générale et la Direction Juridique, qui confie à un nombre restreint d'intervenants, dans le respect de la séparation des fonctions et dans le cadre de limites précisément définies, des délégations nécessaires au fonctionnement des comptes bancaires.

Surveillance du dispositif

Gecina est dotée de trois structures exerçant des activités de surveillance du contrôle interne et des risques : la fonction Risques Immeubles, le Contrôle Financier et l'Audit interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Maîtrise d'ouvrage pour ce qui est de la fonction Risques Immeubles, à la Direction Financière pour ce qui est du Contrôle Financier et à la Direction Générale s'agissant de l'Audit interne. Elles rendent compte de leurs activités à la Direction Générale, aux Comités spécialisés du Conseil, et notamment au Comité d'Audit et des Risques.

La fonction Risques Immeubles

La fonction Risques Immeubles, composée de 2 personnes, est chargée, en soutien des Directions opérationnelles et fonctionnelles, d'identifier et de traiter les risques liés à la sécurité des actifs et des personnes, à la maîtrise des responsabilités, et au respect de l'environnement. Elle constitue une fonction experte responsable de l'animation, de la coordination et du contrôle de la gestion des risques aléatoires.

Cette fonction, chargée d'accompagner et d'encadrer, dans son domaine d'expertise, les différentes Directions du Groupe, est également amenée à réaliser des contrôles et faire des recommandations. Plus particulièrement, elle a la charge de procéder à des évaluations des risques sur les immeubles, d'assister les responsables opérationnels dans leurs opérations d'acquisitions/cessions ou de gestion, ainsi que de procéder à des actions de sensibilisation et de formation.

Il est à souligner la tenue six fois par an d'une réunion « Risques Immeubles » à laquelle participent les Directeurs techniques, les Responsables d'entité patrimoniale, des membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction. En séance, les risques immeubles ainsi que leurs évolutions sont analysés.

Un dispositif de veille 24h/24 et de gestion de crise susceptible d'être déclenché en cas de survenance d'un événement majeur est également en place. Il est constitué notamment d'une cellule de crise, d'une plateforme externalisée à la disposition des locataires et de règles d'astreinte.

La fonction de contrôle financier

Au travers de ses activités budgétaires et de ses analyses, la Direction du Contrôle Financier contribue significativement à la surveillance et la maîtrise des risques, notamment pour ce qui concerne la gestion locative, les frais de structure, la valorisation du patrimoine et l'élaboration de l'information financière et comptable :

● **Élaboration et contrôle budgétaire**

Un budget prévisionnel est établi pour chaque immeuble comprenant les loyers, les travaux et les charges immobilières. Des hypothèses de taux de vacance, de taux de rotation, d'évolution des nouvelles locations et de délai de relocation sont retenues par immeuble.

Le suivi budgétaire des immeubles est effectué mensuellement pour la partie loyers et travaux, et au trimestre pour les charges immobilières. Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont analysés et justifiés en liaison avec les services opérationnels concernés.

En ce qui concerne les frais de structure, les frais de personnel sont suivis mensuellement et les autres frais font l'objet d'un suivi trimestriel ;

● **Suivi des indicateurs d'activité :**

Ils existent pour chaque secteur afin de mesurer la performance de l'activité locative. Ces indicateurs portent principalement sur le suivi des locations et les congés. La Direction du Contrôle Financier, en liaison avec les Directions opérationnelles, analyse ainsi notamment de manière récurrente la vacance, les prix et les délais de relocation, ainsi que les taux de rotation ;

● **Analyse de la rentabilité des immeubles :**

Elle est évaluée en fonction des références de marché et des dernières expertises immobilières connues. Les immeubles sont classés par catégorie (par type d'actif et par zone géographique). Les immeubles présentant une rentabilité anormalement faible font l'objet d'un suivi particulier afin de participer à l'optimisation de leur résultat ou à la décision de leur évolution patrimoniale.

Afin d'assurer un meilleur suivi des opérations, le Contrôle Financier de Gecina est assuré à un double niveau :

- sur un plan opérationnel en liaison directe et continue avec chacune des Directions en fournissant les reportings nécessaires au suivi de l'activité et utiles à la prise de décision ;
- sur un plan centralisé, il est plus particulièrement chargé de l'élaboration et du contrôle budgétaire, du suivi des indicateurs clés de l'activité, de l'analyse de la rentabilité des immeubles et de l'évaluation du patrimoine. Il produit un reporting mensuel détaillé par ligne d'activité et réalise toute analyse budgétaire spécifique demandée par la Direction Générale.

La direction du Contrôle Financier est actuellement composée de 11 personnes et est intégrée à la Direction Financière.

L'Audit interne, les Risques et la Conformité

La Direction de l'Audit Interne, composée de six personnes, regroupe les fonctions suivantes séparées en équipes distinctes :

- la fonction « Audit Interne » en charge de la réalisation du programme d'audit annuel et des missions d'audit ponctuelles demandées par la Direction Générale ou le Comité d'Audit et des Risques ;
- la fonction « Risques et Conformité » en charge du suivi de la gestion des risques et de la conformité.

La Fonction « Risques et Conformité » a pour missions principales :

- la gestion des risques via la mise en place et le suivi d'une politique de gestion des risques et de la cartographie des risques opérationnels ;
- le contrôle permanent à travers la vérification continue de l'application des principales activités du dispositif de contrôle interne ;
- la conformité via le suivi de la charte éthique et du dispositif d'alerte, la lutte contre la fraude et la corruption, le suivi du dispositif de « lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme » et la surveillance des dispositifs de veille réglementaire.

Les missions principales de l'Audit interne, ainsi que les responsabilités des Directions opérationnelles et fonctionnelles en matière de contrôle interne, sont définies dans la charte d'audit du Groupe.

Le plan de charge annuel de l'Audit Interne est préparé par la Direction de l'Audit et validé par la Direction Générale. Ce programme recouvre notamment des audits thématiques, ainsi

que le cycle continu de surveillance des activités de contrôle. Les rapports d'audit sont diffusés au Président, au Directeur Général et aux membres des Directions concernées. Le plan d'Audit annuel et les rapports de missions sont également diffusés au Comité d'Audit et des Risques. Les rapports d'audit font l'objet de recommandations avec les réponses des directions, ainsi que les plans d'action et délais associés. Enfin, l'Audit interne procède sur une base régulière au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

Engagements de garantie consentis en Espagne

Des engagements de garantie, précisés en notes 3.5.5.13. et 3.5.9.3. de l'annexe aux comptes consolidés ont été pris en Espagne fin 2009 et début 2010. Malgré les dispositifs spécifiques mis en œuvre par la société dans le cadre du contrôle interne, l'existence de ces engagements de garantie n'a été portée à la connaissance de la société qu'à compter de l'exercice 2012. Gecina a d'ores et déjà mis en œuvre et continuera de mettre en œuvre les procédures nécessaires en vue de la protection de ses intérêts.

5.2. Rémunération et avantages

5.2.1. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section décrit les éléments de rémunération et avantages octroyés aux dirigeants mandataires sociaux par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations. Pour déterminer ces éléments, le Conseil d'Administration a veillé à prendre en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure tels que recommandés par le Code AFEP-MEDEF. Les informations présentées ci-après ont été établies avec le concours du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations et tiennent compte, en vue de leur présentation, du Code AFEP-MEDEF, des rapports d'activité 2014 et 2015 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, du rapport 2015 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants et du guide d'élaboration du document de référence mis à jour par l'AMF le 13 avril 2015.

Compte tenu de la nature de leurs fonctions, les rémunérations respectives du Président du Conseil d'Administration, M. Bernard Michel, et du Directeur Général, M. Philippe Depoux, comportent des éléments différents qui sont détaillés ci-après.

Il est rappelé que M. Bernard Michel est Président du Conseil d'Administration depuis le 16 février 2010. Il a cumulé cette fonction avec celle de Directeur Général du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, date à laquelle M. Philippe Depoux a pris ses fonctions de Directeur Général, à la suite de la décision du Conseil d'Administration de dissocier ces deux fonctions. M. Bernard Michel conserve ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

M. Bernard Michel et M. Philippe Depoux ne bénéficient pas d'un contrat de travail ou d'un régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe.

Le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif ne perçoivent pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe.

Par ailleurs, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants (« *say on pay* »), sont également exposés ci-après les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social qui seront soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2016.

5.2.1.1. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, M. BERNARD MICHEL

La rémunération du Président du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe ainsi que des avantages en nature.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle brute de M. Bernard Michel a été fixée par le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 avec effet au 3 juin 2013 à 550 000 euros. Cette rémunération fixe n'a pas évolué depuis cette date.

Avantages en nature

Les avantages en nature correspondent notamment à la mise à disposition de M. Bernard Michel d'une voiture de fonction ainsi que des matériels informatiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

5.2.1.2. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, M. PHILIPPE DEPOUX

La rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle, d'actions de performance ainsi que d'avantages en nature. Le Directeur Général bénéficie également d'une indemnité de départ en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la société.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle brute de M. Philippe Depoux a été fixée par le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 avec effet au 3 juin 2013 à 400 000 euros.

Cette rémunération fixe n'a pas évolué depuis cette date. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant fixe de la rémunération annuelle ne sera revu qu'à échéances relativement longues, par exemple tous les trois ans.

Critères de performance quantitatifs : Cible 60 % / Maximum 75 %

L'atteinte des critères de performance quantitatifs sera établie en fonction de la grille suivante :

EBITDA % réalisé / budget	Bonus	RRN - PdG % réalisé / budget	Bonus	TOF moyen Groupe % réalisé / budget	Bonus
> 102	25 %	> 102	25 %	> 102	25 %
> 100	20 % Cible	> 100	20 % Cible	> 100	20 % Cible
> 98	10 %	> 98	10 %	> 98	10 %
> 96	5 %	> 96	5 %	> 96	5 %
< 96	0 %	< 96	0 %	< 96	0 %

RRN - PdG = Résultat récurrent net - Part de Groupe.
TOF moyen Groupe = Taux d'occupation financier moyen Groupe.

Critères de performance qualitatifs : Cible 40 % / Maximum 45 %

Les critères de performance qualitatifs portent sur :

- la rentabilité et la productivité ;
- la stratégie de création de valeur ;
- la politique de responsabilité sociale d'entreprise.

Le Conseil d'Administration du 24 février 2016, après avoir examiné ces critères de performance tant quantitatifs que qualitatifs et sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a fixé la rémunération variable de M. Philippe Depoux au titre de l'exercice 2015 à 106 % de sa rémunération fixe perçue en 2015, soit 424 000 euros. Ces 106 % se décomposent de la manière suivante :

- 70 % correspondant à la réalisation des critères quantitatifs :
 - 25 % au titre de l'EBITDA,
 - 25 % au titre du résultat récurrent net,
 - 20 % au titre du taux d'occupation financier moyen Groupe ;
- 36 % correspondant à la réalisation des critères qualitatifs.

Actions de performance

Des informations relatives aux actions de performance attribuées à M. Philippe Depoux sont exposées aux tableaux n° 6 et n° 10 ci-après (recommandation AFEP-MEDEF).

Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'Administration du 23 avril 2015, après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a fixé les critères de performance relatifs à la rémunération variable au titre de l'exercice 2015 de M. Philippe Depoux.

La rémunération variable cible est fixée à 100 % de la part fixe de la rémunération, avec toutefois une possibilité d'atteindre un maximum de 120 % de la part fixe de la rémunération en cas de dépassement des critères de performance quantitatifs ou qualitatifs cible. Les critères quantitatifs représentent 60 % de la rémunération variable cible et les critères qualitatifs en représentent 40 %.

Avantages en nature

Les avantages en nature correspondent notamment à la mise à disposition de M. Philippe Depoux d'une voiture de fonction ainsi que des matériels informatiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

Indemnité de départ en cas de cessation de fonction de Directeur Général

Le Conseil d'Administration de Gecina a décidé, lors de sa réunion du 17 avril 2013, de fixer les conditions de l'indemnité en cas de cessation de M. Philippe Depoux de ses fonctions de Directeur Général dans les conditions telles que reproduites ci-dessous.

M. Philippe Depoux, en sa qualité de Directeur Général, bénéficie d'une indemnité de départ en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la société.

Le montant de l'indemnité est fonction de l'ancienneté de M. Philippe Depoux dans son mandat de Directeur Général de la société. L'ancienneté de M. Philippe Depoux a atteint deux ans au 3 juin 2015.

- Pour une ancienneté supérieure à 2 ans : indemnité de départ de 200 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe + variable) au titre de l'année civile précédente.

Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance telles qu'exposées ci-après.

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est

supérieur à la moyenne des deux précédents résultats récurrents (N-1 et N-2) précédant la cessation des fonctions. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte des évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées.

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent année N hors variation de valeur > Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	100 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur / Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) > 0,96	80 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur / Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) > 0,92	50 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur / Moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) < 0,92	Aucune indemnité de départ

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance, étant précisé que le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité de départ a été soumis à la procédure des conventions réglementées et a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 23 avril 2014.

En vue d'une lisibilité et d'une comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble des éléments de la rémunération de M. Bernard Michel et de M. Philippe Depoux est présenté ci-après, notamment sous forme de tableaux tels que recommandés par le Code AFEP-MEDEF.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 1 recommandation AMF - Code AFEP-MEDEF)

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2015
Bernard Michel – Président du Conseil d'Administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	556	558
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	556	558
Philippe Depoux – Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	728	832
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	N/A	390
TOTAL	728	1 222

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 2 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

En milliers d'euros	31/12/2014		31/12/2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Bernard Michel – Président du Conseil d'Administration				
Rémunération fixe	550	550	550	550
Rémunération variable annuelle* (1)		325		
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature (nouvelles technologies)				
Avantages en nature (voiture de fonction)	6	6	8	8
TOTAL	556	881	558	558
Philippe Depoux – Directeur Général				
Rémunération fixe	400	400	400	400
Rémunération variable annuelle (1)	320	233	424	320
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature (nouvelles technologies)				
Avantages en nature (voiture de fonction)	8	8	8	8
TOTAL	728	641	832	728

(1) La rémunération variable due en année N-1 est versée en année N.

* Monsieur Bernard Michel a été Directeur Général du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013.

La société a comptabilisé une provision de 480 milliers d'euros correspondant à la part variable calculée à 120 % de la rémunération fixe à verser à M. Philippe Depoux en 2015, au titre de ses fonctions de Directeur Général.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau n° 4 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription d'actions ou d'achat n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2015.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 5 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF).

Aucun dirigeant mandataire social n'a effectué de levée d'option de souscription d'actions ou d'achat au cours de l'exercice 2015.

Actions de performance attribuées à chaque mandataire social (tableau n° 6 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

Actions de performance attribuées par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les Comptes consolidés (1)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Philippe Depoux	19/02/2015	7 000	55,65 €	19/02/2018	19/02/2020	Performance de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France dividendes réinvestis (pour 75 %) ANR triple net dividendes rattachés par action comparé à un groupe de sept foncières françaises (pour 25 %)

(1) Estimation de la juste valeur des actions de performance sous IFRS 2 – Rapport AON Hewitt.

Comme pour les autres bénéficiaires du plan d'actions de performance 2015, les 7 000 actions attribuées au Directeur Général sont soumises au respect de la condition de présence et de l'atteinte des conditions de performance.

À l'issue d'une période d'acquisition de trois ans et sous réserve de la condition de présence ainsi que de l'atteinte des conditions de performance précitées, les actions transférées au Directeur Général seront inscrites en compte nominatif et devront demeurer inscrites sous la forme nominative jusqu'au terme de la période de conservation de deux ans. De surcroît, le Directeur Général devra conserver au moins 25 % des actions de performance qui lui sont définitivement acquises jusqu'à la fin de son mandat. Cette obligation s'applique jusqu'à ce que le montant total des actions détenues atteigne, lors de l'acquisition définitive des actions, un seuil égal à 200 % de la dernière rémunération fixe annuelle brute, appréciée à cette même date.

La valeur (IFRS 2) des actions de performance attribuées à M. Philippe Depoux représente 30,9 % de sa rémunération annuelle brute théorique (part fixe + maximum de la part variable recalculée sur 12 mois + valorisation des actions de performance).

Le nombre d'actions de performance attribuées à M. Philippe Depoux représente 12 % de l'ensemble des actions attribuées aux salariés et mandataire du Groupe en 2015.

Conformément à l'article 5.3 « Interdiction de couverture » du règlement du plan d'actions de performance : « Les bénéficiaires ne pourront recourir à aucun instrument de couverture pour couvrir le risque inhérent à leurs actions. »

Cette attribution représente environ 0,01 % du capital social au 31 décembre 2015.

M. Bernard Michel ne bénéficie pas d'actions de performance.

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

(tableau n° 7 recommandation AMF - Code AFEP-MEDEF).

Aucune action de performance n'est devenue disponible pour les mandataires sociaux en 2015.

Autres informations (tableau n° 11 recommandation AMF - Code AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ⁽¹⁾ ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Mandataires sociaux								
Bernard Michel - Président		x		x		x		x
Date début mandat	16/02/2010							
Date fin mandat ⁽²⁾	AGO 2018							
Philippe Depoux - Directeur Général		x		x	x			x
Date début mandat	03/06/2013							

(1) Les indemnités en cas de cessation des fonctions du Directeur Général sont présentées dans la note 5.1.6.

(2) L'Assemblée Générale du 23 avril 2014 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Bernard Michel, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

5.2.1.3. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 (article 24.3), code auquel la société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la société.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2016 d'émettre un avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à chaque dirigeant mandataire social.

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration

Éléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable En milliers d'euros	Présentation
Rémunération fixe	550	
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de stock-options	N/A	Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2015.
Attribution d'actions de performance	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie pas d'actions de performance.
Jetons de présence	N/A	L'équipe dirigeante ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe.
Avantages de toute nature	8	Voiture de fonction.
Indemnité de départ	aucun versement	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe.

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Philippe Depoux, Directeur Général

Éléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable En milliers d'euros	Présentation
Rémunération fixe	400	
Rémunération variable annuelle	424	La rémunération variable cible est fixée à 100 % de la part fixe de la rémunération, avec toutefois une possibilité d'atteindre un maximum de 120 % de la part fixe de la rémunération en cas de dépassement des critères de performance quantitatifs ou qualitatifs cible. Les critères quantitatifs représentent 60 % de la rémunération variable cible et les critères qualitatifs en représentent 40 %. Les critères de performance qualitatifs portent sur la rentabilité et la productivité, la stratégie de création de valeur et la politique de responsabilité sociale d'entreprise. L'atteinte des critères de performance quantitatifs est établie en fonction de la grille décrite au chapitre 5.2.1.2.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de stock-options	N/A	Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2015.
Attribution d'actions de performance	390	7 000 actions de performance ont été octroyées à M. Philippe Depoux dans le cadre du plan d'actions de performance 2015 mis en place par le Conseil d'Administration du 19 février 2015, conformément aux résolutions prises par l'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2013, dans sa 18 ^e résolution. Cette attribution représente 0,01 % du capital au 31 décembre 2015. Les actions attribuées au Directeur Général sont soumises au respect de la condition de présence et de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-après : <i>Total Shareholder Return</i> : critère de performance retenu pour 75 % des actions de performance attribuées. <i>Total Shareholder Return</i> de Gecina comparé, sur une période de trois ans, à l'indice brut Euronext IEIF « SIIC France » dividendes réinvestis sur la même période (2 janvier 2018 cours d'ouverture <i>versus</i> 2 janvier 2015 cours d'ouverture), le nombre d'actions de performance acquises variant en fonction du taux de performance atteint : <ul style="list-style-type: none"> - la totalité des actions soumises à cette condition ne sera acquise qu'en cas de surperformance de 5 % de cet indice ; - à 100 % de l'indice, 70 % du nombre total d'actions soumises à cette condition seront acquises ; - en cas de performance comprise entre 99 % et 85 %, une régression par pallier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 25 % du nombre total d'actions soumises à cette condition ; - en cas de performance inférieure à 85 %, aucune de ces actions de performance ne sera acquise. <i>Total Return</i> : critère de performance retenu pour 25 % des actions de performance attribuées <i>Total return</i> : ANR triple net dividendes rattachés par action comparé à un groupe de sept foncières françaises. L'acquisition d'actions de performance sera conditionnée au dépassement de la performance moyenne du groupe de comparaison. En l'absence de dépassement de cette performance moyenne, aucune de ces actions de performance ne sera acquise.
Jetons de présence	N/A	L'équipe dirigeante ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe.
Avantages de toute nature	8	Voiture de fonction
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Philippe Depoux, en sa qualité de Directeur Général, bénéficiera d'une indemnité de départ en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société. Le montant de cette indemnité et son versement (subordonné au respect de conditions de performance) sont décrits au chapitre 5.2.1.1. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité de départ a été soumis à la procédure des conventions réglementées et a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 23 avril 2014.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe.

5.2.2. INFORMATIONS SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions (tableau n° 8 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF).

Néant.

Historique des attributions d'actions de performance (tableau n° 10 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

	AP13 ⁽¹⁾	AP15 ⁽²⁾
Date d'Assemblée	18/04/2013	18/04/2013
Date du Conseil d'Administration	13/12/2013	19/02/2015
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	62 560	58 120
dont le nombre attribuées à :		
M. Philippe Depoux	10 000	7 000
Date d'acquisition des actions	13/12/2015	19/02/2018
Date de fin de période de conservation	13/12/2017	19/02/2020
Conditions de Performance	Performance de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France	Performance de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France dividendes réinvestis (pour 75 %) ANR triple net dividendes rattachés par action comparé à un Groupe de sept foncières françaises (pour 25 %)
Nombre d'actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive au 23/02/2016	59 162	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	3 398	1 250
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice (en période d'acquisition)	-	56 870

1) La durée de la période d'acquisition des actions de performance a été fixée par le règlement du plan à deux ans à compter de la réunion du Conseil d'Administration de Gecina ayant décidé l'attribution desdites actions, sous réserve de la satisfaction d'une condition de présence et d'une condition de performance dont les conditions sont décrites ci-après :

- Taux de performance boursier de Gecina comparé à l'indice SIIC France sur la même période.
- si la performance moyenne de l'action de Gecina a été supérieure au cours des 24 derniers mois précédents la Date d'Acquisition (1^{er} décembre 2015 cours de clôture versus 1^{er} décembre 2013 cours de clôture) à la performance moyenne de l'indice Euronext IEIF « SIIC France » sur la même période, un taux de performance de 100 % sera appliqué au nombre cible d'actions ;
- si la performance moyenne est comprise entre 90 % et 100 % de l'indice, une pénalité égale au doublement de la sous-performance sera directement appliquée au nombre cible d'actions ;
- si la performance moyenne est comprise entre 85 % et 90 % de l'indice, une pénalité égale au triplement de la sous-performance sera directement appliquée au nombre cible d'actions ;
- en cas de performance inférieure à 85 % sur la même période par rapport à l'indice SIIC France, aucune action de performance ne sera versée.

De surcroît, le Directeur Général devra conserver au moins 25 % des actions de performance qui lui sont définitivement acquises jusqu'à la fin de son mandat. Cette obligation s'applique jusqu'à ce que le montant total des actions détenues atteigne, lors de l'acquisition définitive des actions, un seuil égal à 200 % de la dernière rémunération fixe annuelle brute, appréciée à cette même date.

Le nombre d'actions de performance attribuées en décembre 2013 à M. Philippe Depoux représentait 16 % de l'ensemble des actions attribuées aux salariés et mandataire du Groupe en 2013.

2) La durée de la période d'acquisition des actions de performance a été fixée par le règlement du plan à trois ans à compter de la réunion du Conseil d'Administration de Gecina ayant décidé l'attribution desdites actions, sous réserve de la satisfaction d'une condition de présence et d'une condition de performance dont les conditions sont décrites ci-après :

- Total Shareholder Return : critère de performance retenu pour 75 % des actions de performance attribuées.
Total Shareholder Return de Gecina comparé, sur une période de trois ans, à l'indice brut Euronext IEIF SIIC France dividendes réinvestis sur la même période (2 janvier 2018 cours d'ouverture versus 2 janvier 2015 cours d'ouverture), le nombre d'actions de performance acquises variant en fonction du taux de performance atteint :
 - la totalité des actions soumises à cette condition ne sera acquise qu'en cas de surperformance de 5 % de cet indice ;
 - à 100 % de l'indice, 70 % du nombre total d'actions soumises à cette condition seront acquises ;
 - en cas de performance comprise entre 99 % et 85 %, une régression par pallier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 25 % du nombre total d'actions soumises à cette condition ;
 - en cas de performance inférieure à 85 %, aucune de ces actions de performance ne sera acquise.
- Total Return : critère de performance retenu pour 25 % des actions de performance attribuées.
Total return : ANR triple net dividendes rattachés par action comparé à un groupe de sept foncières françaises. L'acquisition d'actions de performance sera conditionnée au dépassement de la performance moyenne du groupe de comparaison. En l'absence de dépassement de cette performance moyenne, aucune de ces actions de performance ne sera acquise.

De surcroît, le Directeur Général devra conserver au moins 25 % des actions de performance qui lui sont définitivement acquises jusqu'à la fin de son mandat. Cette obligation s'applique jusqu'à ce que le montant total des actions détenues atteigne, lors de l'acquisition définitive des actions, un seuil égal à 200 % de la dernière rémunération fixe annuelle brute, appréciée à cette même date.

Le nombre d'actions de performance attribuées en février 2015 à M. Philippe Depoux représentait 12 % de l'ensemble des actions attribuées aux salariés et mandataire du Groupe en 2015. Ces 2 attributions représentent moins de 0,03 % du capital au 31 décembre 2015.

Les règlements des plans d'actions de performance précisent à l'article « 5.3 Interdiction de couverture » que : « Les bénéficiaires ne pourront recourir à aucun instrument de couverture pour couvrir le risque inhérent à leurs actions. »

M. Bernard Michel ne bénéficie pas d'attribution d'actions de performance.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (tableau n° 9 recommandation AMF - Code AFEP-MEDEF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Options d'achat d'actions du 14 mars 2006	Options d'achat d'actions du 12 décembre 2006	Options d'achat d'actions du 13 décembre 2007	Options de souscription d'actions du 16 avril 2010	Options de souscription d'actions du 27 décembre 2010
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprises dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant						
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	210 351	97,24 €	84 129	51 925	43 681	12 055	18 561

5.2.3. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

L'Assemblée Générale Mixte du 24 avril 2015 a fixé, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2015, le montant global annuel des jetons de présence alloués aux administrateurs à 800 000 euros, en baisse par rapport à l'enveloppe précédemment fixée à 1 360 000 euros. Cette baisse est principalement expliquée par la volonté du Conseil d'Administration de revoir le mode de répartition des jetons de présence ainsi que par la réduction de la taille du Conseil d'Administration (10 membres au lieu de 14).

Le Conseil d'Administration du 23 avril 2015 a adopté un nouveau mode de répartition des jetons de présence pour une mise en application à l'issue de l'Assemblée Générale précitée. À cette occasion, le Conseil d'Administration a notamment tenu compte des études de benchmark et des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le tableau ci-dessous décrit l'ancien mode de répartition, adopté par le Conseil d'Administration au cours des exercices antérieurs et appliqué jusqu'au 24 avril 2015, ainsi que le nouveau mode de répartition, appliqué à compter de cette date.

	Ancien mode de répartition En euros	Nouveau mode de répartition En euros
Part fixe annuelle pour chaque administrateur	25 000	20 000
Part fixe annuelle pour chaque membre de Comité	N/A	6 000
Part fixe annuelle pour chaque Président de Comité	25 000	25 000
Part variable par présence à une réunion du Conseil (le montant étant divisé par deux en cas de participation par visioconférence, télécommunication)	5 000	3 000
Part variable par présence à une réunion d'un Comité (le montant étant divisé par deux en cas de participation par visioconférence, télécommunication)	4 000	2 000

Les autres modalités relatives au paiement des jetons de présence demeurent inchangées, à savoir notamment :

- en cas de tenue exceptionnelle d'un Comité (i) pendant une interruption de séance d'un Conseil d'Administration, (ii) ou immédiatement avant, (iii) ou immédiatement après, seule la réunion du Conseil d'Administration donne lieu à rémunération ;
- en cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'Administration le même jour, notamment le jour de l'Assemblée Générale Annuelle, les participations à ces réunions d'un administrateur ne comptent que pour une ;
- en fin d'année, le cas échéant, écrêtement des montants et abattements afin de ne pas dépasser le montant global annuel fixé par l'Assemblée Générale et de s'assurer d'un équilibre entre le nombre des réunions de chacun des Comités.

Il résulte de l'application de ces règles que la part variable liée à l'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration et aux réunions des Comités est prépondérante par rapport à la part fixe.

Par ailleurs, il est à noter que :

- les administrateurs liés aux groupes Ivanhoé Cambridge et Blackstone (Mme Méka Brunel, Mme Nathalie Palladitcheff, et M. Claude Gendron, étant rappelé que M. Anthony Myers a démissionné de son mandat d'administrateur le 22 juillet 2015) ne perçoivent pas de jetons de présence pour des raisons liées à la politique interne de leur groupe ;
- M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration, ne perçoit pas de jetons de présence ;
- certaines réunions des Comités tenues de manière exceptionnelle immédiatement avant les réunions du Conseil d'Administration, ainsi que la réunion du Conseil d'Administration tenue à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du 24 avril 2015 n'ont pas donné lieu à rémunération.

Sur ces bases, les montants des jetons de présence versés au cours des exercices 2014 et 2015 ont été les suivants :

Tableau récapitulatif des jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (tableau n° 3 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2014 En euros	Montants versés au cours de l'exercice 2015 En euros
Mme Méka Brunel		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
Mme Dominique Dudan ⁽¹⁾		
Jetons de présence	-	47 379
Autres rémunérations		
Mme Sylvia Fonseca		
Jetons de présence	72 694	73 188
Autres rémunérations		
M. Claude Gendron		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
M. Rafael Gonzalez de la Cueva		
Jetons de présence	98 318	74 688
Autres rémunérations		
M. Anthony Myers ⁽¹⁾		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
M. Jacques-Yves Nicol		
Jetons de présence	117 016	99 562
Autres rémunérations		
Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp		
Jetons de présence	117 646	98 814
Autres rémunérations		
Mme Nathalie Palladitcheff ⁽¹⁾		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
Mme Inès Reinmann Toper		
Jetons de présence	130 041	95 562
Autres rémunérations		
TOTAL	535 715	489 192

(1) Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2015.

La société n'a comptabilisé aucune provision correspondant aux rémunérations et avantages des administrateurs.

06 Distribution, capital et action

6.1.	Distribution	174
6.1.1.	Distribution et affectation du résultat.....	174
6.1.2.	Répartition statutaire des bénéfices (article 23 des statuts).....	174
6.1.3.	Dividendes des cinq derniers exercices	175
6.1.4.	Résolutions soumises à l'Assemblée Générale.....	175
6.2.	Informations sur le capital	176
6.2.1.	Répartition du capital et des droits de vote.....	176
6.2.2.	Titres donnant accès au capital	177
6.2.3.	Évolution de la répartition du capital durant les trois dernières années	177
6.2.4.	Évolution du capital et résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	178
6.2.5.	Conditions de modification du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions.....	179
6.2.6.	Montant du capital autorisé et non émis.....	180
6.2.7.	Tableau récapitulatif des autorisations financières.....	180
6.3.	Opérations sur le capital.....	182
6.3.1.	Opérations de la société sur ses propres actions.....	182
6.3.2.	Accord entre actionnaires.....	182
6.3.3.	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique initiée sur la société	183
6.3.4.	Opérations réalisées par les dirigeants, les hauts responsables ou par les personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur les titres de la société	183
6.3.5.	Déclarations de franchissement de seuils et déclarations d'intention.....	184
6.4.	Options et actions de performance.....	187
6.4.1.	Options sur actions	187
6.4.2.	Attribution d'actions de performance	188
6.5.	L'action Gecina.....	191
6.5.1.	Le cours de l'action en 2015	191
6.5.2.	Marché des titres	193
6.5.3.	Volumes traités en titres et capitaux	194



6.1. Distribution

6.1.1. DISTRIBUTION ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

En application des dispositions concernant le régime des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), auquel a opté Gecina, il est proposé à l'Assemblée Générale de distribuer en 2016, au titre de l'exercice 2015, un dividende de 5 euros par action.

Conformément à l'article 158 du Code général des impôts et à l'article L. 221-31 du Code monétaire et financier, les dividendes distribués par les sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) bénéficiant à des personnes physiques résidentes n'ouvrent plus droit à l'abattement de 40 %. Par ailleurs, le prélèvement de 20 % institué par l'article 208C-II-ter du Code général des impôts est décrit au paragraphe 6.1.2 ci-dessous.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice 2015 de la manière suivante et de décider après prise en compte :

- du bénéfice de l'exercice s'élevant à 284 496 779,88 euros ;
- constituant le résultat distribuable de 284 496 779,88 euros ;

- augmenté d'un prélèvement sur le poste réserves distribuables de 31 806 320,12 euros ;
- de distribuer un dividende par action de 5 euros au titre du régime SIIC, représentant un montant global maximum de 316 303 100 euros.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 63 260 620 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Un acompte de 50 % du montant du dividende 2015 sera mis en paiement le 9 mars 2016 et le paiement du solde interviendra le 6 juillet 2016.

Conformément aux dispositions légales, il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Exercice	2012	2013	2014
Distribution globale	276 219 394 €	289 204 282 €	293 437 413 €
Dividende par action	4,40 €	4,60 €	4,65 €

Dividende n'ouvrant plus droit à l'abattement de 40 % dont bénéficiaient les personnes physiques résidentes à compter du 1^{er} janvier 2011.

Il sera également proposé à l'Assemblée Générale de décider le virement à un poste de réserve spécifique l'écart de réévaluation des

actifs cédés au cours de l'exercice et le supplément d'amortissement résultant de la réévaluation pour un montant de 16 619 994,16 euros.

6.1.2. RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Le bénéfice de l'exercice arrêté conformément aux dispositions légales est à la disposition de l'Assemblée Générale.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes portées en réserves en application de la loi et augmenté du report à nouveau.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividendes, soit en numéraire, soit en actions de la société, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire, autre qu'une personne physique :

- détenant, au moment de la mise en paiement de toute Distribution de dividendes, réserves, primes ou revenus réputés distribués au sens du Code général des impôts (une « Distribution »), directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividende de la société ; et

- dont la situation propre ou celle de ses associés détenant, au moment de la mise en paiement de toute Distribution, directement ou indirectement 10 % ou plus des droits à dividende de cet actionnaire rend la société redevable du prélèvement de 20 % visé à l'article 208-C-II ter du Code général des impôts (le « Prélèvement ») (un tel actionnaire étant ci-après dénommé un « Actionnaire à Prélèvement »), sera débiteur vis-à-vis de la société au moment de la mise en paiement de toute Distribution d'une somme dont le montant sera déterminé de manière à neutraliser complètement le coût du Prélèvement dû par la société au titre de ladite Distribution.

Dans l'hypothèse où la société détiendrait, directement ou indirectement, 10 % ou plus d'une ou plusieurs SIIC visées à l'article 208-C du Code général des impôts (une « SIIC Fille »), l'Actionnaire à Prélèvement sera de plus débiteur de la société, à la date de la mise en paiement de toute Distribution de la société, pour un montant (le « Prélèvement SIIC Fille ») égal, selon le cas :

- soit au montant dont la société est devenue débitrice à l'égard de la SIIC Fille, depuis la dernière Distribution de la société, au titre du Prélèvement dont la SIIC Fille s'est trouvée redevable en raison de la participation de la société ;

DISTRIBUTION, CAPITAL ET ACTION

- soit, en l'absence de tout versement à la SIIC Fille par la société, au Prélèvement dont la SIIC Fille s'est trouvée redevable, depuis la dernière Distribution de la société, à raison d'une Distribution à la société multipliée par le pourcentage des droits à dividende de la société dans la SIIC Fille, de telle manière que les autres actionnaires n'aient pas à supporter une part quelconque du Prélèvement payé par l'une quelconque des SIIC dans la chaîne des participations à raison de l'Actionnaire à Prélèvement.

En cas de pluralité d'Actionnaires à Prélèvement, chaque Actionnaire à Prélèvement sera débiteur de la société pour la quote-part du Prélèvement et du Prélèvement SIIC Fille dont sa participation directe ou indirecte sera la cause. La qualité d'Actionnaire à Prélèvement s'apprécie à la date de mise en paiement de la Distribution.

Sous réserve des informations fournies conformément à l'article 9 des statuts, tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant ou venant à détenir directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividende de la société sera présumé être un Actionnaire à Prélèvement.

Le montant de toute dette due par un Actionnaire à Prélèvement sera calculé de telle manière que la société soit placée, après paiement de celle-ci et compte tenu de la fiscalité qui lui serait éventuellement applicable, dans la même situation que si le Prélèvement n'avait pas été rendu exigible.

La mise en paiement de toute Distribution à un Actionnaire à Prélèvement s'effectuera par inscription en compte courant individuel de cet actionnaire (sans que celui-ci ne produise d'intérêts), le remboursement du compte courant intervenant dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de cette inscription

après compensation avec les sommes dues par l'Actionnaire à Prélèvement à la société en application des dispositions prévues ci-dessus. En cas de Distribution réalisée autrement qu'en numéraire, lesdites sommes devront être payées par l'Actionnaire à Prélèvement avant la mise en paiement de ladite Distribution.

Dans l'hypothèse où :

- il se révélerait, postérieurement à une Distribution par la société ou une SIIC Fille, qu'un actionnaire était un Actionnaire à Prélèvement à la date de la mise en paiement de la Distribution ; et où
- la société ou la SIIC Fille aurait dû procéder au paiement du Prélèvement au titre de la Distribution ainsi versée à cet actionnaire, sans que lesdites sommes aient fait l'objet de la compensation prévue au paragraphe précédent, cet Actionnaire à Prélèvement sera tenu de verser à la société non seulement la somme qu'il devait à la société par application des dispositions du présent article mais aussi un montant égal aux pénalités et intérêts de retard le cas échéant dus par la société ou une SIIC Fille en conséquence du paiement tardif du Prélèvement.

Le cas échéant, la société sera en droit d'effectuer une compensation, à due concurrence, entre sa créance à ce titre et toutes sommes qui pourraient être mises en paiement ultérieurement au profit de cet Actionnaire à Prélèvement.

L'Assemblée décide l'affectation du solde qui peut être, soit reporté à nouveau, soit inscrit à un ou plusieurs postes de réserve.

L'époque, le mode et le lieu de paiement des dividendes sont fixés par l'Assemblée Générale Annuelle ou à défaut le Conseil d'Administration.

6.1.3. DIVIDENDES DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement du dividende est effectué aux dates et lieux fixés par l'Assemblée Générale et, à défaut, par le Conseil d'Administration, dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice. Dans le cas où le paiement du dividende en actions serait offert aux actionnaires, l'option devra intervenir dans un délai maximal de trois mois après la date de l'Assemblée Générale.

Les dividendes non réclamés à l'expiration d'une période de cinq ans sont prescrits et versés à la Direction générale des impôts.

DIVIDENDES DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2011	2012	2013	2014	2015
Distribution	275 661 971 €	276 219 394 €	289 204 282 €	293 437 413 €	316 303 100 €
Nombre d'actions	62 650 448	62 777 135	62 870 496	63 104 820	63 260 620
Dividende relevant du régime SIIC	4,40 €	4,40 €	4,60 €	4,65 €	5,00 € ⁽¹⁾

(1) Proposition soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

6.1.4. RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale des actionnaires de Gecina aura pour objet l'approbation des résolutions qui seront adressées aux actionnaires

dans les délais légaux avant l'Assemblée Générale et également disponibles sur le site Internet de la société.



6.2. Informations sur le capital

Le capital, composé de 63 260 620 actions au nominal de 7,50 euros, s'élève à 474 454 650 euros à la clôture de l'exercice 2015.

6.2.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Il n'existe pas d'actions disposant d'un droit de vote double. Toutefois, le nombre des droits de vote doit être ajusté pour tenir compte des actions autodétenues qui en sont privées. Ainsi, au

31 décembre 2015, la répartition du capital et des droits de vote, telle qu'elle est connue de la société, est la suivante :

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2015

Actionnaires	Nombre de titres	% du capital	% des droits de vote théorique ⁽¹⁾	% des droits de vote exerçable ⁽²⁾
Blackstone & Ivanhoé Cambridge	16 684 244	26,37 %	26,37 %	26,64 %
Crédit Agricole Assurances – Predica	8 424 197	13,32 %	13,32 %	13,45 %
Norges Bank	6 139 377	9,70 %	9,70 %	9,80 %
Autres institutionnels résidents	2 369 842	3,75 %	3,75 %	3,78 %
Actionnaires individuels	2 736 207	4,33 %	4,33 %	4,37 %
Actionnaires non-résidents	26 286 206	41,55 %	41,55 %	41,96 %
Actions propres	620 547	0,98 %	0,98 %	
TOTAL	63 260 620	100 %	100 %	100 %

(1) Pourcentages de droits de vote calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote (actions propres).

(2) Pourcentages calculés en excluant les actions propres détenues par la société qui sont privées de droits de vote.

À la connaissance de la société, aucun autre actionnaire ne possède plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015, les pourcentages en capital et en droits de vote exerçable détenus par l'ensemble des membres des organes d'administration et de direction sont respectivement de 12,85 % et 12,98 %.

Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2015 directement 646 140 actions Gecina et indirectement 76 344 actions Gecina dans le cadre du FCPE Gecina actionnariat, soit au total 1,14 % du capital.

La société n'a pas de nantissement sur ses actions propres.

Le 26 janvier 2016 Gecina a pris connaissance des déclarations de franchissements de seuils et d'intention publiées par l'AMF, dans le cadre de la dissolution de l'action de concert d'Ivanhoé Cambridge et de Blackstone.

À la suite de ces opérations la répartition du capital et des droits de vote, telle qu'elle est connue de la société est la suivante :

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 JANVIER 2016

Actionnaires	Nombre de titres	% du capital	% des droits de vote théorique ⁽¹⁾	% des droits de vote exerçable ⁽²⁾
Ivanhoé Cambridge	14 542 318	22,99 %	22,99 %	23,22 %
Crédit Agricole Assurances – Predica	8 423 829	13,32 %	13,32 %	13,45 %
Norges Bank	6 139 377	9,70 %	9,70 %	9,80 %
Autres institutionnels résidents	2 623 993	4,15 %	4,15 %	4,19 %
Actionnaires individuels	2 726 974	4,31 %	4,31 %	4,35 %
Actionnaires non-résidents	28 184 568	44,55 %	44,55 %	44,99 %
Actions propres	619 561	0,98 %	0,98 %	
TOTAL	63 260 620	100 %	100 %	100 %

(1) Pourcentages de droits de vote calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote (actions propres).

(2) Pourcentages calculés en excluant les actions propres détenues par la société qui sont privées de droits de vote.

6.2.2. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions potentielles à créer par l'exercice de levées d'options de souscription s'élève à 287 464, soit 0,45 % du capital.

À titre indicatif et dans l'hypothèse de l'exercice de l'ensemble des options de souscription d'actions restant à exercer et de l'attribution définitive de la totalité des actions de performance, la société devrait émettre 344 334 actions nouvelles représentant une dilution potentielle maximale de 0,54 %.

Les informations sur les options et actions de performance consenties et/ou levées en 2015 figurent dans le rapport spécial du Conseil d'Administration, présenté au paragraphe 6.4.

- La société n'a pas émis de parts de fondateurs, ni de certificats de droits de vote.
- Il n'existe aucun autre titre donnant accès au capital de la société.

6.2.3. ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL DURANT LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	31/12/2015			31/12/2014			31/12/2013		
	% du capital	% des droits de vote théorique ⁽¹⁾	% des droits de vote exercable ⁽²⁾	% du capital	% des droits de vote théorique ⁽¹⁾	% des droits de vote exercable ⁽²⁾	% du capital	% des droits de vote théorique ⁽¹⁾	% des droits de vote exercable ⁽²⁾
Blackstone & Ivanhoé Cambridge	26,37 %	26,37 %	26,64 %	29,83 %	29,83 %	30,70 %			
Norges Bank	9,70 %	9,70 %	9,80 %	9,70 %	9,70 %	9,98 %			
Metrovacesa							26,74 %	26,74 %	27,56 %
Groupe Rivero							16,14 %	16,14 %	16,64 %
Groupe Soler							15,22 %	15,22 %	15,69 %
Crédit Agricole Assurances – Predica	13,32 %	13,32 %	13,45 %	13,37 %	13,37 %	13,76 %	8,51 %	8,51 %	8,77 %
Actionnaires individuels	4,33 %	4,33 %	4,37 %	4,34 %	4,34 %	4,47 %	4,44 %	4,44 %	4,57 %
Autres institutionnels résidents	3,75 %	3,75 %	3,78 %	7,73 %	7,73 %	7,95 %	2,85 %	2,85 %	2,94 %
Actionnaires non-résidents	41,55 %	41,55 %	41,96 %	32,20 %	32,20 %	33,14 %	23,12 %	23,12 %	23,83 %
Actions propres	0,98 %	0,98 %		2,83 %	2,83 %		2,98 %	2,98 %	
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Pourcentages de droits de vote calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote (actions propres).

(2) Pourcentages calculés en excluant les actions propres détenues par la société qui sont privées de droits de vote.

6.2.4. ÉVOLUTION DU CAPITAL ET RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Année	Opérations	Nombre d'actions	Capital (en euros)	Prime d'émission ou de fusion (en euros)
2011	Situation au 1 ^{er} janvier 2011	62 615 368	469 615 260,00	
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	35 080	263 100,00	2 337 030
	Situation au 31 décembre 2011	62 650 448	469 878 360,00	
2012	Situation au 1 ^{er} janvier 2012	62 650 448	469 878 360,00	
	Actions émises dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance - avril 2010	37 180	278 850,00	
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	28 807	216 052,50	1 497 964
	Actions émises dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance - décembre 2010	60 700	455 250,00	
	Situation au 31 décembre 2012	62 777 135	470 828 512,50	
2013	Situation au 1 ^{er} janvier 2013	62 777 135	470 828 512,50	
	Levées d'options de souscription d'actions	2 094	15 705,00	148 109
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	43 302	324 765,00	2 665 238
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance - décembre 2011	47 965	359 737,50	
	Situation au 31 décembre 2013	62 870 496	471 528 720,00	
2014	Situation au 1 ^{er} janvier 2014	62 870 496	471 528 720,00	
	Levées d'options de souscription d'actions	134 184	1 006 380,00	9 554 385
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	53 260	399 450,00	3 750 569
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance - avril 2010	1 600	12 000,00	
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance - décembre 2012	45 280	339 600,00	
	Situation au 31 décembre 2014	63 104 820	473 286 150,00	
2015	Situation au 1 ^{er} janvier 2015	63 104 820	473 286 150,00	
	Levées d'options de souscription d'actions	39 529	296 467,50	2 917 491
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	39 219	294 142,50	3 403 817
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance - décembre 2012 bis	9 550	71 625,00	
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance - décembre 2013	59 162	443 715,00	
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance - décembre 2013 bis	8 340	62 550,00	
	Situation au 31 décembre 2015	63 260 620	474 454 650,00	

Au cours de l'exercice 2015, il a été procédé à la création de 155 800 actions de la société portant jouissance du 1^{er} janvier 2015 résultant de :

- la souscription de 39 219 actions dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- la création de 39 529 actions issues de levées d'options de souscription d'actions ;
- l'acquisition définitive de 9 550 actions issues du plan d'actions de performance du 14 décembre 2012 bis ;
- l'acquisition définitive de 59 162 actions issues du plan d'actions de performance du 13 décembre 2013 ;
- l'acquisition définitive de 8 340 actions issues du plan d'actions de performance du 13 décembre 2013 bis.

DISTRIBUTION, CAPITAL ET ACTION

RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2011	2012	2013	2014	2015
I – Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	469 878	470 829	471 529	473 286	474 455
Nombre des actions ordinaires existantes	62 650 448	62 777 135	62 870 496	63 104 820	63 260 620
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations, attribution d'actions de performance et levées d'options de souscription	618 464	510 539	588 730	4 151 027	344 334
II – Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	302 248	268 394	270 879	271 910	264 269
Résultat avant impôt, et dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	529 936	81 730	388 612	315 913	315 661
Impôts sur les bénéfices	42 495	(314)	(3 818)	(2 849)	(683)
Résultat après impôt, et dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	272 801	410 673	317 775	229 508	284 497
Résultat distribué	275 662	276 219	289 204	293 437	316 303 ⁽¹⁾
III – Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôt, mais avant dotations aux amortissements et provisions	9,14	1,30	6,12	4,96	4,98
Résultat après impôt, dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	4,35	6,54	5,05	3,64	4,50
Dividende net global revenant à chaque action	4,40	4,40	4,60	4,65	5,00 ⁽¹⁾
IV – Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	499	417	405	397	361
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	33 827	27 848	28 574	28 698	26 863
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) (en milliers d'euros)	16 854	13 019	10 333	15 150	13 909

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale.

6.2.5. CONDITIONS DE MODIFICATION DU CAPITAL ET DES DROITS RESPECTIFS DES DIVERSES CATÉGORIES D' ACTIONS

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut déléguer au Conseil d'Administration les pouvoirs ou la compétence nécessaire à la modification du capital social et du nombre d'actions, notamment en cas d'augmentation ou de réduction de celui-ci.

6.2.6. MONTANT DU CAPITAL AUTORISÉ ET NON ÉMIS

1. L'Assemblée Générale Mixte du 24 avril 2015 a délégué au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros, soit en devises, à l'émission d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions de la société ; les valeurs mobilières ainsi émises pourront notamment consister en des obligations ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Le montant global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra pas être supérieur à 150 millions d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions.
Ces émissions pourront se réaliser avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.
Ces autorisations, valables pour une durée de 26 mois, à compter de l'Assemblée Générale du 24 avril 2015, n'ont pas été utilisées à ce jour.
2. La même Assemblée a délégué au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet d'augmenter le capital :
 - en rémunération d'apports en nature, dans la limite de 10 % du capital social ;
 - par incorporation de primes, réserves ou bénéfices, dans la limite de 100 millions d'euros ;
 - par l'émission d'actions, à prix libre, dans la limite de 10 % du capital social par an ;
 - au profit des salariés, dans la limite de 2 millions d'euros.
 Ces autorisations, valables pour une durée de 26 mois, à compter de l'Assemblée Générale du 24 avril 2015, n'ont pas été utilisées à ce jour.
3. L'Assemblée du 24 avril 2015 a délégué au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou des mandataires sociaux du Groupe dans la limite de 1 % du capital.
Cette autorisation, valable pour une durée de 26 mois, à compter de l'Assemblée Générale du 24 avril 2015, n'a pas été utilisée à ce jour.

6.2.7. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Titres concernés Date d'Assemblée Générale (Durée de l'autorisation et expiration)	Restrictions	Utilisation des autorisations
1. Émission avec droit préférentiel		
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou l'émission de valeurs mobilières (A) AG du 24 avril 2015 – 12 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 100 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Émission de 77 052 actions issues des plans d'actions de performance 2012/2013 et de 39 529 actions issues des plans d'options de souscription d'actions 2010
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (B) AG du 24 avril 2015 – 19 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 100 millions d'euros	Néant

DISTRIBUTION, CAPITAL ET ACTION

Titres concernés Date d'Assemblée Générale (Durée de l'autorisation et expiration)	Restrictions	Utilisation des autorisations
2. Émission sans droit préférentiel		
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société (C) AG du 24 avril 2015 – 14 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 50 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Néant
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre d'une offre au public (D) AG du 24 avril 2015 – 13 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 50 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Néant
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre d'une offre par placement privé (E) AG du 24 avril 2015 – 15 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 50 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Néant
Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature (F) AG du 24 avril 2015 – 17 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 10 % du capital social ajusté (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Néant
Émission d'actions à prix libre (G) AG du 24 avril 2015 – 18 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 10 % du capital social ajusté par an (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Néant
Augmentation de capital par émissions réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise (H) AG du 24 avril 2015 – 20 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 2 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	39 219 actions émises en 2015
Actions de performance (I) AG du 24 avril 2015 – 21 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Nombre maximum d'actions de performance existantes ou à émettre 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration Actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux : Maximum 5 % de l'enveloppe globale fixée par la résolution (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Octroi de 58 120 actions à émettre le 19 février 2018
3. Émission avec ou sans droit préférentiel		
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital (J) AG du 24 avril 2015 – 16 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Montant maximum d'augmentation du capital 15 % de l'émission initiale (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros	Néant
4. Rachat d'actions		
Opérations de rachat d'actions AG du 24 avril 2015 – 11 ^e résolution (18 mois maximum, expiration le 24 octobre 2016)	Nombre maximum d'actions pouvant être rachetées 10 % du capital social ajusté ou 5 % dans le cas de rachats d'actions en vue d'opérations de croissance externe Nombre maximum d'actions pouvant être détenues par la société 10 % du capital social Prix maximum de rachat des actions : 150 € par action Montant global maximum du programme de rachat d'actions 946 572 300 €	Néant
Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues AG du 24 avril 2015 – 22 ^e résolution (26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)	Nombre maximum d'actions pouvant être annulées pendant 24 mois 10 % des actions composant le capital social ajusté	Néant



6.3. Opérations sur le capital

6.3.1. OPÉRATIONS DE LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée du 24 avril 2015 a renouvelé l'autorisation donnée à la société d'acquérir en Bourse ses actions pour une période de 18 mois. Le prix maximum d'achat a été fixé à 150 euros. Le nombre d'actions achetées par la société pendant la durée du programme de rachat ne peut excéder, à quelque moment que ce soit, 10 % des actions composant le capital de la société, et 5 % dans le cas de rachat d'actions en vue d'opérations de croissance externe au moment de la transaction. Le nombre maximum d'actions pouvant être détenu, à quelque moment que ce soit, est fixé à 10 % des actions composant le capital social. L'autorisation ayant été donnée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2015 pour une durée de 18 mois, il est proposé de procéder à son renouvellement, qui sera soumis à

l'approbation de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

Au cours de l'exercice 2015, Gecina n'a pas utilisé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 puis par l'Assemblée Générale du 24 avril 2015, de procéder au rachat de ses propres actions.

Le nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2015 s'élève à 620 547, soit 0,98 % du capital. Elles représentent un investissement total de 46 millions d'euros, pour un prix de revient unitaire moyen de 74,23 euros par action.

OPÉRATIONS DE LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS

Informations cumulées 2015		% du capital
Nombre de titres composant le capital de l'émetteur au 31 décembre 2015	63 260 620	
Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2014	1 787 159	2,83 %
Levées d'options d'achat d'actions au cours de l'exercice	244 044	0,39 %
Actions transférées aux plans d'attributions		
Actions transférées aux conversions d'ORNANES	922 568	1,46 %
Annulation retraits de droits		
Rachat d'actions	Néant	Néant
Cours moyen des rachats y compris frais de transaction		
Contrat de liquidité	Néant	Néant
Nombre de titres achetés		
Nombre de titres vendus		
Cours moyen des achats		
Cours moyen des ventes		
Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2015	620 547	0,98 %

Les conditions de mise en œuvre du programme de rachat soumis à autorisation font l'objet d'un descriptif du programme et sont encadrées, notamment, par les dispositions prévues par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, modifié par l'Ordonnance 2009-105 du 30 janvier 2009, le Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003, dite directive « Abus

de marché », entrée en vigueur à compter du 13 octobre 2004, l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier et les articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (modifié en dernier lieu par les arrêtés des 2 avril et 10 juillet 2009), par l'Instruction AMF 2005-06 du 22 février 2005 (modifiée en dernier lieu le 20 juillet 2009) et par deux décisions AMF des 22 mars 2005 et 1^{er} octobre 2008.

6.3.2. ACCORD ENTRE ACTIONNAIRES

La société a pris connaissance, le 26 janvier 2016, de la dissolution d'un pacte d'actionnaires conclu entre Blackstone et Ivanhoé Cambridge, dont le résumé figure au paragraphe 6.3.5.

6.3.3. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE INITIÉE SUR LA SOCIÉTÉ

En vertu de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, la société doit identifier les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique. Parmi ces éléments, figurent les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société. À cet effet, la société a mentionné les clauses de changement de contrôle contenues dans les contrats de financement (voir la section « Ressources financières » au sein du chapitre 2).

Par courriers reçus le 22 janvier 2016, l'Autorité des marchés financiers a été informée de la fin de l'action de concert existant entre les affiliés des sociétés The Blackstone Group L.P. (Blackstone) et Ivanhoé Cambridge II Inc. vis-à-vis de la société Gecina, et a également été destinataire des déclarations de franchissements de seuils suivantes. Ces éléments sont décrits au chapitre 6.3.5. « Déclarations de Franchissement de seuils et déclarations d'intention ».

6.3.4. OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS, LES HAUTS RESPONSABLES OU PAR LES PERSONNES AUXQUELLES ILS SONT ÉTROITEMENT LIÉS, SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice 2015, les déclarations effectuées par les dirigeants ainsi que par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier auprès de l'Autorité des marchés financiers en application des dispositions des articles 223-24 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers sont les suivantes :

TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES

Déclarant	Instruments financiers	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	09/01/2015	13/01/2015	Euronext Paris	108,00 €	75 600,00 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	12/01/2015	13/01/2015	Euronext Paris	108,02 €	140 420,02 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	23/02/2015	24/02/2015	Euronext Paris	116,56 €	1 203 101,35 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	23/02/2015	24/02/2015	Hors marché	104,72 €	547 580,88 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	23/02/2015	24/02/2015	Hors marché	104,05 €	529 926,65 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	27/02/2015	02/03/2015	Euronext Paris	117,38 €	469 505,20 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	03/03/2015	06/03/2015	Hors marché	96,48 €	1 642 379,04 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	04/03/2015	06/03/2015	Euronext Paris	118,50 €	2 370,00 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	05/03/2015	06/03/2015	Euronext Paris	118,20 €	24 585,60 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	06/03/2015	06/03/2015	Euronext Paris	118,02 €	696 324,49 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	10/03/2015	11/03/2015	Euronext Paris	118,20 €	46 689,00 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	11/03/2015	12/03/2015	Euronext Paris	118,06 €	236 129,60 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	11/03/2015	11/03/2015	Euronext Paris	118,03 €	1 239 352,80 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	16/03/2015	17/03/2015	Hors marché	104,05 €	544 077,45 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	16/03/2015	17/03/2015	Hors marché	104,72 €	657 013,28 €



Déclarant	Instruments financiers	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	16/03/2015	17/03/2015	Euronext Paris	122,63 €	1 410 640,50 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	04/05/2015	06/05/2015	Euronext Paris	124,00 €	1 984,00 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	04/05/2015	06/05/2015	Hors marché	84,51 €	1 352,16 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	04/05/2015	05/05/2015	Euronext Paris	123,03 €	102 115,23 €
Dominique DUDAN, Membre du Conseil d'Administration	Actions	Acquisition	16/06/2015	19/06/2015	Euronext Paris	114,00 €	4 340,66 €
Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	17/06/2015	18/06/2015	Hors marché	78,98 €	376 023,78 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	07/08/2015	10/08/2015	Hors marché	83,86 €	78 157,52 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	14/08/2015	17/08/2015	Hors marché	83,86 €	503 160,00 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	14/08/2015	17/08/2015	Euronext Paris	121,04 €	726 241,80 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	17/08/2015	18/08/2015	Hors marché	78,37 €	238 323,17 €
Nathalie PALLADITCHEFF, Membre du Conseil d'Administration	Actions	Acquisition	22/10/2015	28/10/2015	Euronext Paris	115,95 €	4 638,00 €

À la connaissance de la société, le récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants reprend l'ensemble des opérations et instruments financiers (cessions, acquisitions, exercices de stock-options...) déclarés par les dirigeants sur les actions Gecina.

6.3.5. DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS ET DÉCLARATIONS D'INTENTION

Au cours de l'exercice 2015, la société a pris connaissance des déclarations de franchissement de seuils légaux suivants :

- Par courrier reçu le 21 avril 2015, complété par un courrier reçu le 22 avril 2015, Norges Bank ⁽¹⁾ (Bankplassen 2, P.O. Box 1179, Sentrum, 0107 Oslo, Norvège), a déclaré avoir franchi en hausse, le 16 avril 2015, les seuils de 10 % du capital et droits de vote de la société Gecina et détenir 6 346 952 actions Gecina ⁽²⁾ représentant autant de droits de vote, soit 10,06 % du capital et des droits de vote de cette société ⁽³⁾.

Ce franchissement de seuils résulte d'une augmentation du nombre d'actions Gecina détenues à titre de collatéral.

Par les mêmes courriers, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« Norges Bank déclare :

- la participation de Norges Bank dans Gecina est constituée d'actions achetées en numéraire et d'actions détenues à titre de collatéral dans le cadre d'un programme de prêt de titres ;
- Norges Bank agit seule ;
- Norges Bank est généralement limitée à l'acquisition de 10 % en capital et droits de vote des sociétés cotées. Dans le cas présent, le franchissement à la hausse du seuil de 10 % du capital n'est pas intentionnel et résulte d'une

augmentation du nombre d'actions Gecina détenues à titre de collatéral. Les actions reçues à titre de collatéral sont détenues temporairement, et leur restitution se fait au gré de la contrepartie. Il n'est pas dans l'intention de Norges Bank d'exercer les droits de vote attachés aux actions détenues à titre de collatéral ;

- Norges Bank n'envisage pas de prendre le contrôle de la société ;
- Norges Bank n'envisage pas de modifier la stratégie de la société Gecina ;
- Norges Bank n'envisage aucune des opérations prévues à l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;
- Norges Bank ne détient aucun des instruments ou accords listés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- Norges Bank n'a conclu aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions ou les droits de vote de la société Gecina ;
- Norges Bank n'a pas l'intention de demander la nomination d'un représentant au Conseil d'Administration de Gecina. »

(1) La Banque Centrale de Norvège.

(2) Dont 310 396 actions Gecina détenues à titre de collatéral.

(3) Sur la base d'un capital composé de 63 104 820 actions représentant autant de droits de vote, en application du 2° alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

DISTRIBUTION, CAPITAL ET ACTION

Par courrier reçu le 24 avril 2015, Norges Bank ⁽¹⁾ (Bankplassen 2, P.O. Box 1179, Sentrum, 0107 Oslo, Norvège), a déclaré avoir franchi en baisse, le 22 avril 2015, les seuils de 10 % du capital et droits de vote de la société Gecina et détenir 6 139 377 actions Gecina ⁽⁴⁾ représentant autant de droits de vote, soit 9,73 % du capital et des droits de vote de cette société ⁽³⁾.
Ce franchissement de seuils résulte d'une diminution du nombre d'actions Gecina détenues à titre de collatéral.

- Par courrier reçu le 29 octobre 2015, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Gevrey Investissement ⁽⁵⁾ (2-4, rue Eugène Ruppert, L-2453 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg) a déclaré avoir franchi individuellement en baisse,

le 28 octobre 2015, les seuils de 20 % du capital et des droits de vote de la société Gecina et détenir individuellement 10 870 360 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 17,21 % du capital et des droits de vote de cette société ⁽⁶⁾.

Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions Gecina hors marché.

À cette occasion, le concert composé des affiliés des sociétés The Blackstone Group L. P. (Blackstone) et Ivanhoé Cambridge II Inc. (Ivanhoé Cambridge) n'a franchi aucun seuil et a précisé détenir, le 28 octobre 2015, 16 684 244 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 26,41 % du capital et des droits de vote de cette société ⁽⁶⁾, répartis comme suit :

	Actions et droits de vote	% capital et droits de vote
Gevrey Investissement S.à.r.l. ⁽¹⁾	10 870 360	17,21 %
Gevrey Investissement II S.à.r.l. ⁽¹⁾	5 768 442	9,13 %
Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l. ⁽²⁾	8 989	0,01 %
Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. ⁽²⁾	4 232	0,01 %
Moon Finance Holding-Q S.à.r.l. ⁽²⁾	4 010	0,01 %
Caisse de dépôt et placement du Québec	28 211	0,04 %
TOTAL CONCERT	16 684 244	26,41 %

(1) Société détenue par les affiliés des sociétés The Blackstone Group L. P. (Blackstone) et Ivanhoé Cambridge II Inc. (contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec), étant précisé que Blackstone agit en qualité de gérant commandité du partnership formé avec Ivanhoé Cambridge II Inc., et que Blackstone et Ivanhoé Cambridge II Inc. (et leurs affiliés) agissent de concert (cf. notamment D&I 213C0350 en date du 15 mars 2013 et D&I 214C1616 du 5 août 2014).

(2) Contrôlée et gérée par Blackstone.

- Par courriers reçus le 22 janvier 2016, l'Autorité des marchés financiers a été (i) informée de la fin de l'action de concert existant entre les affiliés des sociétés The Blackstone Group L.P. (Blackstone) et Ivanhoé Cambridge II Inc. ⁽⁷⁾ vis-à-vis de la société Gecina et (ii) destinataire des déclarations de franchissements de seuils suivantes, intervenus le 22 janvier 2016 :

Blackstone et Ivanhoé Cambridge II Inc. ⁽⁷⁾ ont déclaré avoir franchi en baisse, de concert, les seuils de 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la société Gecina ;

Blackstone a déclaré détenir désormais, par l'intermédiaire de ses affiliés, 2 141 926 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 3,39 % du capital et des droits de vote de cette société ⁽⁸⁾, répartis comme suit :

	Actions et droits de vote	% capital et droits de vote
Gevrey Investissement S.à.r.l. ⁽¹⁾	2 133 310	3,37 %
Gevrey Investissement II S.à.r.l. ⁽¹⁾	0	-
Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l. ⁽¹⁾	4 495	0,01 %
Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. ⁽¹⁾	2 116	ns
Moon Finance Holding-Q S.à.r.l. ⁽¹⁾	2 005	ns
TOTAL BLACKSTONE	2 141 926	3,39 %

(1) Contrôlée et gérée par Blackstone.

(1) La Banque Centrale de Norvège.

(2) Dont 310 396 actions Gecina détenues à titre de collatéral.

(3) Sur la base d'un capital composé de 63 104 820 actions représentant autant de droits de vote, en application du 2^e alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

(4) Dont 102 821 actions Gecina détenues à titre de collatéral.

(5) Société détenue par les affiliés des sociétés The Blackstone Group L. P. (Blackstone) et Ivanhoé Cambridge II Inc. (contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec), étant précisé que Blackstone agit en qualité de gérant commandité du partnership formé avec Ivanhoé Cambridge II Inc., et que Blackstone et Ivanhoé Cambridge II Inc. (et leurs affiliés) agissent de concert (cf. notamment D&I 213C0350 en date du 15 mars 2013 et D&I 214C1616 du 5 août 2014).

(6) Sur la base d'un capital composé de 63 164 320 actions représentant autant de droits de vote, en application du 2^e alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

(7) Société contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec. (cf. notamment D&I 214C0609 en date du 23 avril 2014, D&I 214C1616 du 5 août 2014 et D&I 215C1544 du 29 octobre 2015).

(8) Sur la base d'un capital composé de 63 260 620 actions représentant autant de droits de vote, en application du 2^{ème} alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.



DISTRIBUTION, CAPITAL ET ACTION

À cette occasion, la société Gevrey Investissement S.à.r.l. ⁽³⁾ a déclaré avoir franchi individuellement en baisse les seuils de 15 %, 10 %, et 5 % du capital et des droits de vote de la société Gecina et la société Gevrey Investissement II S.à.r.l. ⁽³⁾ a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, les seuils de 10 % et 5% du capital et des droits de vote de la société Gecina.

En outre, Ivanhoé Cambridge Inc. ⁽¹⁾ a déclaré avoir franchi en hausse, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales et de concert avec ces dernières et la Caisse de dépôt et placement du Québec, les seuils de 5 %, 10 %, 15 % et 20 % du capital et des droits de vote de la société Gecina et détenir indirectement 14 542 318 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 22,99 % du capital et des droits de vote de cette société ⁽²⁾, répartis comme suit :

	Actions et droits de vote	% capital et droits de vote
Omaha Investments S.à.r.l. ⁽¹⁾	4 600 000	7,27 %
Sword Investments S.à.r.l. ⁽¹⁾	3 168 442	5,01 %
Juno Investments S.à.r.l. ⁽¹⁾	4 145 665	6,55 %
Utah Investments S.à.r.l. ⁽¹⁾	2 600 000	4,11 %
Caisse de dépôt et placement du Québec	28 211	0,04 %
TOTAL CONCERT	14 542 318	22,99 %

(1) Contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec.

À cette occasion, les sociétés Omaha Investments S.à.r.l., Sword Investments S.à.r.l. et Juno Investments S.à.r.l. ont chacune franchi individuellement en hausse, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Gecina.

Ces franchissements de seuils résultent (i) de la décision de Blackstone Real Estate Associates (Offshore) VII L.P. et Ivanhoé Cambridge II Inc. de mettre fin, par accord en date du 22 janvier 2016, au *limited partnership* conclu le 11 mars 2013 entre Ivanhoé Cambridge II Inc. (en qualité de commanditaire) et Blackstone Real Estate Associates (Offshores) VII L.P. (en qualité de gérant commandité) relatif à la société en commandite de droit de l'Alberta (Canada) Blackstone Real Estate Principal Transaction Partners (Gold) L.P. et au concert formé par Blackstone, Ivanhoé Cambridge II Inc. et leurs affiliés, ainsi que (ii) de la cession, à même date, par les sociétés Gevrey Investissement S.à.r.l. et Gevrey Investissement II S.à.r.l. respectivement de 8 745 665 et 5 768 442 actions Gecina au profit des sociétés Omaha Investments S.à.r.l., Sword Investments S.à.r.l., Juno Investments S.à.r.l. et Utah Investments S.à.r.l., toutes affiliées à la société Ivanhoé Cambridge Inc. ⁽⁴⁾.

Par les mêmes courriers, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« Le concert déclare :

Conformément à l'article L. 233-7 VII du Code de commerce, et de l'article 223-17 du Règlement général, à la suite du franchissement à la hausse des seuils de 5 %, 10 %, 15 % et 20 % du capital et des droits de vote de la société Gecina par Omaha Investments S.à.r.l., Sword Investments S.à.r.l., Juno Investments S.à.r.l. et Utah

Investments S.à.r.l., Ivanhoé Cambridge Inc. procède, au nom et pour le compte du concert qu'elle forme avec Omaha Investments S.à.r.l., Sword Investments S.à.r.l., Juno Investments S.à.r.l., Utah Investments S.à.r.l., et la Caisse de dépôt et placement du Québec (le concert), à la déclaration suivante, portant sur les intentions du concert pour les six prochains mois :

- Juno Investment S.à.r.l. et Omaha Investments S.à.r.l. sont devenus propriétaires, à la suite de l'acquisition auprès de Gevrey Investissements S.à.r.l., de 8 745 665 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 13,82 % du capital et des droits de vote de cette société.
- Sword Investments S.à.r.l. et Utah Investments S.à.r.l. sont devenus propriétaires, à la suite de l'acquisition auprès de Gevrey Investissement II S.à.r.l., de 5 768 442 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 9,12 % du capital et des droits de vote de cette société.

Au résultat de ces opérations, les membres du concert détiennent ensemble 14 542 318 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 22,99 % du capital et des droits de vote de cette société. Le franchissement des seuils susmentionnés à la hausse résulte de l'acquisition d'actions Gecina par Omaha Investments S.à.r.l., Sword Investments S.à.r.l., Juno Investments S.à.r.l. et Utah Investments S.à.r.l., suite à la dissolution de la société en commandite de droit de l'Alberta (Canada) Blackstone Real Estate Principal Transaction Partners (Gold) L.P. dans le cadre duquel Ivanhoé Cambridge II Inc. agissait de concert avec Blackstone Group L.P. et ses affiliés ⁽⁵⁾, et à la fin dudit concert.

(1) Société contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec. (cf. notamment D&I 214C0609 en date du 23 avril 2014, D&I 214C1616 du 5 août 2014 et D&I 215C1544 du 29 octobre 2015).

(2) Sur la base d'un capital composé de 63 260 620 actions représentant autant de droits de vote, en application du 2^{ème} alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

(3) Contrôlée et gérée par Blackstone.

(4) Cf. communiqué diffusé par Blackstone et Ivanhoé Cambridge le 22 janvier 2016.

(5) Cf. D&I 213C0350 du 15 mars 2013.

DISTRIBUTION, CAPITAL ET ACTION

- L'acquisition desdites participations a été financée sur les fonds propres d'Ivanhoé Cambridge Inc.
- Ivanhoé Cambridge Inc., la Caisse de dépôt et placement du Québec, Omaha Investments S.à.r.l., Sword Investments S.à.r.l., Juno Investments S.à.r.l. et Utah Investments S.à.r.l., qui agissent de concert, n'agissent de concert avec personne d'autre, qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale.
- Le concert n'a pas pour projet d'accroître sa participation au capital de Gecina au-delà du seuil de l'offre publique obligatoire, ni de prendre le contrôle de Gecina.
- Le concert soutient la stratégie définie par Gecina.
- Le concert dispose à ce jour de trois représentants au Conseil d'Administration de Gecina ; au regard de sa participation actuelle, il n'envisage pas de demander la cooptation ou la nomination d'autres représentants au Conseil d'Administration de Gecina.
- Le concert n'envisage pas de mettre en œuvre les mesures visées par l'article 223-17 I, 6° du Règlement général.
- Aucun membre du concert n'est partie (i) à des accords ou instruments visés au 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ni (ii) à des accords de transfert temporaire portant sur les actions ou les droits de vote Gecina. »

Par courrier reçu le 22 janvier 2016, l'Autorité des marchés financiers a été informée que le pacte d'actionnaires conclu le 11 mars 2013 entre Blackstone et Ivanhoé Cambridge II Inc. ⁽¹⁾ a été résilié en date du 22 janvier 2016.

6.4. Options et actions de performance

6.4.1. OPTIONS SUR ACTIONS

La société a mis en place des plans d'options d'achat et de souscription d'actions dont les attributions sont réservées à des dirigeants ou à des salariés de la société et ceux des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce. La société n'a pas mis en place de plan d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2015.

Le rapport ci-après indique le nombre et les principales caractéristiques des stock-options attribuées entre 2006 et 2010 par Gecina à son personnel.

OPTIONS SUR ACTIONS

Date de l'Assemblée	02/06/2004	02/06/2004	19/06/2007	19/06/2007	15/06/2009	15/06/2009
Date du Conseil d'Administration	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	22/03/2010 ⁽¹⁾	09/12/2010 ⁽¹⁾
Date d'attribution des options	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	16/04/2010	27/12/2010
Date d'expiration	15/03/2016	13/12/2016	14/12/2017	19/12/2018	17/04/2020	28/12/2020
Nombre d'options attribuées	236 749	254 008	200 260	331 875	251 913	210 650
dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	57 450	60 648	31 370	73 198	31 368	30 000
dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	130 336	123 393	110 320	157 376	144 293	117 000
Prix de souscription ou d'achat ajustés (en euros)	95,73	103,25	103,91	36,94	78,37	83,86
Nombre d'options attribuées (après ajustement ⁽²⁾)	252 185	274 012	231 335	332 175	253 110	212 220
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2015	134 720	94 323	64 299	295 719	137 904	37 903
dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	8 725	0	0	73 198	0	0
dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	98 763	51 925	43 681	131 234	93 446	20 906
Nombre d'actions pouvant être levées (après ajustement)	74 016	128 959	103 852	36 456	113 427	174 037
dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	20 156	30 561	0	0	31 368	30 000
dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	31 573	71 468	110 320	26 142	50 847	96 094

(1) Plans d'options de souscription.

(2) Afin de préserver les droits des titulaires d'options de souscription et d'achat d'actions au titre de la distribution conformément aux articles L. 225-181 et L. 228-91 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 18 juin 2015 a procédé à l'ajustement prévu au 3^e alinéa de l'article L. 228-99 du Code de commerce.

(1) Cf. D&I 213C0350 du 15 mars 2013.



RAPPORT SPÉCIAL SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET AUX SALARIÉS

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de vous informer sur l'attribution, au cours de l'exercice 2015, d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce.

OPTIONS CONSENTIES EN 2015

Néant.

LEVÉES D'OPTIONS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ GECINA EN 2015

Les levées d'options Gecina effectuées par l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2015 ont été les suivantes :

Plans	Prix d'exercice des options	Nombre d'options exercées en 2015
Options d'achat actions du 14 mars 2006	95,73 €	103 055
Options d'achat actions du 12 décembre 2006	103,25 €	82 788
Options d'achat d'actions du 13 décembre 2007	103,91 €	55 095
Options d'achat d'actions du 18 décembre 2008	36,94 €	3 106
Options de souscription d'actions 16 avril 2010	78,37 €	13 118
Options de souscription d'actions 27 décembre 2010	83,86 €	26 411
TOTAL		283 573

INFORMATION RELATIVE AUX OPTIONS LEVÉES PAR LES DIX ATTRIBUTAIRES SALARIÉS AYANT LEVÉ LE PLUS D'OPTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Plans	Prix d'exercice des options	Nombre d'options exercées en 2015
Options d'achat actions du 14 mars 2006	95,73 €	84 129
Options d'achat actions du 12 décembre 2006	103,25 €	51 925
Options d'achat d'actions du 13 décembre 2007	103,91 €	43 681
Options de souscription d'actions 16 avril 2010	78,37 €	12 055
Options de souscription d'actions 27 décembre 2010	83,86 €	18 561
TOTAL		210 351

Aucune levée d'options n'a été effectuée par les mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Gecina au cours de l'exercice 2015.

6.4.2. ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

En vertu de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte de Gecina du 18 avril 2013, le Conseil d'Administration de Gecina a adopté le 19 février 2015 un règlement de plan d'actions de performance. Ce plan permet l'attribution

OPTIONS CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ GECINA EN 2015

Néant.

OPTIONS CONSENTIES AUX DIX SALARIÉS (NON-MANDATAIRES SOCIAUX) DE LA SOCIÉTÉ GECINA AYANT REÇU LE PLUS GRAND NOMBRE D'OPTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Néant.

6.4.3. ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

En vertu de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte de Gecina du 18 avril 2013, le Conseil d'Administration de Gecina a adopté le 19 février 2015 un règlement de plan d'actions de performance. Ce plan permet l'attribution

d'actions de performance Gecina au profit de bénéficiaires désignés parmi les salariés et mandataires sociaux les plus directement concernés par le développement du groupe Gecina, dans la limite de 1,5 % du capital social.

PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 19 FÉVRIER 2015 (AP15)

La durée de la période d'acquisition des actions de performance a été fixée par le règlement du plan à trois ans à compter de la réunion du Conseil d'Administration de Gecina ayant décidé l'attribution desdites actions, sous réserve de la satisfaction d'une condition de présence et de la condition de performance dont les conditions sont décrites ci-après :

- *Total Shareholder Return* : critère de performance retenu pour 75 % des actions de performance attribuées
 - *Total Shareholder Return* de Gecina comparé, sur une période de trois ans, à l'indice brut Euronext IEIF « SIIC France » dividendes réinvestis sur la même période (2 janvier 2018 cours d'ouverture *versus* 2 janvier 2015 cours d'ouverture), le nombre d'actions de performance acquises variant en fonction du taux de performance atteint :
 - la totalité des actions soumises à cette condition ne sera acquise qu'en cas de surperformance de 5 % de cet indice,
 - à 100 % de l'indice, 70 % du nombre total d'actions soumises à cette condition seront acquises,
 - en cas de performance comprise entre 99 % et 85 %, une régression par pallier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 25 % du nombre total d'actions soumises à cette condition,

- en cas de performance inférieure à 85 %, aucune de ces actions de performance ne sera acquise.

- *Total Return* : critère de performance retenu pour 25 % des actions de performance attribuées
 - *Total return* : ANR triple net dividendes rattachés par action comparé à un groupe de sept foncières françaises. L'acquisition d'actions de performance sera conditionnée au dépassement de la performance moyenne du groupe de comparaison. En l'absence de dépassement de cette performance moyenne, aucune de ces actions de performance ne sera acquise.

Par ailleurs, en tout état de cause, conformément à l'article L. 225-197-1 I, les actions ne pourront pas être cédées :

1. Dans le délai de dix séances de Bourse précédant et de trois jours suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;
2. Dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la société ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la société, et la date postérieure de dix séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Le tableau ci-dessous indique le nombre et les principales caractéristiques des actions de performance attribuées sur le fondement des délégations susvisées :

Plan d'attribution d'actions de performance	AP15
Date du Conseil d'Administration	19/02/2015
Point de départ de la période d'acquisition	19/02/2015
Date d'acquisition	19/02/2018
Nombre d'actions attribuées	58 120
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	7 000
dont nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	21 680
Nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées	1 250
dont nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées par les mandataires sociaux	-
dont nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées par les 10 premiers attributaires salariés	-
Nombre d'actions pouvant être attribuées	56 870
dont nombre d'actions pouvant être attribuées aux mandataires sociaux	7 000
dont nombre d'actions pouvant être attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	21 680



RAPPORT SPÉCIAL SUR L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET AUX SALARIÉS

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de vous informer sur l'attribution, au cours de l'exercice 2015, d'actions de performance à émettre au profit des membres du personnel de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et des mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1-II du Code de commerce.

Plans d'actions de performance attribués par le Conseil d'Administration du 19 février 2015

En vertu de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2013 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a procédé le 19 février 2015 à l'attribution d'un plan d'actions de performance de 58 120 actions de la société, d'une valeur de 116,45 euros ⁽¹⁾.

Le plan (AP15) correspond à 58 120 actions de performance à émettre au profit des bénéficiaires désignés parmi les salariés et mandataires sociaux les plus directement concernés par le développement du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce et aux conditions arrêtées dans le plan d'actions de performance Gecina du 19 février 2015, les actions attribuées par le Conseil d'Administration susmentionnées seront définitivement acquises à l'expiration d'un délai de trois ans suivant leur date d'attribution (la date d'acquisition) et sous réserve de l'atteinte de la condition de présence et de la condition de performance.

À compter de la date d'acquisition et sous réserve de la satisfaction des conditions susvisées, les bénéficiaires deviendront propriétaires des actions qui leur auront été attribuées gratuitement et disposeront de tous les droits de l'actionnaire. Ils ne pourront toutefois pas céder les actions de performance qui leur auront été définitivement attribuées pendant une période de deux ans à compter de la date d'acquisition.

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ GECINA

Date du Conseil d'Administration	Date d'attribution	Nombre d'actions	Attributaire	
19/02/2015	19/02/2015	7 000	Philippe Depoux	Directeur Général

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX SALARIÉS (NON-MANDATAIRES SOCIAUX) DE LA SOCIÉTÉ GECINA AYANT REÇU LE PLUS GRAND NOMBRE D'ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

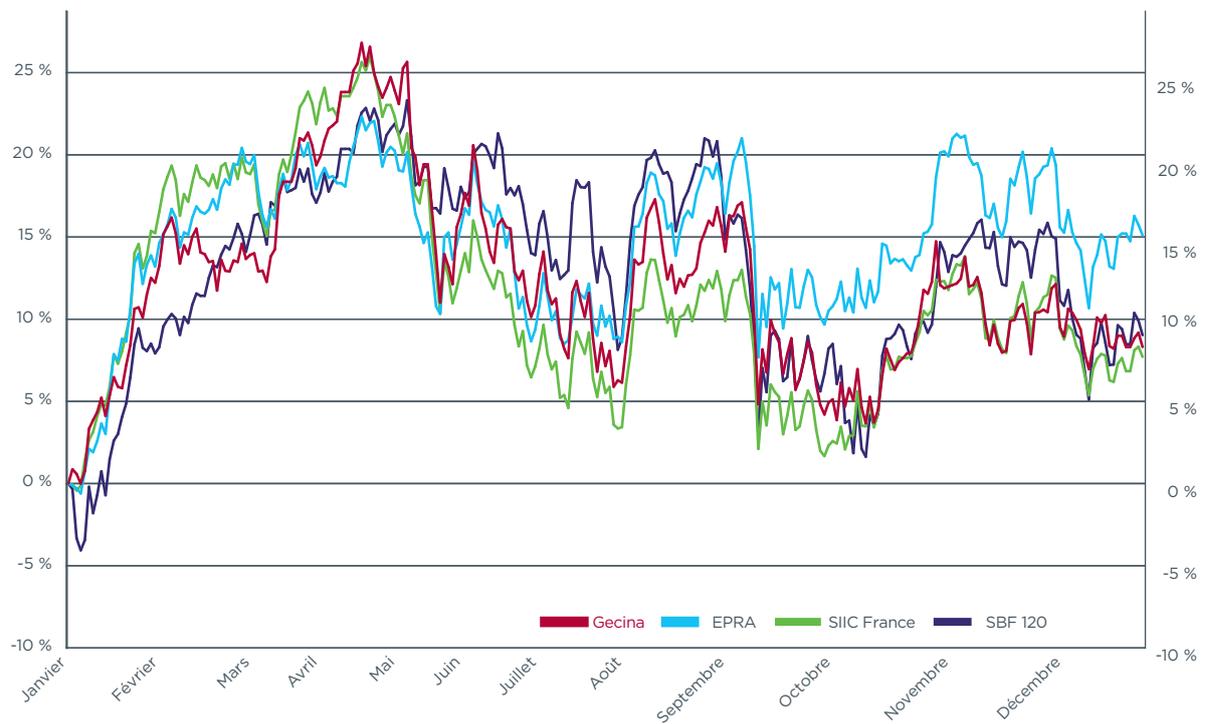
21 680 actions de performance ont été attribuées pour le plan (AP15).

(1) Cours de l'action le jour de l'attribution.

6.5. L'action Gecina

6.5.1. LE COURS DE L'ACTION EN 2015

Le cours de l'action Gecina a enregistré une hausse de 8,31 % au cours de l'année 2015, passant de 103,50 euros le 31 décembre 2014 à 112,10 euros le 31 décembre 2015. Ce cours s'est inscrit entre un plus bas de 102,45 euros le 6 janvier et un plus haut de 132,50 euros le 24 avril.



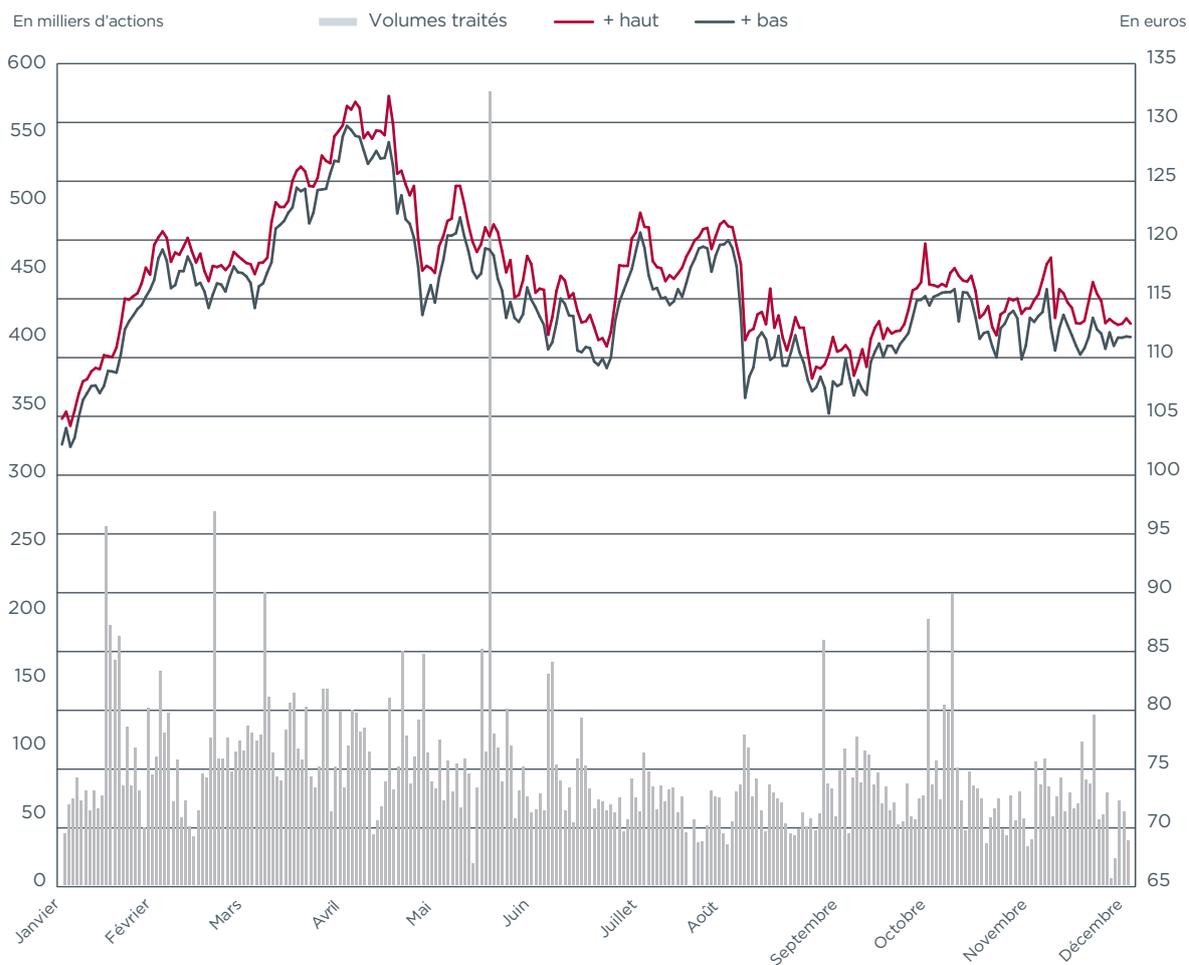


DISTRIBUTION, CAPITAL ET ACTION

Le tableau présenté dans le paragraphe 6.5.3 ci-après donne une synthèse des statistiques relatives au comportement de l'action en Bourse au cours de l'année 2015. Au total, 21 311 866 titres ont été échangés sur Euronext au cours de l'année 2015 pour un montant total de capitaux de 2 486 millions d'euros.

À la fin de l'année 2015, la capitalisation boursière de la société s'élevait à 7 091 millions d'euros.

Gecina 2015 - cours extrêmes en euros



6.5.2. MARCHÉ DES TITRES

PLACE DE COTATION

L'action Gecina est cotée à Euronext Paris – Compartiment A (Large Cap) sous le code ISIN FR0010040865. Le titre est éligible au Système de Règlement Différé (SRD) et est inclus dans les indices SBF 120, Euronext 100, SBF TOP 80, Cac Mid 60, EPRA, FTSE4Good, DJSI Europe et World, STOXX Global ESG Leaders, GPR250, IEIF REITS, IEIF SIIC France, Euronext Vigeo France 20, Europe 120 et Eurozone120.

Classification ICB « Industry Classification Benchmark » : 8671 Industrial & Office Reits.

AUTRES ÉMISSIONS ET PLACES DE COTATION

Place de cotation	Euronext Paris	Euronext Paris						
Nom et type de l'émission	Gecina 4.25%3FEB16	Gecina 4.75%APR19	Gecina 2.875%MAY23	Gecina 1.75%JULY21	Gecina 1.50%JAN25	Gecina 2%17JUN24	Gecina E3M+0.18%JUL16	Gecina E3M+0.30%JUL17
	Euro Medium	Euro Medium						
	Term Notes	Term Notes						
Date d'émission	03/02/2011	11/04/2012	30/05/2013	30/07/2014	20/01/2015	17/06/2015	09/07/2015	18/12/2015
Montant de l'émission	500 M€	650 M€	300 M€	500 M€	500 M€	500 M€	100 M€	110 M€
Prix de l'émission	99,348 % à hauteur d'un montant de 500 M€	99,499 % à hauteur d'un montant de 650 M€	98,646 % à hauteur d'un montant de 300 M€	99,317 % à hauteur d'un montant de 500 M€	99,256 % à hauteur d'un montant de 500 M€	97,800 % à hauteur d'un montant de 500 M€	100,000 % à hauteur d'un montant de 150 M€	100,000 % à hauteur d'un montant de 110 M€
Échéance	03/02/2016	11/04/2019	30/05/2023	30/07/2021	20/01/2025	17/06/2024	11/07/2016	18/07/2017
Intérêt annuel	4,25 %	4,75 %	2,88 %	1,75 %	1,50 %	2,00 %	Euribor 3 mois + 0,18 %	Euribor 3 mois + 0,30 %
Code ISIN	FR0011001361	FR0011233337	FR0011502814	FR0012059202	FR0012448025	FR0012790327	FR0012843787	FR0013078144

**6.5.3. VOLUMES TRAITÉS EN TITRES ET CAPITAUX**

Actions (code ISIN FRO010040865).

VOLUME DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DES COURS

Mois	Nombre de titres traités mensuellement	Capitaux échangés par mois (en millions d'euros)	Cours extrêmes plus haut (en euros)	Cours extrêmes plus bas (en euros)
Juillet 2014	948 059	100,68	109,35	100,25
Août 2014	3 017 085	331,05	113,00	105,65
Septembre 2014	1 621 601	173,13	109,75	102,00
Octobre 2014	1 439 747	146,31	108,00	97,54
Novembre 2014	846 914	91,23	109,45	105,60
Décembre 2014	1 505 536	159,20	111,15	99,43
Janvier 2015	2 034 273	223,91	117,80	102,45
Février 2015	1 897 753	223,71	120,90	114,35
Mars 2015	2 461 925	298,21	127,40	114,35
Avril 2015	1 972 392	252,42	132,50	121,95
Mai 2015	2 328 271	278,14	124,80	113,75
Juin 2015	1 917 139	220,11	121,50	110,55
Juillet 2015	1 498 940	173,47	122,50	109,20
Août 2015	1 221 958	141,83	121,80	106,65
Septembre 2015	1 456 123	159,59	116,00	105,30
Octobre 2015	1 763 677	200,41	119,85	106,90
Novembre 2015	1 359 208	155,72	117,75	109,95
Décembre 2015	1 400 207	159,06	118,65	110,35

VOLUMES DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DES COURS SUR CINQ ANS

Année	Nombre de titres traités	Nombre de jours de Bourse	Cours extrêmes plus haut	Cours extrêmes plus bas	Derniers cours
2011	22 801 404	257	105,00 €	52,51 €	65,00 €
2012	16 783 264	256	89,25 €	58,10 €	84,90 €
2013	11 008 793	255	100,10 €	82,50 €	96,03 €
2014	15 192 672	255	113,00 €	89,70 €	103,50 €
2015	21 311 866	256	132,50 €	102,45 €	112,10 €

Source : Euronext.

07

Responsabilité et performance RSE

Préambule	196
7.1. Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes	198
7.1.1. Description de la chaîne de valeur et cartographie des parties prenantes.....	198
7.1.2. Enjeux clés et matrice de matérialité	201
7.1.3. Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions.....	202
7.1.4. Pilotage et coordination de la stratégie RSE.....	204
7.2. La performance RSE	207
7.2.1. Une démarche de <i>reporting</i> fondée sur la loi française, les référentiels internationaux et en conformité avec les recommandations sectorielles	207
7.2.2. Synthèse de la méthodologie de <i>reporting</i>	207
7.2.3. Tableau d'indicateurs de performance	210
7.2.4. Une démarche reconnue par les agences de notation extra-financière.....	218
7.3. Patrimoine	219
7.3.1. Performance énergétique et énergies renouvelables	219
7.3.2. Labellisation, certification et performance environnementale.....	227
7.3.3. Valeur immatérielle - bien-être et productivité	235
7.3.4. Sécurité et maîtrise des risques	242
7.4. Planète	244
7.4.1. Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre	244
7.4.2. Ressources naturelles et déchets	249
7.4.3. Biodiversité.....	252
7.4.4. Eau	256
7.5. Collaborateurs	258
7.5.1. Intégrer la RSE aux métiers de Gecina	259
7.5.2. Talents et compétences.....	260
7.5.3. Conditions de travail.....	266
7.5.4. Diversité et égalité de traitement.....	272
7.6. Société	277
7.6.1. Intégration au territoire	277
7.6.2. Relations parties prenantes	280
7.6.3. Gouvernance et éthique des affaires.....	286
7.6.4. Achats responsables.....	288
7.6.5. Mécénat et partenariats	292
7.7. Table de concordance Grenelle 2 et niveau de vérification par l'OTI.....	295

Préambule

LA MÉTAMORPHOSE DE L'IMMOBILIER ?

Puissant secteur économique en France, l'immobilier est au cœur du sujet environnemental et de ses thématiques centrales, l'efficacité énergétique et le changement climatique, la protection de la biodiversité et la gestion plus frugale des ressources.

Si une partie du chemin a déjà été parcourue, dans l'appropriation de la responsabilité sociétale des entreprises (gouvernance, consultation des parties prenantes, élargissement de la responsabilité à l'ensemble de la chaîne de création de valeur...) ou dans la rupture rapide dans la conception et la construction des immeubles neufs (généralisation de la certification environnementale, anticipation de la réglementation thermique 2012, analyse du cycle de vie et premières initiatives de bio-sourcing des matériaux, nouvelle approche de la biodiversité et végétalisation de l'architecture...) **beaucoup reste encore à faire**, notamment sur le parc existant.

D'abord, pour des raisons budgétaires ou de prise de décision, les rythmes d'intervention des acteurs sont structurellement très inégaux, la transformation d'un immeuble de bureaux au centre du quartier des affaires parisien, propriété de Gecina, est plus rapide que celle d'un immeuble de logement en copropriété en deuxième couronne ou d'un atelier dans une zone d'activités régionale.

Mais surtout notre conviction est celle **d'une insuffisante prise de conscience de la nécessité de changer radicalement de modèle et de modes de vie**, la difficulté de l'exercice étant que l'ampleur des changements à accomplir (leur aspect « radical ») ne peut s'entendre que sur une longue période, ce qui laisse, à tort, le sentiment confortable d'avoir le temps, en opposition de phase avec le lancement immédiat des impératives remises en cause structurelles.

Partageant ce diagnostic et consciente du rôle essentiel du secteur immobilier dans ce nécessaire changement de paradigme, Gecina a inscrit dès 2007 le développement durable dans sa stratégie et son fonctionnement et s'est alors résolument engagée dans une politique d'amélioration continue ; Gecina a intégré l'ensemble de ces contraintes dans sa réflexion relative à la matrice de matérialité des enjeux (réévaluée en 2014), à la conduite de ses projets, au mode de management, dans le fonctionnement de tous les services et dans les pratiques quotidiennes de ses 447 collaborateurs.

LE DÉFI DE GECINA : ÊTRE UN ACTEUR DE L'IMMOBILIER À HAUTE COMPÉTENCE SOCIÉTALE

Concevoir, investir, gérer, rénover un patrimoine immobilier est une activité déterminante pour les sociétés urbaines d'aujourd'hui, capitales saturées des pays développés confrontées à l'obsolescence de leurs parcs ou nouvelles villes en croissance exponentielle dans les puissances émergentes. La performance de l'offre immobilière y découle autant de la transparence des mécanismes de production que de l'intégration des enjeux collectifs ou encore du rapport qualité-prix. Dans ce contexte, l'immobilier est plus que jamais une activité « sociétalement » dépendante.

Élément différenciant de performance, facteur de résilience dans un contexte économique et environnemental difficile et incertain, l'enjeu majeur pour Gecina est d'associer, d'une façon équitable, la création de valeur de l'acteur privé (mesurée à travers l'exploitation et la valeur des actifs) et celle pour la société (jugée par les parties prenantes et en premier lieu la collectivité locale, en tenant compte des externalités directes et indirectes, positives ou négatives). Ce mode de collaboration caractérisera l'essentiel du marché de demain. Les formes en sont multiples, les modèles se cherchent encore. La collectivité doit se réinventer dans son aptitude à penser, décider, contrôler les projets de long terme, prouver sa capacité à innover, proposer, gérer des produits de la façon "durable et responsable" attendue. L'appel à projets urbains innovants « Réinventer Paris » auquel Gecina a activement participé en 2015, en témoigne ⁽¹⁾.

Pour compter dans cette nouvelle donne urbaine, le Groupe doit relever le défi de l'intégration urbaine au sens large qui requiert des compétences allant au-delà des savoirs traditionnels des ingénieurs et des architectes d'un projet isolé, pour traiter trois volets distincts :

- l'intégration économique, dans la répartition équitable de la valeur créée ;
- l'intégration environnementale, qui est affaire de conception initiale, d'investissement et d'innovation, mais aussi d'usage et d'exploitation efficace des immeubles pour réagir en force à la dégradation trop engagée des deux systèmes majeurs de régulation du capital naturel, l'atmosphère et la biodiversité ;
- l'intégration sociale, de l'amont à l'aval des projets, elle conditionne son attractivité auprès des différentes communautés.

Ceci sous-entend notamment de nouvelles formes de collaboration, de co-construction avec les clients, qui nécessitent plus que jamais la gestion dans le temps et dans l'espace de leurs besoins afin d'optimiser l'usage d'un ouvrage sur tout son cycle de vie.

Cette dimension responsable du nouveau modèle économique immobilier change les paramètres de la performance et les savoir-faire du métier. La compétence RSE donne une place nouvelle à l'entreprise au sein de sa chaîne de valeur. Elle la pousse à anticiper les contraintes, à les transformer en opportunités de développement et appréhender leur utilité et pas seulement leurs coûts. Objectifs : gagner le temps, les ressources, le consensus, les mécanismes qui assureront l'intégration sociétale optimale d'un investissement immobilier. En réduisant les complexités et les coûts inutiles, elle est source d'amélioration des process et libère des opportunités de croissance économiques et sociales.

LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE GECINA EN TERMES DE RSE

À travers un fort investissement intellectuel, technique et opérationnel, reconnu aujourd'hui par nombre d'évaluateurs de la place, Gecina prend en compte cette mutation sociétale dans ses programmes et crée ainsi un avantage compétitif pour ses investisseurs et ses partenaires. Cette compétence RSE

(1) Gecina a été l'un des quatre finalistes choisis pour le second tour sur le site Pershing Paris 17^{ème}.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

de l'entreprise est aussi facteur de résilience dans un contexte économique et environnemental difficile et incertain. Elle s'organise autour des priorités stratégiques suivantes en termes de RSE :

- étendre l'analyse de sa responsabilité sociétale d'entreprise sur toutes les composantes de sa chaîne de création de valeur en identifiant bien ses dépendances et mesurant ses impacts environnementaux, sociaux ou économiques directs, indirects ou induits ;
- poursuivre l'approche systémique (le concept d'*immeuble responsable*, socle de l'immeuble innovant et de l'espace de travail de demain) de la performance environnementale des actifs, du fait de l'interaction des différentes thématiques (efficacité énergétique et émissions de CO₂, gestion des ressources et recyclage des déchets, biodiversité, confort bien-être et valeur immatérielle...);
- développer la fiabilisation de ses systèmes de mesure, de pilotage et de *reporting* (déploiement de l'instrumentation et de la cartographie RSE sur l'ensemble du patrimoine, mise en place d'un outil de *reporting* RSE) ;
- financiariser les actions et les résultats, et établir une vision globale des impacts de l'activité de Gecina et de la valeur créée en développant l'application du cadre du reporting intégré.

LES RÉALISATIONS MAJEURES QUI ONT MARQUÉ 2015

2015 a été une année riche pour Gecina en termes de RSE⁽²⁾, où l'on peut notamment retenir :

- une gouvernance devenue exemplaire avec un Conseil d'Administration resserré à 10 membres et des parités parfaites, hommes/femmes et administrateurs indépendants ;
- de nouveaux engagements sociétaux forts et très diversifiés, en tant que membre fondateur de l'association des immeubles bas carbone (BBCA), au titre du lancement de l'initiative « Carbon value for business », de la signature de la Charte Paris action climat, de la Charte LGBT⁽³⁾ ou de la charte « un immeuble, une œuvre », démarche volontariste tant en faveur du développement de la scène artistique et culturelle française que de la qualité de vie et du confort de travail dans les immeubles tertiaires ;
- un dispositif de communication RSE renforcé avec la publication du deuxième rapport intégré relatif à l'exercice 2014 et de quatre rapports thématiques dédiés à la biodiversité, à la contribution économique, aux droits de l'Homme et au dialogue parties prenantes ;
- la confirmation de l'engagement « climatique » déterminé de Gecina avec l'établissement d'une feuille de route climat/énergie 2016/2030 orientée vers la recherche de la neutralité carbone, la livraison de l'immeuble « le Crystallin » à Boulogne-Billancourt dont les émissions de CO₂ après restructuration ont été divisées par quatre, la sélection du projet « La grande Halle » à Lyon comme opération pilote « bâtiment bas carbone » et enfin l'obtention de la certification ISO 50001, reconnaissance d'un système de management énergétique efficient ;
- le bien-fondé d'une approche « résiliente » du patrimoine avec la livraison de nouveaux espaces de bureaux transformés en logement avec la résidence étudiants Campuséa Montsouris ;
- le copilotage d'un rapport remarqué « biodiversité & bâtiment » pour le compte du plan bâtiment durable ;
- la proximité de l'atteinte de l'objectif fixé en 2008 et réévalué en 2012, pour l'indicateur clé de certification des immeubles de bureaux en exploitation (71 % en ligne avec l'objectif de 2016 à 80 %).

- La proximité de l'objectif fixé en 2008 et réévalué en 2012, pour l'indicateur clé de certification des immeubles de bureaux en exploitation (71 % en ligne avec l'objectif de 2016 à 80 %).
- La progression très sensible de la performance énergétique, du fait d'actions en profondeur mais également de conditions climatiques favorables (peu de périodes de demi-saisons), soit une réduction de la consommation énergétique (énergie primaire corrigée des variations climatiques) du patrimoine de bureaux par rapport aux consommations 2008 et de - 33 % pour le patrimoine directement exploité par Gecina, dans la bonne direction de notre objectif de - 40 % entre 2016 et 2020 selon les types d'immeuble.
- La concrétisation positive des actions engagées depuis plusieurs années dans la gestion de l'eau ou l'objectif de réduction de la consommation moyenne (- 25 %) a été atteint avec un an d'avance.

DES POINTS D'ATTENTION POUR 2016 ET AU-DELÀ

Rencontrer des difficultés est inhérent à toute activité humaine, particulièrement quand celle-ci s'exerce dans un contexte de changement profond.

À ce titre, même si un engagement déterminé des équipes s'est traduit en 2015 par une progression très significative du nombre de baux verts signés tant au titre des obligations réglementaires pour les baux d'une surface supérieure à 2 000 m² que pour tous les autres baux (40 % des clients locataires, qui ont une conviction naturelle « RSE » et accueillent cette démarche de façon positive, des surfaces inférieures à 2 000 m², donc des contrats sans obligation d'annexe environnementale, se sont engagés), 23 % de ceux qui devraient réglementairement le faire (représentant de l'ordre de 16 % des surfaces et des loyers) n'y ont toujours pas souscrit, plus de 30 mois après la date qui l'imposait.

Ces derniers manifestent spontanément plusieurs formes de réticence :

- réticence à voir inscrire dans le bail des clauses environnementales perçues seulement comme un mode de valorisation du patrimoine immobilier de Gecina ;
- réticence quant à l'échange d'informations qui pourraient avoir un lien avec leur activité ;
- crainte d'avoir à supporter des charges, des contraintes importantes en contrepartie de la prise en compte des performances énergétiques de l'immeuble et d'objectifs environnementaux (notamment par l'exécution de travaux importants à l'initiative du bailleur) ;
- ou tout simplement crainte d'avoir à atteindre des résultats...

En 2016, Gecina poursuivra ses efforts pour emporter la conviction de ces clients, l'atteinte de ses objectifs de réduction des consommations et des émissions passant inévitablement par une démarche partagée avec les occupants, tout comme la recherche des certifications en exploitation.

Dans un autre registre, celui des achats responsables, un coup de collier significatif devra être donné pour atteindre l'objectif de 50 % d'évaluation des fournisseurs travaillant avec Gecina au cours de l'exercice 2016.

(2) Tout particulièrement marquée par une progression sensible dans la majorité des évaluations extra-financières et la remise de plusieurs récompenses (cf. 7.2.4. « Une démarche reconnue par les agences de notation extra-financières »).

(3) La charte LGBT de l'autre Cercle, association qui lutte contre toute forme de discrimination liée aux orientations sexuelles qui s'inscrit dans la politique RH globale et sociétale du Groupe, également engagé en faveur de l'égalité professionnelle, la parité homme/femme, l'emploi des jeunes et des seniors, de la parentalité et du handicap.

PERSPECTIVES 2016/2020

Gecina souhaite répondre aux attentes premières de l'utilisateur d'un bâtiment, à savoir habiter ou travailler dans des locaux confortables, sains, économes et respectueux de l'environnement. La tendance lourde de mutation de l'industrie immobilière est ainsi, sans renier les caractéristiques intrinsèques classiques qui font la qualité d'un immeuble (localisation, architecture et décoration intérieure, performance des équipements techniques, hauteur sous plafond...) de passer de la seule mise en avant de moyens à une garantie de résultats.

Ainsi, Gecina poursuit la mise en œuvre de son deuxième plan quadriennal (2013/2016) dont les plans d'actions propres à chacun des quatre piliers de sa stratégie RSE (Patrimoine, Planète, Collaborateurs, Société) l'engagent vers des objectifs chiffrés pour dix-neuf indicateurs clés de performance comme l'efficacité énergétique (- 40 % à climat constant base 2008 pour le patrimoine bureaux directement exploité par Gecina),

la certification du patrimoine (80 % du parc certifié en 2016), l'optimisation des ressources naturelles non renouvelables (analyse de cycle de vie pour 100 % des projets) ou la politique d'achats responsables (évaluation de la performance RSE de 50 % des fournisseurs). Si ces objectifs semblent aujourd'hui raisonnablement accessibles, Gecina vise le développement d'une offre toujours plus responsable et innovante, tournée vers l'optimisation des usages, le foisonnement des services et la recherche de la plus grande qualité environnementale et sociétale.

En conclusion, après une année 2015 marquée, du point de vue environnemental par le vote en France de la loi sur la transition énergétique et la préparation de la loi-cadre sur la biodiversité, et l'accord international sur les émissions de CO₂ lors de la COP21 à Paris, Gecina est confiante dans sa capacité à relever les défis qui l'attendent et à atteindre les objectifs fixés dans ses différents plans d'actions.

Yves Dieulesaint, Directeur RSE.

7.1. Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes

7.1.1. DESCRIPTION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

7.1.1.1. CHAÎNE DE VALEUR DE GECINA

Afin d'être en mesure d'exercer sa responsabilité élargie tout au long de sa chaîne de valeur, Gecina identifie à chaque étape de son activité, ses enjeux clés et les parties prenantes concernées. Une représentation simplifiée de cette analyse est accessible sur le site Internet de Gecina, à l'adresse : <http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>.

Les collaborateurs sont mobilisés à chaque étape de la chaîne d'activité de Gecina, les enjeux sociaux sont ainsi naturellement inscrits au cœur de la responsabilité de l'entreprise. En complément, les cinq étapes clés de l'activité de Gecina que sont l'investissement, le design, la construction et la restructuration, la commercialisation, l'exploitation et le désinvestissement, ont des impacts sur le patrimoine, l'environnement et les parties prenantes de l'entreprise.

Lors de l'investissement, Gecina sélectionne les actifs qui génèrent de la valeur pour l'entreprise comme pour ses futurs locataires en tenant compte de leurs qualités intrinsèques et du potentiel environnemental, sanitaire et sociétal (localisation, accessibilité, intégration au territoire, valeur immatérielle, présence d'amiante, de plomb, de risques d'inondation, etc.). La grille de *scoring* RSE qui analyse les investissements suivant les thèmes de l'immeuble responsable (cf. 7.6.4.1. « La prise en compte des critères RSE dans les cahiers des charges et les investissements ») est un outil clé pour gérer ces impacts lors de l'acquisition.

L'étape de conception architecturale influe sur les performances futures de l'immeuble en déterminant les moyens devant être mis en œuvre pour limiter les impacts environnementaux et créer de la valeur sur le territoire et pour les occupants (cf. 7.1.3.2. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans son territoire »). Ainsi la certification, les performances énergétiques, l'utilisation raisonnée des matières premières, la préservation de la biodiversité constituent des enjeux importants pendant cette étape.

Ils sont traités au travers des cahiers des charges et de la politique d'achats responsables du Groupe.

Lors de la construction ou de la restructuration, les impacts sont multiples au niveau environnemental par la fabrication, le transport et la mise en œuvre des produits (consommation de matière première, émissions de GES, déchets de chantier, pollution de l'eau et des sols, etc.) ainsi qu'au niveau sociétal par le soutien à l'activité économique des prestataires (flux de dépenses, conditions de travail, etc.) et les relations avec les riverains.

Les impacts commercialisation résident majoritairement dans les relations avec les parties prenantes, et en particulier les clients dont la satisfaction des attentes est régulièrement évaluée. Ils sont gérés au travers du bail vert et des échanges réguliers entretenus avec les locataires sur les sujets communs.

L'exploitation a un impact sur l'atteinte des performances définies lors de la phase de conception du point de vue environnemental et sociétal.

Lors du désinvestissement, Gecina cède des actifs ayant atteint leur maturité et dont la vente générera de la valeur. Les impacts sur l'environnement ne sont alors plus maîtrisés par Gecina qui donne toutefois les moyens à l'acquéreur de maintenir le niveau de performance des actifs (contrats d'exploitation, transparence des informations et respect des règles éthiques, etc.).

Les étapes de conception, construction et restructuration, et d'exploitation sont celles où les impacts sont potentiellement les plus importants, notamment d'un point de vue environnemental. Compte tenu du poids de ses relations avec ses fournisseurs et clients à ces étapes, la qualité et l'organisation du dialogue avec ces parties prenantes se révèlent donc déterminantes pour la maîtrise des impacts de Gecina dans sa chaîne de valeur.

7.1.1.2. INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA DÉMARCHE DE GECINA

Afin de créer de la valeur pour et avec chacune des parties prenantes, le dialogue avec ces dernières doit s'inscrire au cœur de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises. Le cadre réglementaire que constitue l'article 225 de la loi Grenelle 2 ainsi que les référentiels extra-financiers, comme la Global Reporting Initiative (GRI), encouragent Gecina à identifier les différents groupes de parties prenantes et à analyser leurs attentes. Des modes de dialogue adaptés peuvent ainsi être définis et des réponses apportées aux diverses attentes. Par ce dialogue, Gecina cherche à accroître la transparence, mesurer la crédibilité de ses actions, lever les potentielles incompréhensions réciproques, identifier et arbitrer les éventuels intérêts contradictoires et constituer des partenariats pour atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques. En prenant en compte les opinions de ses parties prenantes, Gecina s'offre la possibilité d'écouter des signaux utiles et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, d'ouverture et de transparence qui renforce sa compétitivité. Convaincue que le dialogue avec les parties prenantes est un moteur d'action et d'innovation, porteur de modernisation des processus de gouvernance, Gecina a engagé différents modes de dialogues bilatéraux ou multilatéraux avec ces dernières.

Les paragraphes ci-dessous détaillent les éléments clés de la démarche de dialogue de Gecina avec ses parties prenantes. En complément, un rapport spécifique publié sur ce thème fournit une vision globale de la démarche menée en 2013 et 2014. Ce rapport est accessible depuis le site Internet de Gecina http://www.gecina.fr/sites/default/files/20150422-RAPPORT-PARTIES-PRENANTES_0_0_1.pdf.

7.1.1.2.1. Cartographie des parties prenantes

Gecina a identifié, en fonction de leur degré d'importance et de leurs relations directes et indirectes avec l'entreprise, huit groupes de parties prenantes : État et collectivités, clients, communautés locales, associations et ONG, fournisseurs, investisseurs et partenaires financiers, collaborateurs, agences de notation et analystes, pairs, concurrents et associations professionnelles. Ces parties prenantes peuvent être classées suivant le niveau auquel le dialogue avec elles nécessite d'être porté :

- niveau global de l'entreprise (corporate) ;
- à la fois niveaux global (corporate) et local (par actif).

Enfin, le niveau d'influence sur l'activité de l'entreprise est déterminé pour chacun des groupes de parties prenantes :

- impact majeur sur l'activité de l'entreprise pouvant engendrer une perte directe et nette de chiffre d'affaires ;
- influence importante sur l'activité de l'entreprise, en particulier en termes d'image et de réputation, d'émulation ou de qualité de prestation.

La représentation de cette cartographie des parties prenantes est accessible sur le site Internet de Gecina, à l'adresse : <http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>.

7.1.1.2. Panorama des modes de dialogue bilatéraux

Le tableau ci-dessous présente pour chacun des groupes de parties prenantes majeurs identifiés par Gecina, une vision globale des modes de dialogue bilatéraux mis en œuvre pour répondre à leurs attentes ainsi que leur fréquence. Le tableau ci-après fournit aussi des informations sur les éléments clés de réponse apportées par Gecina et quelques exemples de sujets spécifiques abordés au cours de l'année.

Tableau de synthèse des préoccupations des parties prenantes

	DIALOGUE AU NIVEAU CORPORATE ET ACTIF	DIALOGUE AU NIVEAU CORPORATE
Impact majeur sur l'activité	<p>CLIENTS (LOCATAIRES ET ACQUÉREURS) Attentes principales : partager la stratégie de l'immeuble responsable et formaliser un dispositif d'écoute et de suivi</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) Baromètre de la relation client (triannuel), baux verts et conseils de concertation locative, Gecina Lab</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Plans d'actions clients, échanges sur les axes d'amélioration de la performance énergétique, ouverture à des sujets innovants (biodiversité et valeur immatérielle, usages)</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Amélioration de la performance énergétique (Déploiement d'Hypervision, abonnement CPCU), label éco-jardin, enquête de satisfaction locataires</p>	<p>INVESTISSEURS (ACTIONNAIRES, OBLIGATAIRES...) ET PARTENAIRES FINANCIERS Attentes principales : établir une relation de confiance, lutter contre la corruption et faciliter la procédure de vote</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) Présentations dédiées aux analystes, investisseurs et roadshows (cf. 7.6.2.3.)</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Communication sur le mécanisme de vote et développement de moyens de prévention et de contrôle des pratiques (ex. : charte éthique)</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Lutte anti-blanchiment</p>
	<p>ÉTAT ET COLLECTIVITÉS Attentes principales : développer une relation transparente avec les élus, assumer un rôle d'innovation sur le territoire</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) Comité parties prenantes (annuel), rendez-vous d'information et d'échanges (ponctuels)</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Conformité aux procédures et aux règlements des taxes et impôts, information transparente par rapport aux règles des PLU</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Aménagement du territoire (Lyon), cession de logements à des bailleurs sociaux, végétalisation et agriculture urbaine (Paris)</p>	<p>COLLABORATEURS Attentes principales : favoriser le bien-être, renforcer le dialogue social, lutter contre les discriminations, développer et fidéliser les talents, intégrer les compétences RSE</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) : Baromètre social, entretiens d'évaluations (1 à 2 fois/an), animations semaines du DD et du handicap (annuel)</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Politique handicap, convention AGEFIPH, contrat de génération, charte parentalité, politique égalité professionnelle, signature de la NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) et accord d'intéressement</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Handicap, nutrition, management, résultats du baromètre social, générations, gestes et postures</p>
Influence importante sur l'activité	<p>FOURNISSEURS DE PRODUITS ET DE SERVICES Attentes principales : intégration de la démarche achats responsables dans les processus de Gecina, partager des pratiques RSE cohérentes avec les fournisseurs significatifs</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) Information générale sur la démarche achats responsables aux fournisseurs (annuel), sensibilisation des fournisseurs à la RSE (annuel), rendez-vous de suivi (annuel)</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Stratégie achats responsables et plans d'action, charte achats responsables, questionnaires d'évaluation RSE des fournisseurs, visite de chantier exemplaire</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Enjeux de santé et sécurité au travail, respect des règles environnementales et performance énergétique</p>	<p>AGENCES DE NOTATION ET ANALYSTES Attentes principales : développer une démarche de dialogue transparente et proactive</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) Réponse aux questionnaires adressés et participation aux principaux classements extra-financiers (annuel), débriefing sur les résultats (annuel), entretiens et roadshows (annuel - cf. 7.6.2.3.), participation/intervention aux événements liés aux résultats</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Rencontres d'investisseurs et analystes extra-financiers (cf. 7.6.2.3.) pour identifier les axes d'amélioration et détailler les actions menées</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Rapport intégré, outil de reporting RSE, détail des actions liées à l'amélioration de la performance énergétique, biodiversité</p>
	<p>COMMUNAUTÉS LOCALES, ASSOCIATIONS ET ONG (LOGEMENT, VIE URBAINE, ENVIRONNEMENT) Attentes principales : être à l'écoute de la société civile, engager des partenariats et dialoguer notamment sur les nuisances des chantiers</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) Fondation et mécénat de compétence interne (cf. 7.6.5.3.) et partenariats avec des associations, réunions de suivi de projet avec les riverains</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Accompagnement trophées ESSEC Alumni, coaching de jeunes entrepreneurs (ASHOKA)</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Handicap, développement de l'entrepreneuriat social, innovations environnementales, suivi des mesures de nuisances (sonores et autres)</p>	<p>PAIRS, CONCURRENTS ET ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES Attentes principales : développer un esprit de concertation, d'ouverture et d'innovation et renforcer l'impact local des actions de Gecina</p> <p>Mode de dialogue (et fréquence) Groupe de travail et participation aux réflexions majeures de la filière, notamment en matière de RSE (Nombre de groupes de réflexion et fréquence cf. 7.6.2.5.)</p> <p>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes Nouvelles méthodes d'analyse de la valeur (valeur immatérielle des actifs), développement d'un label biodiversité et d'une méthode de scoring RSE des actifs, cop-pilotage d'un groupe de travail du plan bâtiment durable</p> <p>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année Ancrage local (Orée), biodiversité (CIBI et Plan bâtiment durable), évaluation environnementale des actifs (GRA)</p>

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Le détail des actions menées par mode de dialogue avec les différentes parties prenantes est précisé dans le paragraphe 7.6.2. « Relations parties prenantes ».

7.1.1.2.3. Consultation des parties prenantes

Au-delà des différents dispositifs de dialogue bilatéraux décrit dans le tableau précédent, Gecina a engagé, depuis 2013, un dialogue multilatéral avec des représentants de ses parties prenantes *via*, notamment, la constitution d'un comité d'experts. Les sujets abordés par ce comité concernent principalement la prise en compte des enjeux de développement durable du secteur immobilier par Gecina et l'évaluation des réponses apportées sur les plus importants ou matériels (cf. 7.1.2.4. « La matrice de matérialité de Gecina »). Le comité s'est réuni une fois par an en 2013 et 2014 et deux fois en 2015. L'analyse et les recommandations émises par les experts ont systématiquement été présentées au Comité Exécutif dans l'année. Les réunions sont conduites selon une méthodologie de dialogue parties prenantes pilotée et suivie par un tiers expert, l'Institut RSE Management, en cohérence avec les « principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes » dont la réalisation a été coordonnée par le Comité 21 et qui a été signée par le Directeur RSE du Groupe le 13 janvier 2015. Ce tiers veille à ce que les choix des experts consultés, la préparation des échanges, le déroulement et la restitution répondent aux exigences d'indépendance des participants et de construction d'un dialogue authentique, sans exclusion de sujets et orienté vers l'intérêt collectif.

Les synthèses finales et la liste des participants aux comités tenus en octobre 2013 et juillet 2014 sont accessibles sur le site Internet de Gecina.

En 2015, pour construire sa feuille de route climat et élaborer une vision partagée de l'évolution de son patrimoine et de ses activités, Gecina a mobilisé l'ensemble de ses métiers et a souhaité confronter les orientations retenues à la vision d'experts représentatifs de ses parties prenantes au travers de deux ateliers, organisés les 27 et 29 octobre (cf. 7.4.1.1. « La feuille de route climat de Gecina »). Ainsi, 19 représentants de 15 parties prenantes ont émis des avis et recommandations sur les axes de travail et hypothèses retenues par le groupe de travail interne constitué pour établir la feuille de route climat. Ceux-ci ont été pris en compte pour enrichir la proposition présentée au Comité Exécutif en fin d'année.

En parallèle, dans le cadre de son engagement auprès du Pacte Mondial, Gecina soumet chaque année sa communication sur le progrès (CoP) à des pairs du club « GC Advanced » pour échanger sur la pertinence de sa stratégie et dynamiser la mise en place de bonnes pratiques répondant à l'ensemble des critères (cf. 7.6.2.5. « Une participation active dans les instances représentatives et les *think tanks* »).

Enfin, en 2014, Gecina avait souhaité obtenir une analyse objective de sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes en faisant appel au cabinet anglais IMS Consulting. Les résultats de cette analyse sont détaillés dans le Document de référence 2014 (page 207). Gecina en a tenu compte dans la poursuite et l'amélioration de sa démarche en 2015 en élargissant le panel des parties prenantes représentées dans les comités (des ONG et des clients ont pour la première fois participé à ces ateliers), en engageant un dialogue avec la Mairie de Paris concernant la végétalisation des espaces et l'agriculture urbaine (participation à l'appel à projets Pariculteurs, etc.) et en ouvrant l'outil Gecina Lab à des thèmes dédiés à l'innovation (cf. 7.6.2.2. « Gecina Lab, le club de réflexion RSE au service des parties prenantes »).

7.1.2. ENJEUX CLÉS ET MATRICE DE MATÉRIALITÉ

7.1.2.1. MÉTHODOLOGIE ET HIÉRARCHISATION DES ENJEUX RSE

En 2012, Gecina a souhaité procéder à une révision complète de sa cartographie des enjeux réalisée en 2008 et l'enrichir d'une analyse de matérialité tenant compte de son contexte, de son organisation et des contraintes liées à son activité. La réalisation de cette matrice de matérialité a été confiée à un tiers expert, l'Institut RSE Management. Dans un premier temps une analyse des référentiels majeurs et rapports sectoriels a conduit à préciser la définition des différents enjeux. Le niveau d'impact sur l'activité de Gecina et d'attente par les parties prenantes a ensuite été évalué par des membres du Comité Exécutif de Gecina avec l'appui de l'institut. Cette segmentation des enjeux a été partagée avec l'ensemble des membres du Comité Exécutif. Ces derniers ont ainsi pu l'enrichir de l'appréciation du niveau de maîtrise de ces différents enjeux par Gecina. Le processus de consultation a favorisé l'appropriation de la méthode par chacun des membres du Comité Exécutif dont l'implication a constitué l'un des facteurs clés pour la réalisation de cette matrice de matérialité. Le détail de la méthodologie de réalisation de cette matrice est disponible dans le Document de référence 2013 (paragraphe 7.1.2.2. « Méthodologie et hiérarchisation des enjeux RSE » - page 206). Afin de poursuivre cette démarche d'analyse des enjeux, Gecina a procédé à la réévaluation de sa matrice de matérialité en 2014. Le Groupe s'est appuyé pour

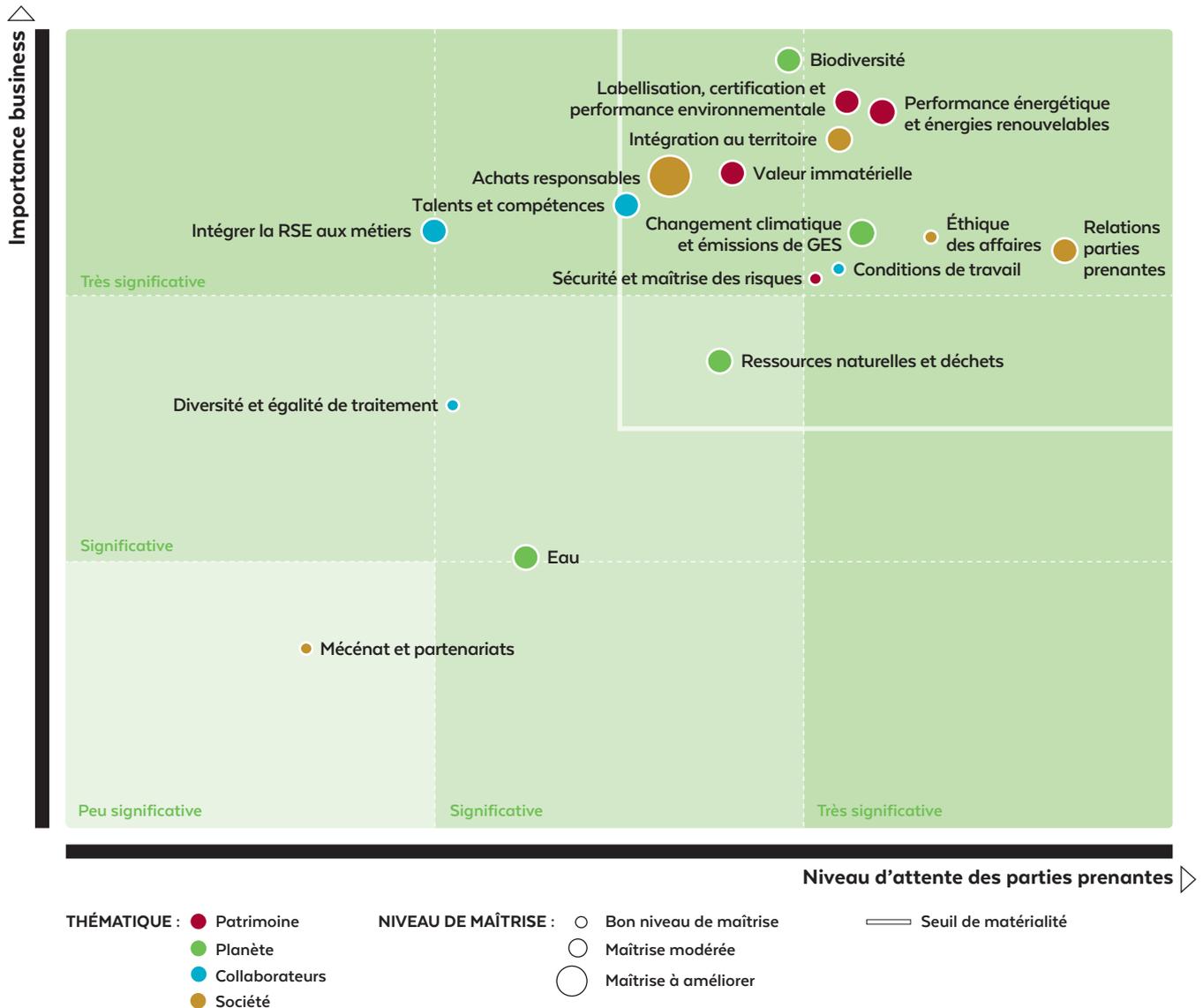
cela sur l'expertise des membres du comité parties prenantes et sur la réalisation d'un benchmark sectoriel. La méthodologie de benchmark utilisée, les résultats comparés et les évolutions de la matrice de matérialité sont décrites dans le Document de référence 2014 (pages 208 à 2013) et dans le rapport parties prenantes, tous deux disponibles sur le site Internet de Gecina : www.gecina.fr.

Les niveaux d'impact sur l'activité de Gecina, d'attente des parties prenantes et de maîtrise des différents enjeux identifiés dans la matrice de matérialité en 2014 restent inchangés pour 2015.

7.1.2.2. LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ DE GECINA

La matrice de matérialité de Gecina présente 17 enjeux positionnés en fonction de leur niveau d'impact sur l'activité de Gecina, d'attente des parties prenantes et de maîtrise par l'entreprise. Ces enjeux sont regroupés en quatre piliers : patrimoine, planète, collaborateurs et société. En complément de la représentation ci-dessous, le graphique accessible sur le site Internet de Gecina, à l'adresse : <http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>, présente de manière dynamique les résultats du benchmark réalisé en 2014, l'évolution du niveau de maîtrise des enjeux par Gecina. La liste des parties prenantes concernées par chaque enjeu matériel identifié dans la matrice est disponible sur le site internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>).

Matrice de matérialité de Gecina



7.1.3. POLITIQUE RSE : ENGAGEMENTS, OBJECTIFS ET PLANS D' ACTIONS

7.1.3.1. LA POLITIQUE RSE DE GECINA

Face à la nécessaire transformation de l'offre, des pratiques et de la gouvernance des entreprises qu'impose la multiplicité des enjeux sociétaux, Gecina a souhaité apporter une réponse volontariste et déterminée au travers de sa politique RSE, qui consiste à la fois en :

- une offre concrète d'immeubles et des services immobiliers durables et responsables pour ses clients, catalyseur de leur chaîne de croissance et de leur propre responsabilité sociétale (par l'amélioration des conditions de travail, de confort, de santé, de qualité de l'air, de consommation responsable, de protection de l'environnement, d'accessibilité et de connectivité, d'innovation, etc.) ;
- un projet mobilisateur pour ses parties prenantes et ses collaborateurs, facteur d'évolution collective et individuelle tout au long de sa chaîne de valeur (par l'attractivité et la fidélisation des talents, la formation, la satisfaction et la gestion des carrières

des collaborateurs, le développement de pratiques d'achats responsables, l'implication des différentes parties prenantes, etc.).

Ainsi, Gecina a pris des engagements et s'est fixé des objectifs pour répondre à chacun des 17 enjeux identifiés dans les quatre piliers Patrimoine, Planète, Collaborateurs et Société. Ces objectifs ont été fixés dès 2008 par la Direction Générale, dans le cadre de plans quadriennaux pour 2012 et 2016. L'expérience acquise et l'implémentation d'outils de suivi ont pu révéler, pour certains de ces enjeux ou types d'actifs, une difficulté à atteindre les objectifs fixés. Ainsi, les objectifs liés à la performance énergétique ont été révisés par le Comité Exécutif en 2014, et l'atteinte des valeurs fixées a été reportée de 2016 à 2020 en fonction des niveaux de contrôle opérationnel des immeubles afin de tenir compte des contextes spécifiques aux différents types d'actifs tout en conservant un niveau élevé d'ambition.

Pour chacun des enjeux identifiés par Gecina dans sa matrice de matérialité, des plans d'actions ont été déterminés pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. Une priorité est donnée aux plans d'actions mis en œuvre sur les 10 enjeux dont la maîtrise doit être améliorée parmi les 13 enjeux « matériels » (situés au-delà du seuil de matérialité de la matrice) identifiés. Les objectifs et plans d'actions sont détaillés sur le site Internet de Gecina, à l'adresse <http://www.gecina.fr/fr/rse/politique-et-performance.html>. Ces plans d'actions sont régulièrement soumis aux avis des experts représentants des parties prenantes de Gecina dans les comités *ad hoc* pour en améliorer la pertinence.

En 2015, pour limiter son impact sur le changement climatique, prolonger ses objectifs et les inscrire dans la perspective des engagements nationaux sur le sujet (loi relative à la transition énergétique et la croissance verte et stratégie nationale bas carbone), Gecina a établi sa feuille de route climat à horizon 2030. Co-construite avec des représentants de ses parties prenantes et des différentes directions concernées dans l'entreprise, cette feuille de route oriente les actions de Gecina autour de quatre axes clés :

- réduire l'intensité carbone du parc de 60 % en 2030 par rapport à 2008 (avec usages et à climat constant) ;
- compenser les émissions nettes du patrimoine dans une perspective de neutralité annuelle ;
- maximiser la sobriété des programmes immobiliers et viser la neutralité carbone pour chacun ;
- engager ses partenaires par la transparence et le dialogue.

Le plan d'actions mis en œuvre pour répondre aux enjeux des piliers Patrimoine et Planète peut être décliné suivant 12 thèmes majeurs (cf. 7.1.3.2. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans son territoire »). Le plan d'actions mis en place pour chacun des enjeux identifiés dans les piliers Collaborateurs et Société répond aussi aux thématiques centrales du Pacte Mondial comme le respect des droits humains et du droit du travail. Conformément à ses engagements, Gecina a souhaité améliorer la lisibilité de ses actions sur ce thème et a publié un rapport spécifique aux droits de l'Homme sur son site Internet (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>).

Ces plans d'actions sont construits en tenant compte du principe de précaution tel que défini dans la déclaration de Rio et précisé dans la loi française en 1995 (loi Barnier ⁽⁴⁾). Ainsi, pour l'ensemble des risques identifiés dans la cartographie des risques de Gecina (cf. 1.7.1. « Tableau de synthèse des principaux risques et dispositifs de maîtrise »), soit les risques liés aux immeubles, à l'obsolescence, aux dégradations sociétales et environnementales et à la sous-traitance, l'absence de certitude scientifique n'est pas prétexte à repousser l'adoption de mesures effectives qui renforcent la maîtrise de l'impact de Gecina sur l'environnement.

Afin de mettre en évidence l'impact des enjeux RSE sur son modèle d'affaire et sa performance, Gecina traduit progressivement la valeur économique de certains de ces indicateurs (coût de l'absentéisme, économies financières liées aux consommations énergétiques et d'eau, coût de la taxe carbone) et inscrit son *reporting* et sa communication dans une « logique intégrée », correspondant aux recommandations de l'IIRC ⁽⁵⁾. Ainsi, Gecina

publie chaque année, depuis 2013, un rapport annuel intégré dans le but de refléter l'analyse de son modèle économique au regard des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux et de décrire la façon dont sa stratégie, sa gouvernance, ses performances et ses perspectives créent de la valeur.

7.1.3.2. UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE : L'IMMEUBLE RESPONSABLE DANS SON TERRITOIRE

Gecina s'implique dans l'aménagement et le développement des villes durables en concevant, construisant, gérant ou exploitant des immeubles responsables. Ces immeubles s'inscrivent dans une perspective de développement durable et répondent aux enjeux décrits dans les piliers Patrimoine et Planète de sa politique RSE, comme le décrit le schéma disponible sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html#block-gecina-utills-block-gecina-schema-4>).

Les plans d'actions définis pour chacun des enjeux constituant l'immeuble responsable et le niveau d'avancement et les modalités de suivi sont également précisés sur le site Internet de Gecina, dans la rubrique RSE/Politique et performance (<http://www.gecina.fr/fr/rse/politique-et-performance.html>). L'ensemble des directions opérationnelles de Gecina (Direction du Patrimoine Immobilier, Direction Investissements et Arbitrages, Direction de l'Asset Management) contribue à l'avancée des actions pour l'amélioration des performances du patrimoine. Elles sont soutenues en cela par des équipes techniques expertes sur chacun des 12 thèmes concernés.

Afin d'identifier les qualités et le potentiel d'amélioration de chacun des actifs en exploitation sur ces 12 thèmes, un outil d'audit spécifique a été déployé (cf. 7.1.4.3. « Un *scoring* RSE au service de la cartographie du patrimoine »).

Pour les immeubles neufs ou en restructuration, des cahiers des charges spécifiques décrivent les standards minimum du Groupe sur chacun de ces 12 thèmes. En complément, un dialogue constructif est engagé avec les prestataires et fournisseurs afin de faire émerger des solutions nouvelles, renforçant les performances attendues. La restructuration du 55 Amsterdam, immeuble de bureaux de plus de 12 000 m², bâti en 1929, illustre, sur chacun de ces thèmes, la recherche d'excellence et d'innovation développée par Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html#block-gecina-utills-block-gecina-schema-4>).

L'immeuble responsable conçu par Gecina est flexible afin de favoriser l'adaptation du bâtiment à l'évolution des usages. Gecina recherche aussi à accroître l'intensité d'usage de ses surfaces et encourage la mise en réseau de services à l'échelle de son patrimoine et des territoires (foisonnement des parkings des immeubles du patrimoine, création de tiers lieux, accueil de start-ups, réflexion sur l'optimisation de l'exploitation des RIE, etc.). Gecina propose, par exemple, une offre locative flexible adaptée aux attentes spécifiques des entrepreneurs et des utilisateurs d'espaces de coworking par la création d'un espace dédié de 1 300 m² situé au cœur de Neuilly-sur-Seine.

(4) En France, la loi Barnier de 1995 précise que « l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable ».

(5) L'IIRC, International Integrated Reporting Council a publié un cadre de référence international portant sur le reporting intégré en décembre 2013.

7.1.3.3. ZOOM SUR LE SIÈGE EXEMPLAIRE, ILLUSTRATION DE L'IMMEUBLE RESPONSABLE

Gecina souhaite faire de son siège, rue des Capucines, une référence en matière d'immeuble responsable en y testant des innovations en termes de matériaux, de systèmes de mesure, de processus d'exploitation, de services ou d'usages, pour le cas échéant, les reproduire sur son patrimoine.

Pour ce faire, un groupe de travail dédié, composé de représentants de différentes directions, suit mensuellement l'avancement du plan d'actions, les performances par des indicateurs clés et les progrès effectués dans la prise en compte opérationnelle des enjeux RSE.

Le tableau de synthèse des performances et plans d'actions est disponible sur le site Internet de Gecina dans la rubrique Patrimoine (<http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html>). Depuis 2008, Gecina

réalise annuellement le Bilan Carbone du siège. En 2015, la quantité de CO₂/salarié/an est de 1,75 tonne, en légère hausse de 3,2 % par rapport à 2014 en raison d'une augmentation des déplacements professionnels réalisés dans l'année liés à des projets spécifiques.

En 2015, Gecina a poursuivi sur cet immeuble sa démarche d'amélioration de ses niveaux de certification HQE® Exploitation et BREEAM IN USE. Grâce à la mise en place du tri des biodéchets, Gecina a progressé dans la gestion globale de ses déchets. Le changement de l'onduleur en novembre 2015 réduira significativement la consommation énergétique de l'immeuble en 2016. Enfin, Gecina a poursuivi son programme d'aménagement des locaux pour assurer un meilleur confort de ses salariés et lance l'expérimentation d'une nouvelle conception des espaces de travail collaboratifs autour des usages.

7.1.4. PILOTAGE ET COORDINATION DE LA STRATÉGIE RSE

7.1.4.1. LA RSE AU CŒUR DE L'ORGANISATION

Depuis 2014, l'organisation de Gecina a placé l'ensemble des thématiques RSE au cœur des différentes fonctions de l'entreprise.

Les fonctions immobilières correspondent à la chaîne d'activité de Gecina avec une Direction de l'Asset Management, une Direction Investissements et Arbitrages et une Direction du Patrimoine Immobilier. Elles ont « intégré opérationnellement » dans leurs missions et leur organisation, les plans d'actions et objectifs RSE :

- la Direction de l'Asset Management, qui copilote le projet *scoring* RSE, a harmonisé les critères d'analyse financière de la performance des actifs sur leur cycle de vie, investissement, exploitation et arbitrage et y a associé l'ensemble des dimensions RSE de l'immeuble responsable. Le processus d'analyse systématique des actifs (*asset review*, *business review*), mené deux fois par an, couvre les aspects financiers et extra-financiers ;
- la Direction Investissements et Arbitrages a complété ses dossiers de présentation des acquisitions, des diagnostics, plans d'actions et simulations spécifiques à l'éventuel « verdissement » des projets (comment l'immeuble étudié satisfait-il les critères de l'immeuble responsable et quelle est sa contribution à l'évolution du patrimoine global) ;
- La Direction du Patrimoine Immobilier a placé le développement durable au cœur de la gestion opérationnelle des actifs :
 - tant dans la fonction de gestion où les annexes environnementales modifient la nature de la relation client,
 - qu'au sein même de la fonction technique, dont les différents collaborateurs exercent des responsabilités directes sur les dimensions RSE de l'immeuble (eau, certification, biodiversité, déchets...) dans les phases de diagnostics ou dans la conduite des plans de progrès. Une cellule spécifique est dédiée à la gestion de l'énergie et l'atténuation des émissions de CO₂.

Le Secrétariat Général qui a pour mission principale de doter l'entreprise des moyens humains et techniques pour mettre en œuvre sa stratégie, assure le déploiement du plan d'actions du pilier. Collaborateurs et co-pilote l'évolution du système d'information de Gecina dans ses axes RSE (mise en place en 2015 de l'appliquatif de *reporting* spécifique RSE et instrumentation des immeubles).

Les missions de la Direction RSE ont été confirmées comme suit :

- faire de l'engagement RSE de Gecina un axe de différenciation majeur ;

- penser, impulser et structurer la démarche RSE de Gecina pour l'inscrire au cœur de son activité ;
- piloter le déploiement de la démarche RSE dans la stratégie, l'offre, les processus et les outils de Gecina en fédérant toutes les Directions autour du projet ;
- nourrir un dialogue fructueux avec les parties prenantes.

7.1.4.2. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE LA RSE

La Direction RSE est composée de quatre ETP, son Directeur est membre du Comité Exécutif et rattaché à la Direction Générale, signe fort de cohérence entre la volonté exprimée et les moyens mis en œuvre, le Comité Exécutif étant ainsi le premier lieu de coordination de la stratégie RSE. Au-delà des échanges hebdomadaires en son sein sur les dossiers en cours, un point RSE mensuel spécifique est tenu pour examiner l'avancement et le bon déroulement des différents plans d'actions RSE vers les objectifs fixés, propres à chaque Direction ou plus transversaux comme la relation parties prenantes ou les achats responsables, en présence de managers internes ou de consultants externes.

Deux comités de pilotage institués en 2014 ont poursuivi, en 2015, la revue de l'avancée des plans d'actions :

- un comité de pilotage des piliers Patrimoine et Planète, gérés par la Direction du Patrimoine Immobilier. Ce comité trimestriel réunit l'équipe RSE et les principaux managers de la Direction du Patrimoine Immobilier (15 membres) ;
- un comité de pilotage (trimestriel) du pilier Collaborateurs réunit l'équipe RSE et les principaux managers du Secrétariat Général (sept membres).

Au-delà de l'étape structurante et dynamisante d'intégration de la RSE dans ses métiers et ses processus, la Direction Générale de Gecina contrôle le bon déploiement de sa stratégie. La mise en place, depuis 2013 pour les membres du Comex, depuis 2014 pour le Comité de Direction et depuis 2015 pour l'ensemble des Directeurs, de critères d'évaluation individuels spécifiques aux objectifs RSE corrélés à la rémunération variable, donne par ailleurs la cohérence nécessaire au système de management.

La Direction RSE est restée en 2015, garante de sa mission devant le Comité d'Audit et des Risques et du Développement Durable et a participé à trois de ses réunions, pour présenter les résultats de l'exercice 2014, approfondir les conditions de revue par l'organisme

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

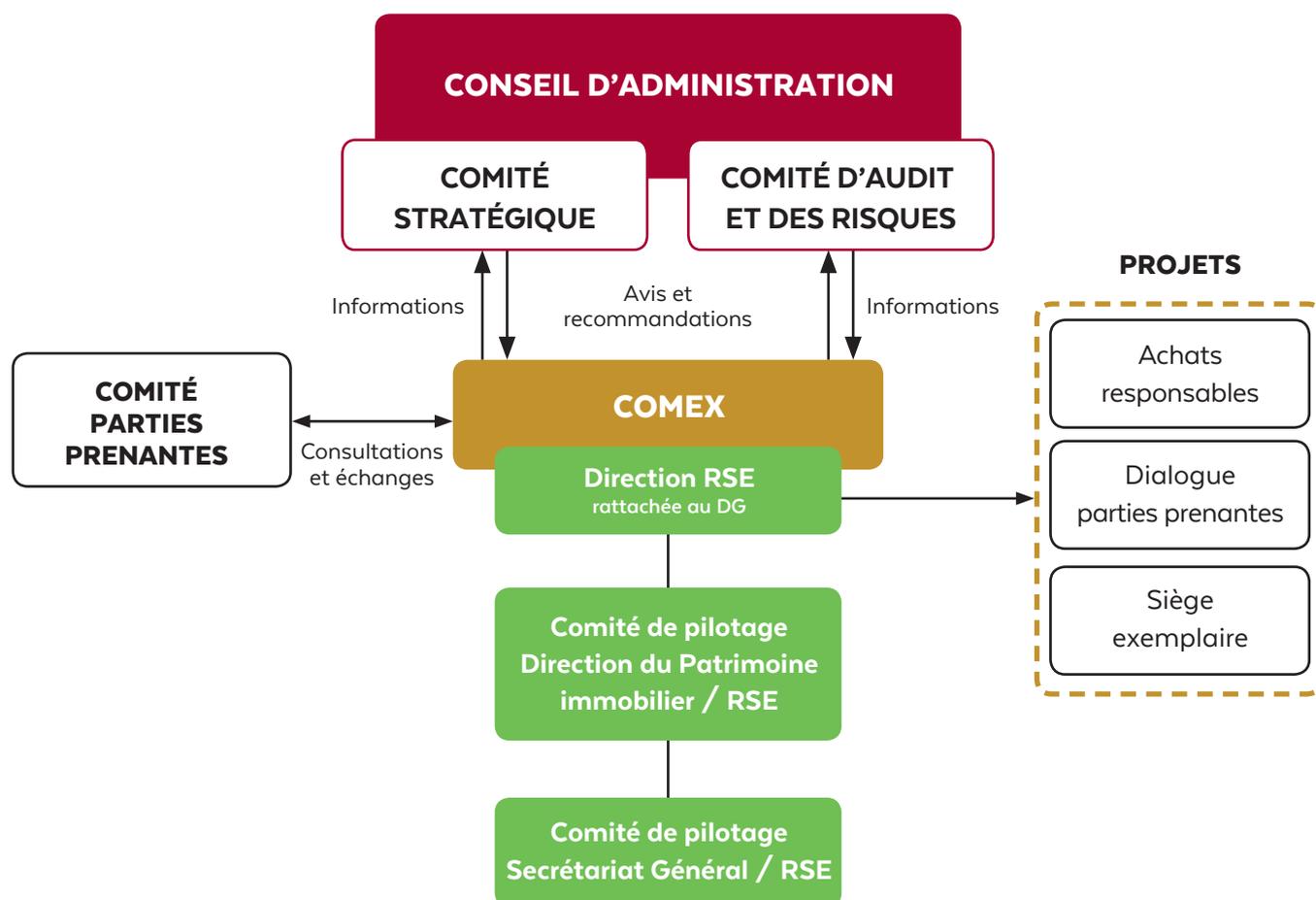
tiers indépendant, détailler les évaluations de Gecina par les principales agences de notation extra-financières ou actualiser la présentation de la politique RSE (matérialité des enjeux, plans d'actions, objectifs, organisation...) au Conseil d'Administration de Gecina lors de sa séance du 15 décembre 2015. La Direction RSE a également participé au séminaire stratégique du Conseil d'Administration et du Comex les 22 et 23 octobre 2015.

En 2016, le Comité Stratégique se penchera plus précisément sur les aspects stratégiques et les résultats de la politique RSE de Gecina lors de ses séances du 23 février, 14 juin et 11 octobre 2016. Le Comité d'Audit et des Risques a, pour sa part, vocation à se concentrer sur l'analyse des risques RSE (lors de sa séance du 19 avril).

La Direction RSE poursuit également le développement d'un dialogue fructueux avec l'ensemble des parties prenantes de Gecina (cf. 7.1.1.2. « Intégration des parties prenantes dans la démarche de Gecina »).

Le schéma ci-après présente les grandes lignes de la gouvernance et du pilotage de la stratégie RSE pour 2016. La plupart des thèmes sont intégrés dans l'organisation opérationnelle de Gecina à l'exception de trois projets transversaux pilotés ou co-pilotés par la Direction RSE : les achats responsables, le dialogue parties prenantes et le siège exemplaire.

Gouvernance simplifiée de la RSE



L'augmentation du nombre des critères et des paramètres supports du bon suivi des actions et des performances, l'exigence de disponibilité rapide des résultats, le déploiement d'une instrumentation dans les immeubles (système Hypervision® de mesures en temps réel des consommations énergétiques, bornes Azimuth de mesures de la qualité de l'air ou du niveau de bruit, etc.) et la recherche de convergence liée à la démarche de *reporting* intégré, a conduit Gecina à revoir son système de *reporting* et d'information pour mettre en place en 2015 une application spécifique dédiée au *reporting* RSE via la solution CR360.

7.1.4.3. UN SCORING RSE AU SERVICE DE LA CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE

Gecina avait initié en 2008 une première cartographie de son patrimoine sur les seuls thèmes de l'énergie et des émissions de CO₂. L'évolution de sa perception des enjeux l'a conduite à lancer une nouvelle analyse de son patrimoine suivant l'ensemble des thématiques qui définissent l'immeuble responsable. Si son objectif est bien d'analyser la totalité de son patrimoine, compte tenu du nombre de diagnostics à réaliser sur chacun des 12 thèmes,

Gecina a choisi de donner priorité aux actifs faisant l'objet d'un bail commercial dont les critères environnementaux font l'objet d'un intérêt croissant de la part des investisseurs et des locataires.

Les analyses de la qualité RSE des actifs du patrimoine de Gecina au cours des *asset reviews* réalisées en 2014 et en 2015 ont été menées à partir des données disponibles (consommations d'énergie, consommations d'eau, gestion des déchets, niveau de certification, accessibilité aux PMR et niveau atteint dans la cartographie des risques). Convaincu depuis 2013 de la nécessité de compléter cette approche pour couvrir l'ensemble des thèmes de l'immeuble responsable, Gecina, après une analyse du marché, a choisi d'allier les compétences de Bureau Veritas et CSTB, à l'issue d'une consultation élargie, pour développer un outil d'audit répondant à ses attentes, à savoir :

- cartographier ses actifs en :
 - évaluant les performances RSE liées à leur qualité intrinsèque (hors impact des utilisateurs) et extrinsèque (niveau atteint compte tenu de l'occupation et l'utilisation) ;
 - analysant les capacités d'évolution et déterminant les scénarios de moyens et de coûts pour améliorer la qualité des immeubles dans une perspective « immeuble responsable 2020 » (préconisations intégrées aux plans d'actions techniques sur chacun des immeubles) ;
- noter la qualité des actifs en concordance avec les outils utilisés par ses pairs (IPD, grille CIBE, autres démarches de place...) afin de pouvoir comparer leurs performances ;
- déployer la RSE comme élément participant à l'*asset review* (investissement, arbitrage et plan immobilier), pour classer les actifs (leaders, bons élèves, dilemmes et « poids morts ») et comme aide à la décision dans leurs options d'évolutions (acquisitions, cessions, rénovation, restructuration ou transformation).

L'outil « Green Rating™ » sélectionné ne répondant que partiellement aux exigences de Gecina, des adaptations et des développements complémentaires ont été réalisés pour prendre en compte l'ensemble des 12 thèmes définissant pour Gecina l'immeuble responsable.

Chaque thème est alors coté sur une échelle de 1 (note la moins bonne) à 9 (meilleure note) et une note globale est attribuée à chaque immeuble en fonction du poids relatif de chaque thème.

L'ensemble a été adapté à chacun des types d'actifs composant le patrimoine de Gecina : bureaux et partie commerciale des immeubles mixtes et résidentiel dont résidences étudiants.

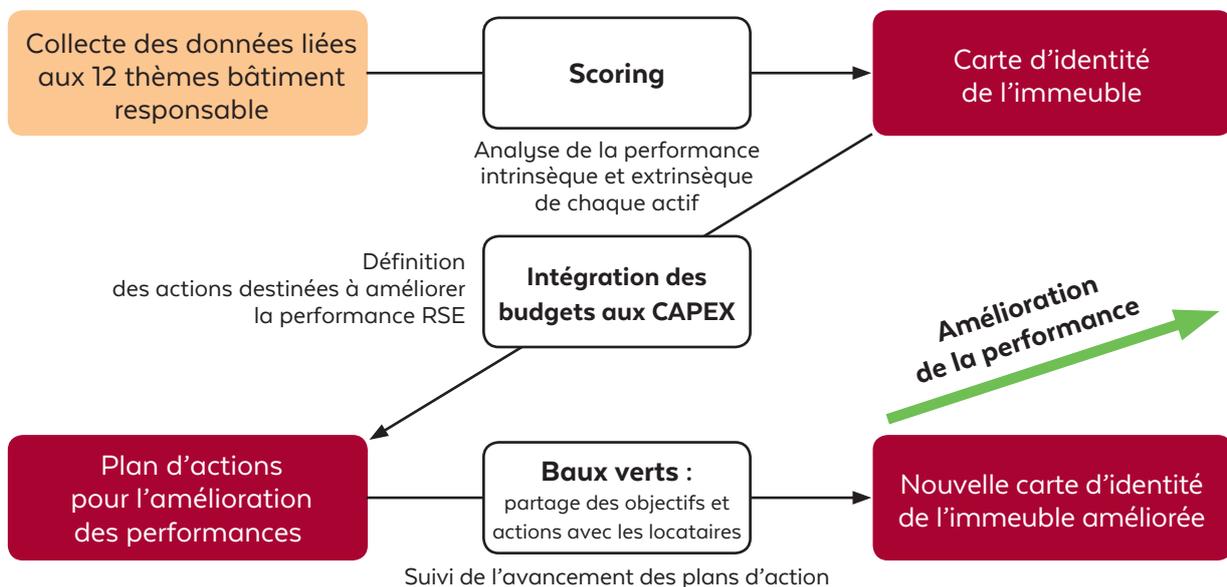
La détermination des éléments à prendre en compte dans la notation a fait l'objet de six campagnes de travail pilotes mobilisant les équipes CSTB et Bureau Veritas entre février et août 2014.

Au cours de ces campagnes, chaque thème a été testé sur deux immeubles représentatifs du patrimoine pour évaluer la pertinence de la méthode et comparer les résultats obtenus aux attentes. Cette évolution de la « Green Rating™ » est aujourd'hui partagée avec l'ensemble des adhérents à la Green Rating Alliance pour devenir le nouveau référentiel.

Ce *scoring* RSE a été déployé sur 79 actifs dont quatre actifs cédés dans l'année et deux actifs acquis en 2015 (Tour T1 et bâtiment B à la Défense). Ainsi 65 immeubles tertiaires objets de baux verts et 10 résidences étudiants ont été audités en 2014 et 2015, représentant 78,6 % de la surface et 64,3 % de la valeur du patrimoine. Les rapports d'analyse sont restitués progressivement par Bureau Veritas pour être partagés avec l'ensemble des acteurs intervenant sur les immeubles : entités patrimoniales en charge de la gestion opérationnelle des immeubles, *asset managers* pour intégrer les résultats et les évolutions possibles des actifs comme élément des *asset reviews* et direction technique qui centralise l'ensemble des actions à travers un outil de suivi et de pilotage de la performance de chacun des actifs.

Cet outil, dénommé plan d'actions pour l'amélioration des performances, identifie et décline les actions à mener sur chacun des immeubles du patrimoine, les gains de performance attendus et leur évolution pour en consolider les résultats à l'échelle de l'ensemble du patrimoine Gecina au regard des objectifs qu'elle s'est fixés dans ses plans quadriennaux.

Processus de suivi des plans d'actions d'amélioration des performances des immeubles



7.2. La performance RSE

7.2.1. UNE DÉMARCHE DE REPORTING FONDÉE SUR LA LOI FRANÇAISE, LES RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX ET EN CONFORMITÉ AVEC LES RECOMMANDATIONS SECTORIELLES

Afin de mesurer sa performance RSE et piloter ses actions en la matière, Gecina a mis en place, depuis 2010, un *reporting* extra-financier reposant sur les référentiels internationaux et nationaux les plus significatifs dans son domaine d'activité. Constitué d'un ensemble d'indicateurs suivis annuellement, le *reporting* extra-financier de Gecina couvre les 17 enjeux identifiés dans la matrice de matérialité (cf. 7.1.2. « Enjeux clés et matrice de matérialité »). En parallèle, Gecina souhaite innover en travaillant sur des indicateurs de performance spécifiques à certains enjeux matériels.

ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2

En tant que société cotée, Gecina répond à l'ensemble des obligations décrites dans l'article 225 de la loi Grenelle 2 et publie, depuis 2012, les informations relatives à ses démarches environnementales, sociales et sociétales à la lumière des 42 thématiques dudit article. Ces informations sont vérifiées par un organisme tiers indépendant (cf. 7.2.2.3. « Vérification externe des informations extra-financières »).

GRI

La Global Reporting Initiative (GRI) est le référentiel de *reporting* extra-financier le plus fédérateur au niveau mondial. Gecina a atteint le niveau « essentiel » de la version GRI G4.

PACTE MONDIAL

À travers son adhésion au Pacte Mondial en 2013, Gecina s'est engagée à respecter les dix principes des Nations Unies, la référence la plus communément reconnue au niveau mondial et à

communiquer sur les actions menées et les progrès constatés dans les domaines des droits de l'homme, du droit du travail, du respect de l'environnement ainsi que de la lutte contre la corruption. Depuis 2014, Gecina publie annuellement sa Communication sur le Progrès (CoP) sur le site des Nations Unies (<https://www.unglobalcompact.org/>). Celle-ci est accréditée chaque année au niveau « Advanced » suite à une revue par les pairs, réalisée sous l'égide de Global Compact France.

EPRA

Gecina s'appuie également sur les recommandations de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA) en matière de développement durable (*Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*). Le périmètre de publication des données liées aux gaz à effet de serre, à l'énergie, à l'eau et aux déchets est conforme aux recommandations de l'EPRA et a valu à Gecina d'être reconnue « SBPR Gold » depuis 2014. Le rapport EPRA est disponible sur le site Internet du Groupe (<http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>).

Son *reporting* est par ailleurs conforme aux recommandations de France GBC.

En complément, Gecina s'implique dans d'autres initiatives afin de renforcer la financiarisation de son *reporting* et intégrer des indicateurs spécifiques sur des thèmes peu couverts par ces référentiels, comme la biodiversité, la valeur immatérielle ou l'intégration au territoire. Les détails de ces démarches et tables de correspondance sont disponibles sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>).

7.2.2. SYNTHÈSE DE LA MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

7.2.2.1. SYNTHÈSE DU PROCESSUS DE REPORTING

Afin d'assurer la qualité et la constance des indicateurs extra-financiers, Gecina publie et actualise annuellement son protocole de *reporting*. Celui-ci est disponible sur le site Internet du Groupe (<http://gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>).

Ce protocole définit pour chaque indicateur :

- le périmètre ;
- les indicateurs et leur définition ;
- les procédures et règles de calcul pour chaque indicateur ;
- les procédures de restitution, de validation et de contrôle.

Le détail du processus de collecte des données ainsi que les précisions méthodologiques sont disponibles dans le Protocole de *reporting* disponible sur le site Internet <http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>.

7.2.2.2. SYNTHÈSE DU PÉRIMÈTRE ET DE LA PÉRIODE DE REPORTING

Activités concernées

Le périmètre couvre l'ensemble des activités dont Gecina a le contrôle opérationnel en France du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année du *reporting* (année N), déduction faite du patrimoine de santé dont la session a été engagée courant 2015.

Effectifs

Sont pris en compte dans le périmètre :

- Siège : les salariés administratifs du Groupe ;
- Groupe : le périmètre du siège et les employés et gardiens d'immeubles.

Règles de prise en compte des actifs dans le périmètre de reporting

- Un actif est considéré en exploitation s'il est présent dans le patrimoine du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année N.
- Les actifs cédés dans l'année N sont exclus du périmètre.
- Les acquisitions et livraisons ayant eu lieu au cours de l'année N sont prises en compte effectivement dans le patrimoine dès l'année N, à l'exception des indicateurs relatifs à la consommation d'énergie, d'eau et à la quantité de déchets, qui ne couvriront ces acquisitions et livraisons qu'au bout d'un an plein d'exploitation.
- Certains indicateurs spécifiques relatifs à un actif en construction ou restructuration couvrent uniquement les actifs en construction ou restructuration lourde au cours de l'année N.

Variation du périmètre

D'une année à l'autre, les variations du périmètre peuvent provenir des causes suivantes :

- acquisition, développement ou cession d'actifs ;
- création ou cessation d'activités.

Surfaces de bureaux et résidentiel retenues pour le reporting

	2012	2013	2014	2015
Bureaux (en m ² SUBL)	815 758	819 582	913 021	972 352
Résidentiel y compris résidences étudiants (en m ² SHAB)	513 566	503 467	509 746	430 624
Périmètre de reporting RSE (en m ²)	1 329 324	1 323 049	1 422 767	1 402 976

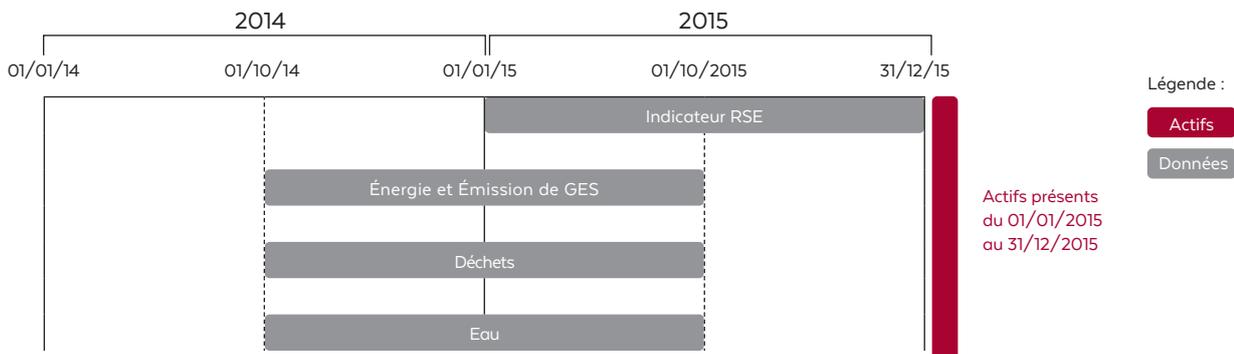
Taux de couverture

Les indicateurs sociaux (pilier Collaborateurs) couvrent 100 % des effectifs du Groupe.

Les indicateurs environnementaux (piliers Patrimoine et Planète) sont pour la plupart exprimés en pourcentage de surface, construit de la façon suivante :

- total des surfaces fournissant les données mesurées/surface en exploitation = % de l'indicateur ;
- surfaces bureaux et siège : est prise en compte la Surface Utile Brute Locative (SUBL) qui correspond à la surface privative et celle des parties communes louées ;
- surfaces du résidentiel : est prise en compte la Surface Habitable (SHAB) louée.

Période et fréquence de reporting



RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Le cycle de *reporting* de Gecina est annuel et aligné sur l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année de *reporting* N.

La collecte des données est effectuée une fois par an.

Gecina ne disposant pas encore du contrôle sur l'intégralité des compteurs de fluides, il a été décidé que la période de collecte et de *reporting* des données serait décalée afin d'assurer le suivi le plus exhaustif possible des indicateurs concernés.

Ainsi, pour l'exercice N la période de *reporting* sera du 01/10/N-1 au 30/09/N pour les indicateurs :

- consommation d'énergie ;
- émissions de gaz à effet de serre ;
- consommation d'eau ;
- volume de déchets.

7.2.2.3. VÉRIFICATION EXTERNE DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Depuis 2011, une vérification externe est conduite annuellement par le cabinet Mazars, conformément au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, entré en vigueur en avril 2012 et auquel Gecina est soumise en tant qu'entreprise cotée. L'ensemble des audits réalisés a fait l'objet d'une conclusion sans réserve.

Le cabinet Mazars, organisme accrédité par le COFRAC, a été nommé par le Directeur Général comme Organisme Tiers Indépendant (OTI) pour la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion de Gecina au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, en application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

La mission couvre les thématiques définies par l'article R. 225-105-1

du Code de commerce et se décompose en deux parties :

- la revue de l'exhaustivité des informations publiées ;
- la revue de la sincérité des informations publiées.

Les indicateurs peuvent ainsi être revus selon différents niveaux :

- raisonnable : le niveau d'assurance le plus élevé, atteste sur les faits que les indicateurs concernés ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel ;
- modérée : ce niveau d'assurance atteste que les informations ne comportent pas d'anomalie significative de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs ;
- revue de cohérence : ce niveau d'assurance atteste de la cohérence des informations publiées.

À l'issue de cette vérification, l'OTI délivre un rapport publié dans le rapport de gestion (cf. 9.2.2.5. « Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion ») et qui comporte :

- une attestation de présence des informations publiées ;
- un avis motivé sur la sincérité des informations publiées ;
- les diligences mises en œuvre pour conduire la mission.

La concordance et l'exhaustivité des informations publiées au regard de l'article 255 ainsi que le niveau de vérification des indicateurs retenus sont synthétisés dans la table de correspondance article 225 Grenelle 2 (cf. 7.7. « Table de concordance, article 225 loi Grenelle 2 et niveau de vérification par l'OTI »).

Dans une dynamique volontariste et une démarche de transparence et de fiabilisation continue de son *reporting*, Gecina soumet un nombre croissant d'indicateurs au niveau de vérification le plus élevé. En 2015, six nouveaux indicateurs ont été vérifiés au niveau le plus élevé (raisonnable).

Répartition des indicateurs vérifiés suivant leur niveau d'assurance

	« Assurance raisonnable »	« Assurance modérée »	« Revue de Cohérence »
Nombre d'indicateurs	29	24	24
dont KPI	6	13	4

NB : dans le document, les données 2015 ayant fait l'objet d'une vérification par l'OTI avec une assurance raisonnable sont repérées par le symbole ☑.

7.2.3. TABLEAU D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

Enjeux	Indicateurs	Pages	Périmètre ⁽¹⁾		Résultats			
			Activité	% couvert	2008	2012	2014	
Patrimoine	Performance énergétique et énergies renouvelables	Moyenne des consommations d'énergie primaire en kWh/m²/an (à climat constant)	221	Bureaux	96 %	473	385	367
		% de réduction de la consommation d'énergie primaire par m ² /an (à climat constant)	221	Bureaux	96 %	Base	- 19 %	- 21 %
		% de réduction de la consommation d'énergie finale par m ² /an (à climat constant)	221	Bureaux	96 %	Base	- 17 %	- 22 %
		% des actifs avec une étiquette DPE énergie A, B ou C (à climat constant) ⁽⁵⁾	223	Bureaux	96 %	0 %	0 %	1 %
		Moyenne des consommations d'énergie primaire en kWh/m²/an (à climat constant)	224	Résidentiel	100 %	221	196	188
		% de réduction de la consommation d'énergie primaire par m ² /an (à climat constant)	224	Résidentiel	100 %	Base	- 11 %	- 15 %
		% de réduction de la consommation d'énergie finale par m ² /an (à climat constant)	224	Résidentiel	100 %	Base	- 15 %	- 18 %
		% des actifs avec une étiquette DPE énergie A, B ou C (à climat constant) ⁽⁵⁾	225	Résidentiel	100 %	7 %	17 %	20 %
	Labellisation, certification et performance environnementale	% des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation <input checked="" type="checkbox"/>	232	Bureaux	100 %	0 %	34 %	63 %
		% de surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification <input checked="" type="checkbox"/>	229	Bureaux/ Résidentiel	100 %	0 %	84 %	100 %
		% de surfaces livrées certifiées dans l'année <input checked="" type="checkbox"/>	229	Bureaux/ Résidentiel	100 %	87 %	94 %	100 %
		Taux de couverture du SME <input checked="" type="checkbox"/>	227	Bureaux/ Résidentiel	100 %	6 %	30 %	42 %
	Valeur immatérielle - bien être et productivité	% d'actifs à efficacité productive élevée (catégories A, B ou C)	236	Bureaux	100 %	-	-	64 %
		% de la surface du patrimoine accessible à un transport en commun à moins de 400 m <input checked="" type="checkbox"/>	241	Bureaux/ Résidentiel	100 %	89 %	92 %	93 %
		% des surfaces accessibles ou adaptables aux personnes à mobilité réduite	241	Bureaux	93 %	36 %	44 %	76 %
		% des surfaces des parties communes accessibles ou adaptables aux personnes à mobilité réduite	242	Résidentiel	65 %	-	53 %	78 %
	Sécurité et maîtrise des risques	% du patrimoine avec un niveau « Très performant » ou « Performant »	242	Patrimoine	100 %	-	74 %	78 %

- : non disponible // NA : non applicable

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans le paragraphe 7.2.2. « Synthèse de la méthodologie de reporting ».

(2) Compte tenu de la difficulté de mise en oeuvre des actions utiles sur des actifs dont Gecina ne dispose pas de l'exploitation, le Groupe a ventilé l'analyse des résultats et précisé ses objectifs suivant les 3 sous-catégories : actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation, actifs pour lesquels Gecina n'assure que partiellement l'exploitation et les actifs exploités en totalité par le locataire. Ainsi, l'objectif fixé pour 2016 désormais concerne les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation.

(3) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2015 faisant l'objet d'une vérification avec une assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (OTI). L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence.

(4) État d'avancement par rapport à l'objectif :

< 50 % par rapport à l'objectif 2016

≥ 70 % par rapport à l'objectif 2016

≥ 50 % par rapport à l'objectif 2016

≥ 100 % par rapport à l'objectif 2016

(5) Gecina a choisi de présenter la part des immeubles plutôt que celle des surfaces classées en étiquettes A, B ou C (à climat constant). Compte-tenu de la répartition du patrimoine (27 % des actifs représentent 65 % des surfaces), l'objectif fixé à 25 % en part des surfaces correspond à 10 % des actifs.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

	Objectif		État d'avancement (4)	Évolution de la performance et complément d'information
	2015	2016		
	326	284 (2)		<p>En 2015, Gecina est devenue la première foncière immobilière certifiée ISO 50001. La cellule « Energy Management » coordonne les actions sur le patrimoine afin d'atteindre les objectifs fixés pour 2016 à travers le pilotage de la consommation, la définition et la mise en place de plans d'action, l'accompagnement des locataires et l'optimisation des achats de fluides. Le déploiement du système de télé-relève Hypervision® s'est poursuivi en 2015 et des axes d'amélioration sont identifiés par l'analyse régulière des données, avec pour objectif de mettre en place un système automatique d'alertes en cas de surconsommation. Par ailleurs, la certification environnementale reste un levier important d'amélioration énergétique. Les immeubles certifiés HQE® Exploitation présentent en effet une consommation d'énergie primaire moyenne de 4,9 % inférieure à la moyenne du patrimoine bureaux.</p> <p>En 2015, la performance enregistrée sur le patrimoine s'améliore, les consommations moyennes en énergie primaire corrigées du climat diminuant de 31 % par rapport à 2008. La conduite des équipements en fonction des conditions climatiques a constitué un élément clé de la performance et fera l'objet d'une vigilance particulière en 2016 pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. La saison estivale très chaude et l'hiver rigoureux ont par ailleurs limité l'effet dit « de mi-saison », évitant ainsi l'alternance dans une même journée de demandes de froid et de chaud qui conduisent inévitablement à la surconsommation d'énergie.</p> <p>L'objectif de réduction des consommations énergétiques du patrimoine résidentiel a été revu en 2014 pour donner une nouvelle temporalité en strict conformité avec les seuils du Grenelle. Tenant compte de la correction climatique, le gain 2015 pour le patrimoine résidentiel est au niveau de l'objectif fixé pour 2016. En 2015, Gecina a poursuivi des actions engagées tant sur les améliorations du bâti que sur la conduite des installations de chauffage et d'eau chaude sanitaire et des acquisitions et cessions d'actifs. L'amélioration des performances des résidences est prise en compte dans le pilotage régulier des actions et la révision des objectifs. Le nombre d'actifs dans les catégories les moins performantes a sensiblement diminué, avec un gain de 16 % dans les classes C ou supérieures, marquant la limite inférieure de l'objectif national à 2020 fixé à 150 kWh/m²/an. Le suivi des performances réelles du patrimoine en chauffage collectif valorise le travail de pilotage de l'exploitation et contribue à mesurer dans le temps cette amélioration nette des performances du patrimoine.</p> <p>La certification HQE® Exploitation constitue le cadre de référence le mieux adapté à la nature du patrimoine de Gecina ainsi qu'à son métier de foncière gestionnaire. A fin 2015, le patrimoine de Gecina certifié HQE® Exploitation représente 71 % des surfaces. Par ailleurs, 12 % des surfaces tertiaires en exploitation disposent d'un label énergétique (THPE ou BBC Effinergie). Six actifs représentant 173 695 m² ont été présentés par Gecina à la certification HQE® Exploitation et attestés par Certivéa, deux actifs ont intégré le patrimoine déjà certifiés et trois actifs certifiés les années précédentes ont été cédés. Le coût global des certifications HQE® Exploitation incluant les coûts d'assistance à maîtrise d'ouvrage et les coûts de certification s'élève à 306 164 euros pour 2015.</p> <p>Concernant les immeubles livrés dans l'année, Gecina maintient depuis 2013 le niveau de l'objectif fixé. En effet, en 2015, 100 % des surfaces livrées sont certifiées avec un haut niveau de certification. Le coût global des certifications HQE® Construction intégrant les coûts d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de certification s'élève à 197 408 euros pour l'année.</p> <p>Grâce à l'ensemble de ces opérations de certification, Gecina améliore de façon continue le taux de couverture de son Système de Management Environnemental (SME) qui atteint 56 % en 2015.</p> <p>En 2015, 66 % des bâtiments (évalués en classe A, B ou C) offrent des gains d'efficacité productive supérieurs à 7 %, générant des gains économiques conséquents pour les utilisateurs des bureaux. Cela représente une augmentation d'1 % (soit un immeuble) par rapport à 2014. Cette évolution est principalement liée aux cessions de Newside et L'Angle (en classe B), immeubles récents et bien équipés mais plus éloignés du centre de Paris, aux acquisitions des immeubles T1 et B (en classe A), situés dans le quartier d'affaires de la Défense, et à celle du 75 Grande Armée (situé en classe C).</p> <p>La stratégie de cession et d'acquisition du Groupe impacte aussi positivement l'évolution des surfaces accessibles à un transport en commun à moins de 400 mètres (94 %, soit + 1 point par rapport à 2014), dépassant son objectif fixé à 90 % depuis la troisième année consécutive. Enfin, en 2015 et depuis 2010, Gecina étend la démarche d'accessibilité de son patrimoine aux personnes en situation de handicap par la réalisation de nouveaux diagnostics et la mise à jour de ceux établis antérieurement ; la mise en œuvre des préconisations issues des diagnostics réalisés ; l'identification de l'ensemble des établissements recevant du public (ERP) du patrimoine de bureaux et résidentiel. Ces actions ont ainsi conduit à une augmentation de la surface accessible ou adaptable aux personnes à mobilité réduite sur l'ensemble du patrimoine à un niveau supérieur aux objectifs fixés.</p> <p>Le pourcentage du patrimoine ayant un niveau « Très performant ou Performant » est de 86,7 % pour 2015, améliorant ainsi la couverture de ses risques immobiliers et dépassant l'objectif fixé pour 2016 à 70 % pour la quatrième année consécutive.</p> <p>La méthodologie de maîtrise des risques immobiliers pouvant avoir un effet sur la sécurité, comme les risques liés à l'amiante, le plomb, les incendies, la qualité de l'eau, les tours aéroréfrigérantes, les inondations, la pollution des sols, ainsi que les performances de Gecina en la matière sont détaillés dans le paragraphe 1.7.4.1.1. Cette année, Gecina a amélioré sa performance concernant les risques liés au plomb dans les peintures, à la présence de TAR et d'ICPE, et maintient un bon niveau de performance concernant l'amiante malgré le durcissement des réglementations en la matière ces dernières années.</p>
	- 31 %	- 40 % (2)		
	- 32 %	- 30 %		
	3 %	10 %		
	174	176		
	- 21 %	- 20 %		
	- 19 %	- 20 %		
	27 %	10 %		
	71 %	80 %		
	100 %	100 %		
	100 %	100 %		
	56 %	65 %		
	66 %	70 %		
	94 %	90 %		
	81 %	50 %		
	79 %	60 %		
	87 %	> 70 %		

= : résultats sans évolution majeure

↘ ou ↙ : résultats avec évolution négative

↗ ou ↕ : résultats avec évolution positive

Enjeux	Indicateurs	Pages	Périmètre ⁽¹⁾		Résultats		
			Activité	% couvert	2008	2012	2014
Planète	Émissions de GES et changement climatique						
	Moyenne des émissions de gaz à effet de serre en kgCO₂/m²/an (à climat constant)	246	Bureaux	96 %	28	24	20
	% de réduction des émissions de gaz à effet de serre/m ² /an (à climat constant)	246	Bureaux	96 %	Base	- 12 %	- 29 %
	% des actifs avec une étiquette climat énergie A, B ou C (à climat constant) ⁽⁵⁾	247	Bureaux	96 %	19 %	32 %	54 %
	Moyenne des émissions de gaz à effet de serre en kgCO₂/m²/an (à climat constant)	246	Résidentiel	100 %	44	36	34
	% de réduction des émissions de gaz à effet de serre/m ² /an (à climat constant)	246	Résidentiel	100 %	Base	- 18 %	- 23 %
	% des actifs avec une étiquette climat énergie A, B ou C (à climat constant) ⁽⁵⁾	249	Résidentiel	100 %	23 %	39 %	42 %
	% de réduction du niveau des émissions de gaz à effet de serre téqCO ₂ /employé/an (à climat constant) <input checked="" type="checkbox"/>	204	Siège	100 %	Base	-26 %	- 14 %
	Ressources naturelles et déchets						
	% des immeubles livrés depuis 2008 ayant fait l'objet d'une ACV	249	Bureaux et résidentiel	100 %	-	40 %	50 %
% des déchets triés pour recyclage	251	Bureaux	49 %	-	62 %	59 %	
% des surfaces équipées pour la collecte sélective	251	Bureaux / Résidentiel	100 %	45 %	62 %	58 %	
% des surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective	250	Bureaux / Résidentiel	100 %	3 %	44 %	33 %	
Biodiversité							
Coefficient de biotope par surface (CBS) du Patrimoine <input checked="" type="checkbox"/>	254	Bureaux et résidentiel	100 %	-	-	0,39	
Coefficient de biotope par surface (CBS) des actifs livrés dans l'année <input checked="" type="checkbox"/>	254	Bureaux et résidentiel	100 %	-	0,16	0,19	
Eau							
Moyenne des consommations d'eau en m³/m²/an	256	Bureaux / Résidentiel	65 %	1,24	0,97	0,97	
% de réduction de la consommation d'eau en m ³ /m ² /an	256	Bureaux / Résidentiel	65 %	Base	- 22 %	- 22 %	

- : non disponible // NA : non applicable

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans le paragraphe 7.2.2. « Synthèse de la méthodologie de reporting ».

(2) Compte tenu de la difficulté de mise en oeuvre des actions utiles sur des actifs dont Gecina ne dispose pas de l'exploitation, le Groupe a ventilé l'analyse des résultats et précisé ses objectifs suivant les 3 sous-catégories : actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation, actifs pour lesquels Gecina n'assure que partiellement l'exploitation et les actifs exploités en totalité par le locataire. Ainsi, l'objectif fixé pour 2016 désormais concerne les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation.

(3) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2015 faisant l'objet d'une vérification avec une assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (OTI). L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence.

(4) État d'avancement par rapport à l'objectif :

< 50 % par rapport à l'objectif 2016

≥ 70 % par rapport à l'objectif 2016

≥ 50 % par rapport à l'objectif 2016

≥ 100 % par rapport à l'objectif 2016

(5) Gecina a choisi de présenter la part des immeubles plutôt que celle des surfaces classées en étiquettes A, B ou C (à climat constant). Compte-tenu de la répartition du patrimoine (27 % des actifs représentent 65 % des surfaces), l'objectif fixé à 25 % en part des surfaces correspond à 10 % des actifs.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

	Objectif	État d'avancement ⁽⁴⁾	
	2015	2016	Évolution de la performance et complément d'information
	19	17 ⁽²⁾	La majorité des émissions de GES du patrimoine tertiaire est due aux énergies consommées hors du contrôle de Gecina (Scope 3). Sa marge de manœuvre limitée, l'action directe de Gecina n'est valorisée que sur 46 % des émissions totales générées au sein de son patrimoine. Les émissions de CO ₂ corrigées du climat sont en diminution de 6,1 % entre 2014 et 2015, portant la réduction des émissions depuis 2008 à 31 %. Ce résultat est non seulement lié aux gains enregistrés sur les consommations d'énergie, mais aussi à l'évolution du mix énergétique du patrimoine. En effet Gecina favorise les énergies les moins carbonées, notamment lors des restructurations lourdes des immeubles, comme par le raccordement au réseau urbain Idex pour l'immeuble Cristallin situé à Boulogne Billancourt, ou Climespace pour le 55 Amsterdam. La plus forte diminution se situe sur les immeubles dont Gecina possède le contrôle de l'exploitation, avec une baisse à climat constant de 35,2 % depuis 2008.
	↓ - 31 %	- 40 % ⁽²⁾	
	↓ 49 %	10 %	
	↗ 35	35	Le choix de Gecina pour l'alimentation en énergie des immeubles résidentiels influe sur 70 % des émissions totales de ce patrimoine (Scopes 1 et 2 cumulés). Les décisions d'évolution du mix énergétique ou de travaux d'économie d'énergie ont ainsi un impact fort sur le total de ces émissions de CO ₂ . Le gain est équivalent à celui obtenu en énergie primaire (- 21 %), même s'il est le résultat d'une amélioration de 25,6 % pour les immeubles dont Gecina détient le contrôle de l'exploitation et d'un recul de 18,7 % pour les immeubles dont le locataire détient le contrôle de l'exploitation. Ces résultats s'expliquent par l'amélioration de la performance énergétique des actifs et les travaux de rénovation des chaufferies collectives avec conversion vers des énergies moins carbonées, et par la vente d'immeubles en chauffage et eau chaude sanitaire individuels électriques.
	↗ - 21 %	- 20 %	
	↓ 31 %	10 %	
	↓ - 11 %	- 20 %	En 2015, la quantité de CO ₂ / salarié / an est de 1,75 tonne, en légère hausse de 3,2 % par rapport à 2014 en raison d'une augmentation des déplacements professionnels réalisés dans l'année liée à des projets spécifiques.
	↓ 0 %	100 %	Les quatre résidences étudiants livrées en 2015 n'ont pas fait l'objet d'une modélisation ACV. La conception de la résidence Brillat Savarin, développée par Gecina, a été menée en 2010. A cette période, Gecina ne s'était pas encore fixé l'objectif de développer des études d'écoconception sur son patrimoine en développement. Les trois autres résidences ont été acquises auprès de promoteurs en VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) avec l'objectif d'une certification Habitat et Environnement qui n'impose pas d'études d'analyse cycle de vie. Les programmes performanciers, cahiers de charges des standards Gecina, intègrent désormais cette prescription en complément de la certification.
	↗ 63 %	80 %	En 2015, Gecina fait évoluer sa méthode de reporting pour mieux tenir compte de l'ensemble des dispositions mises en place dans les immeubles tertiaires concernant la collecte sélective en intégrant les immeubles pour lesquels les locataires réalisent la gestion de leurs déchets. Ainsi, celle-ci est réalisée dans 88 % des surfaces du patrimoine. Pour comparaison, la surface calculée sur ce nouveau périmètre atteignait 86,5 % du patrimoine en 2014.
	↗ 88 %	80 %	Par la même évolution méthodologique, la part des surfaces du patrimoine disposant d'un local adapté à la collecte sélective atteint 81,7 % en 2015 contre 79,7 % en 2014. Pour le patrimoine résidentiel, les bonnes performances des immeubles vendus sont compensées par la mise en exploitation de nouvelles résidences étudiants qui disposent toutes d'un local adapté pour la collecte. Pour le patrimoine tertiaire, l'acquisition des tour T1 et B, améliore l'indicateur malgré la vente de trois immeubles équipés (Newside, l'Angle et Mazagan).
	↗ 82 %	80 %	
	↗ 0,41	0,40	Le CBS caractérise la végétalisation d'une parcelle pour apprécier la biodiversité d'un projet. En fonction des types de traitement et des épaisseurs de sol naturel, un coefficient de valeur écologique par m ² est défini et pondère les différentes surfaces écoaménageables. Pour les projets livrés dans l'année, le CBS est de 0,23, une progression par rapport à 2014 grâce à l'intégration dans le patrimoine de quatre résidences étudiants dont deux (situées à Bordeaux et à Palaiseau) présentent des espaces libres majoritairement végétalisés. Le CBS de l'ensemble du patrimoine résidentiel et tertiaire en exploitation présente une valeur moyenne de 0,41, progression liée pour le résidentiel aux cessions d'actifs peu végétalisés.
	↗ 0,23	0,20	
	↓ 0,93	0,93	En 2015, Gecina a poursuivi le déploiement des actions engagées depuis plusieurs années concernant la gestion de l'eau à travers notamment le déploiement de l'outil Hypervision® pour piloter les consommations du patrimoine, l'installation de compteurs et leur raccordement pour suivre au plus près les consommations et identifier les fuites éventuelles, la signature d'un contrat d'économie d'eau avec pose d'aérateurs afin de limiter le débit ou encore la suppression des tours aéro-réfrigérantes. Pour les immeubles résidentiels, les actions suivantes ont été menées : installation de dispositifs hydro-économiques ; déploiement de 890 compteurs eau froide et installation de 9 806 compteurs individuels de consommations d'eau chaude sanitaire et de systèmes de radio-relève ; signature de contrats collectifs d'entretien de robinetterie prévoyant au minimum une visite annuelle des appartements ; campagne de remplacement des ballons et des vannes d'arrêt et la mise en place d'un arrosage automatique sur minuterie. Enfin, concernant spécifiquement la récupération des eaux de pluie, lorsque les conditions de réalisation sont atteintes, ces systèmes sont déployés dans les immeubles du patrimoine en développement ou en restructuration. Ces actions expliquent ainsi en partie la nette progression dans la baisse de la consommation d'eau et l'atteinte dès 2015 des objectifs fixés pour 2016.
	↓ - 25 %	- 25 %	

- ⬜ : résultats sans évolution majeur
- ↗ ou ↘ : résultats avec évolution négative
- ↗ ou ↘ : résultats avec évolution positive

Enjeux	Indicateurs	Pages	Périmètre ⁽¹⁾		Résultats			
			Activité	% couvert	2008	2012	2014	
Collaborateurs	Intégrer la RSE aux métiers de Gecina	% d'heures de formation intégrant des thématiques RSE	259	Groupe	100 %	-	-	3 %
		% d'heures de formation dédiées à la RSE	259	Groupe	100 %	-	-	23 %
	Talents et compétences	% de postes pourvus par mobilité interne	263	Groupe	100 %	-	47 %	75 %
		% de salariés ayant participé à au moins une formation au cours de l'année	265	Groupe	100 %	-	85 %	102 %
		Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé <input checked="" type="checkbox"/>	264	Groupe	100 %	12	28	22
		Taux de rotation CDI <input checked="" type="checkbox"/>	262	Groupe	100 %	-	8 %	8 %
	Conditions de travail	% de collaborateurs ayant eu au moins 1 arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours <input checked="" type="checkbox"/>	268	Groupe	100 %	-	-	34 %
		Absentéisme (jours de maladie) <input checked="" type="checkbox"/>	269	Groupe	100 %	6 429	4 687	4 447
		% de salariés employés à temps partiel	260	Groupe	100 %	-	-	8 %
	Diversité et égalité de traitement	Nombre de niveau de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative hors Comex) <input checked="" type="checkbox"/>	275	Groupe	100 %	-	2/7	2/7
		% des femmes dans le Conseil d'Administration	286	Groupe	100 %	6 %	23 %	33 %
		% des salariés en contrat d'alternance	274	Groupe	100 %	-	-	4 %
		% des salariés en situation de handicap déclaré	273	Groupe	100 %	-	-	3 %
		Taux d'accès des seniors à la formation	273	Groupe	100 %	-	-	27 %

- : non disponible // NA : non applicable

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans le paragraphe 7.2.2. « Synthèse de la méthodologie de reporting ».

(3) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2015 faisant l'objet d'une vérification avec une assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (OTI). L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence.

(4) État d'avancement par rapport à l'objectif :

 < 50 % par rapport à l'objectif 2016

 ≥ 50 % par rapport à l'objectif 2016

 ≥ à 70 % par rapport à l'objectif 2016

 ≥ à 100 % par rapport à l'objectif 2016

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

	Objectif	État d'avancement ⁽⁴⁾	
2015	2016		Évolution de la performance et complément d'information
↗ 4,3 %	5 %		En 2015, les formations spécifiquement dédiées à la RSE ont concerné des thématiques environnementales (énergie, certifications environnementales) sociétales (risques, achats responsables) ou sociales (sensibilisation au travail sur écran, handicap en entreprise, sensibilisation à la coopération intergénérationnelle). Les heures de formation dédiées à ces thématiques ont augmenté, passant de 2,6 % à 4,3 % des heures de formation totales dispensées entre 2014 et 2015. Elles représentent au total 414 heures en 2015. Dans la continuité des orientations prises en 2014, le dispositif de formation a intégré la RSE dans l'ensemble des thématiques pertinentes. En 2015, la RSE a ainsi été intégrée dans 1 701 heures de formation, soit 17,7 % du total d'heures de formation dispensées à 63 % des collaborateurs du Groupe. Ce résultat, en légère baisse par rapport à 2014 est lié à l'importance à juste titre donnée cette année aux formations dédiées au changement de système informatique de gestion locative et technique.
↘ 18 %	30 %		En 2015, les formations spécifiquement dédiées à la RSE ont concerné des thématiques environnementales (énergie, certifications environnementales) sociétales (risques, achats responsables) ou sociales (sensibilisation au travail sur écran, handicap en entreprise, sensibilisation à la coopération intergénérationnelle). Les heures de formation dédiées à ces thématiques ont augmenté, passant de 2,6 % à 4,3 % des heures de formation totales dispensées entre 2014 et 2015. Elles représentent au total 414 heures en 2015. Dans la continuité des orientations prises en 2014, le dispositif de formation a intégré la RSE dans l'ensemble des thématiques pertinentes. En 2015, la RSE a ainsi été intégrée dans 1 701 heures de formation, soit 17,7 % du total d'heures de formation dispensées à 63 % des collaborateurs du Groupe. Ce résultat, en légère baisse par rapport à 2014 est lié à l'importance à juste titre donnée cette année aux formations dédiées au changement de système informatique de gestion locative et technique.
↘ 42 %	> 25 %		Au cours de l'année 2015, 15 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne, représentant 42 % des besoins de recrutement du Groupe. Ce résultat est en baisse par rapport à 2014, année pendant laquelle a eu lieu une réorganisation avec de nombreux évolution de postes. En excluant les mobilités exceptionnelles occasionnelles par cet événement, le taux de postes pourvus par mobilité interne atteignait 35 % en 2014 et le résultat 2015 affiche alors une progression.
↘ 98 %	95 %		En 2015, l'investissement réalisé par le Groupe au titre de la formation reste inchangé par rapport à 2014. Il a représenté en moyenne 22 heures, soit trois jours de formation par an et par salarié, et un volume total de 9 602 heures. Le budget global consacré en 2015 à la formation est quant à lui en augmentation par rapport à 2014 et s'élève à 1 384 750 euros, soit près de 5 % de la masse salariale brute 2015 (contre 4,4 % de la masse salariale en 2014). Cet investissement représente en moyenne 3 100 euros par salarié en 2015 (contre 2 819 euros en 2014), soit une augmentation de près de 10 % des dépenses engagées au titre de la formation par salarié. Malgré une légère baisse par rapport à 2014, l'accès des collaborateurs à la formation reste élevé et respecte l'équité d'accès par âge et genre. Il s'établit à 97,8 % en 2015 contre 102,1 % en 2014 et 96,8 % en 2013.
= 22	25		En 2015, l'investissement réalisé par le Groupe au titre de la formation reste inchangé par rapport à 2014. Il a représenté en moyenne 22 heures, soit trois jours de formation par an et par salarié, et un volume total de 9 602 heures. Le budget global consacré en 2015 à la formation est quant à lui en augmentation par rapport à 2014 et s'élève à 1 384 750 euros, soit près de 5 % de la masse salariale brute 2015 (contre 4,4 % de la masse salariale en 2014). Cet investissement représente en moyenne 3 100 euros par salarié en 2015 (contre 2 819 euros en 2014), soit une augmentation de près de 10 % des dépenses engagées au titre de la formation par salarié. Malgré une légère baisse par rapport à 2014, l'accès des collaborateurs à la formation reste élevé et respecte l'équité d'accès par âge et genre. Il s'établit à 97,8 % en 2015 contre 102,1 % en 2014 et 96,8 % en 2013.
= 8 %	[7 % ; 10 %]		En 2015, l'investissement réalisé par le Groupe au titre de la formation reste inchangé par rapport à 2014. Il a représenté en moyenne 22 heures, soit trois jours de formation par an et par salarié, et un volume total de 9 602 heures. Le budget global consacré en 2015 à la formation est quant à lui en augmentation par rapport à 2014 et s'élève à 1 384 750 euros, soit près de 5 % de la masse salariale brute 2015 (contre 4,4 % de la masse salariale en 2014). Cet investissement représente en moyenne 3 100 euros par salarié en 2015 (contre 2 819 euros en 2014), soit une augmentation de près de 10 % des dépenses engagées au titre de la formation par salarié. Malgré une légère baisse par rapport à 2014, l'accès des collaborateurs à la formation reste élevé et respecte l'équité d'accès par âge et genre. Il s'établit à 97,8 % en 2015 contre 102,1 % en 2014 et 96,8 % en 2013.
↘ 31 %	29 %		Les absences de 1 à 3 jours sont en nette régression entre 2014 et 2015, tant pour la part des collaborateurs concernés (qui passe de 34 % en 2014 de l'effectif en 2014 à 31 % en 2015), que pour le nombre d'arrêts enregistrés qui passe de 281 à 227 arrêts. Il en est de même pour le nombre de jours d'arrêts cumulés qui passe de 499,5 à 396 jours. La stabilisation de l'organisation par rapport à 2014 peut en partie expliquer cette évolution.
↗ 4 919	-		En revanche, si le taux d'absentéisme et le nombre de jours d'absence pour maladie augmentent par rapport à 2014, le nombre de collaborateurs en arrêt a, quant à lui, diminué de 9,2 %. La durée moyenne des absences est de 11,2 jours d'absence par collaborateur contre 9,3 jours en 2014.
↗ 10 %	[7,5% ; 12,5%]		En 2015, le nombre total de collaborateurs bénéficiant d'un aménagement d'horaires à temps partiel a connu une progression de 18,9 % par rapport à 2014, passant de 37 à 44 personnes. Parmi les motifs justifiant cet aménagement horaire, la part liée au contrat de génération est de 41 %, celle liée aux congés parentaux à temps partiel de 10,3 %.
↘ 0/7	0/7		Au 31 décembre 2015, la proportion de femmes au Conseil d'Administration de Gecina s'élève à 50 %, contre 33 % au 31 décembre 2014. L'entreprise a été récompensée pour cela par la 5ème place au palmarès de la féminisation des entreprises du SBF 120. Sa politique en matière de féminisation du Conseil d'Administration et d'autres instances dirigeantes de la société a été saluée par le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes. L'égalité de traitement est également un sujet sur lequel le Groupe connaît une bonne évolution puisque, en 2015, à niveau de classification identique, hors Comex, les écarts, tous niveaux confondus, sont dans l'objectif fixé de +/-3 %, une première depuis la mise en place de cet indicateur en 2010.
↗ 50 %	40 %		De la même façon, la politique Diversité de Gecina initiée en 2014 a porté ses fruits en 2015. En effet, l'atteinte des objectifs a été appréciée lors d'un bilan effectué au terme des deux ans de convention sur l'ensemble des six axes prévus : sensibilisation, communication, formation, recrutement, maintien dans l'emploi et collaboration avec le secteur protégé.
↘ 3 %	[3% ; 5%]		Au 31 Décembre 2015, Gecina affiche 9,2 % d'unités bénéficiaires valorisées, largement supérieur aux taux légal de 6 %.
↗ 7 %	4 %		Le nombre de collaborateurs en situation de handicap est passé de 12 personnes en 2012 à 24 personnes, employées dans presque toutes les directions de l'entreprise, équivalant à 7 % des ETP.
↘ 19 %	≥ nb seniors effectif		Quant à ses politiques d'alternance et d'employabilité des seniors, le bilan de l'année 2015 fait le constat d'une légère baisse. Gecina a poursuivi, en 2015, sa politique d'alternance et a accueilli, dans presque toutes ses directions, 19 jeunes au titre de l'année scolaire 2014-2015 et 14 jeunes au titre de l'année scolaire 2015-2016, à des niveaux de formation initiale allant du Bac+2 au Bac+5. Le taux d'accès des seniors à la formation est de 19 %, légèrement inférieur à la représentativité de ces derniers dans l'effectif.

= : résultats sans évolution majeur

↗ ou ↘ : résultats avec évolution négative

↗ ou ↘ : résultats avec évolution positive

Enjeux	Indicateurs	Pages	Périmètre ⁽¹⁾		Résultats			
			Activité	% couvert	2008	2012	2014	
Société	Intégration au territoire	% d'immeubles ouverts sur leur territoire, accueillant des incubateurs, des nouveaux modes de travail ou des services partagés	278	Groupe	100 %	-	-	-
	Relations parties prenantes	Taux de satisfaction des clients résidentiels sortants (hors résidences étudiants)	281	Résidentiel	100 %	93 %	91 %	92 %
		Taux de renouvellement des accords collectifs arrivant à échéance	270	Groupe	NA	-	-	100 %
		Nombre d'investisseurs ISR rencontrés	283	Groupe	NA	-	3	28
	Éthique des affaires	Nombre de condamnations pénales pour non-respect de la loi (hors contravention)	287	Groupe	100 %	0	0	0
		% de collaborateurs formés ou sensibilisés au code éthique ces 5 dernières années	287	Siège	100 %	-	75 %	82 %
	Achats responsables	% de fournisseurs évalués au titre de leur performance RSE <input checked="" type="checkbox"/>	290	Groupe	100 %	-	-	9 %
		% de fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables <input checked="" type="checkbox"/>	289	Groupe	100 %	-	-	91 %
		% des cahiers des charges revus au titre des achats responsables (familles à risque)	289	Groupe	100 %	-	-	60 %
	Mécénat et partenariat	% de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation	294	Groupe	100 %	-	12 %	23 %

- : non disponible // NA : non applicable

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans le paragraphe 7.2.2. « Synthèse de la méthodologie de reporting ».

(3) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2015 faisant l'objet d'une vérification avec une assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (OTI). L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence.

(4) État d'avancement par rapport à l'objectif :

< 50 % par rapport à l'objectif 2016

≥ 50 % par rapport à l'objectif 2016

≥ à 70 % par rapport à l'objectif 2016

≥ à 100 % par rapport à l'objectif 2016

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

	Objectif		État d'avancement ⁽⁴⁾	Évolution de la performance et complément d'information
	2015	2016		
	4 %	10 %		En réponse aux évolutions des modes de travail et de management, et anticipant les nouveaux comportements et usages qui impacteront l'immobilier dans les prochaines années, Gecina expérimente des solutions pour rendre ses immeubles plus flexibles, plus ouverts et plus riches de services, au bénéfice du bien-être et de la performance des occupants et de la dynamique des territoires : espace de co-working, espace d'incubateur de start up, mutualisation des services, d'espaces et d'équipements (parking, salle de réunion, restaurant, auditorium etc.). Ainsi, en 2015, 5 immeubles, soit 4 % du patrimoine sont ainsi « ouverts » sur leur territoire et accueillent des incubateurs, des nouveaux modes de travail ou des services partagés. En 2016, Gecina se fixe un objectif de 30 % de son patrimoine accueillant ce type d'espaces, d'usages ou de services.
	↘ 88 %	> 90 %		Bien qu'en baisse par rapport à 2014, du fait de la cession d'immeubles à taux élevé de satisfaction, le taux de satisfaction des clients résidentiels sortant reste élevé puisque près de 9 clients sur 10 se déclarent satisfaits, voire très satisfaits des prestations et services de Gecina. Sur l'année 2015, 100 % des accords collectifs arrivant à échéance ont été renouvelés suite aux négociations présentées dans l'agenda social.
	= 100 %	100 %		Sur l'année, le nombre total de réclamations portées à l'attention de la Direction lors des réunions mensuelles avec les délégués du personnel s'élève à 21, et, six des 12 réunions n'ont fait l'objet d'aucune réclamation.
	↘ 22	20		En 2015, Gecina a participé à deux roadshows extra-financiers et rencontré notamment à Londres, 12 investisseurs ISR lors de réunions individuelles et collectives.
	= 0	0		Le paragraphe 5.1.9.2. « Dispositif de contrôle interne » précise notamment les dispositifs et bonnes pratiques mis en œuvre au sein du Groupe et vis-à-vis de ses parties prenantes pour garantir le respect des meilleures règles de déontologie concernant la transparence, la corruption et l'éthique des affaires (avec, par exemple, la mise en place d'un dispositif d'alerte). En plus des formations dispensées en 2012, l'ensemble des nouveaux collaborateurs de Gecina est formé à la bonne application de la charte éthique.
	↗ 90 %	100 %		Compte-tenu de la rotation des effectifs sur l'année, 90 % des collaborateurs de Gecina ont été sensibilisés au code éthique. L'ensemble des dispositifs de sensibilisation, de prévention et de contrôle ainsi mis en place au sein de Gecina garantissent le respect des bonnes pratiques éthiques par les collaborateurs du Groupe dans l'exercice de leurs fonctions et vis-à-vis des différentes parties prenantes puisque Gecina maintient, encore en 2015 et depuis 2008, l'absence de condamnation pénale pour non-respect de la loi (en dehors des éventuelles contraventions).
	↗ 23 %	50 %		En 2015, les règles de signature de la charte d'achats responsables ont été étendues dans le but de les rapprocher de celles du référencement. Le nombre de fournisseurs actifs répondant aux critères de signature de la charte d'achats responsables a donc augmenté (passant de 616 en 2014 à 668 en 2015). Comme en 2014, le déploiement de la charte a été une action clé de l'année 2015, mobilisant à nouveau des efforts de dialogue et de conviction des collaborateurs impliqués dans la relation avec les fournisseurs. Ainsi 608 fournisseurs ont signé la charte cette année, soit 9 % de plus qu'en 2014. Ils représentent, comme en 2014, 91 % des fournisseurs actifs répondant aux nouveaux critères de signature de la charte et 95 % des dépenses, soit 169 millions d'euros.
	= 91 %	100 %		En complément de la charte d'achats responsables, Gecina évalue la performance RSE de ses fournisseurs par un questionnaire en ligne. En 2014 et 2015, celui-ci a été adressé à 239 (36 %) des fournisseurs ayant signé la charte d'achats. 197 d'entre eux (82 %) ont effectivement complété et retourné le questionnaire d'évaluation, soit près de 30 % du total des fournisseurs ayant signé la charte depuis l'origine. Parmi ceux-ci, si l'on considère exclusivement les fournisseurs ayant travaillé pour Gecina en 2015, ils sont alors 153 à avoir été évalué soit 23 %.
	↗ 63 %	40 %		Par ailleurs, une mission d'audit interne a été menée en 2015 afin de vérifier la bonne intégration de la charte d'achats responsables dans les processus de consultation des fournisseurs et prestataires. Cette mission a fiabilisé le processus de suivi de la signature de la charte d'achats responsables en renforçant le rôle du contrôle de gestion dans le dispositif. L'application de ce process en 2016 constituera une garantie d'atteinte des objectifs fixés.
	↘ 21 %	20 %		En 2015, 94 salariés se sont engagés sur l'ensemble des dispositifs proposés (parrainage, partenariat, action collective), soit 21,45 % des collaborateurs, démontrant une forte implication. Malgré une légère baisse par rapport à 2014 due notamment à une nouvelle organisation de la Fondation ainsi qu'au déploiement de projets transverses qui a mobilisé un grand nombre de collaborateurs, l'objectif d'impliquer plus de 20 % des collaborateurs dans les actions de la Fondation est à nouveau atteint en 2015.

= : résultats sans évolution majeure
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution négative
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution positive

7.2.4. UNE DÉMARCHE RECONNUE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

En 2015, Gecina continue à répondre activement aux sollicitations des agences de notation extra-financière et des acteurs importants du secteur de l'immobilier et de la RSE.

Cet exercice s'inscrit dans une démarche de dialogue, de transparence, de progrès continu et co-construction avec ces acteurs. Les réponses et relations avec les agences respectent le principe de l'indépendance et de l'impartialité, en dehors de tout lien commercial.

L'ensemble des résultats est accessible sur le site Internet de Gecina à l'adresse : <http://www.gecina.fr/fr/rse/politique-et-performance.html>.

7.2.4.1. RÉSULTATS ET ANALYSE DES CLASSEMENTS EXTRA-FINANCIERS

En 2015, Gecina a répondu aux questionnaires de neuf agences et organismes d'analyse extra-financiers en fournissant les informations demandées tout au long de l'année. Durant cet exercice, Gecina a maintenu un niveau de performance élevé auprès de cinq d'entre eux et a amélioré son évaluation dans quatre de ces classements.

Gecina intègre ainsi en 2015, pour la première fois l'indice Euronext Vigeo Monde 100 et réintègre Euronext Vigeo France 20. Parallèlement, l'entreprise reste présente dans la liste de neuf indices : Dow Jones Sustainability Index Monde et Europe, FTSE4GOOD, STOXX Global ESG Leaders, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, Ethibel Pioneer, Ethibel Excellence et conserve sa première place dans le secteur Services dans le Gaia Index (Ethifinance).

Les évaluations réalisées par les agences de notation généralistes sur la performance de Gecina restent élevées et révèlent un constat général de robustesse de son *reporting*, une performance élevée au niveau environnemental (biodiversité, certification) et de sa politique sociale (diversité, conditions de travail).

Après une progression globale depuis 2009, le score obtenu par Gecina au questionnaire adressé par Robeco SAM dont le référentiel a été durci en 2015 se maintient en 2015 à un niveau de 77 % (78 % en 2014 et percentile ranking 93 en 2015, c'est-à-dire que Gecina est classée parmi les 7 % les meilleurs du secteur). Gecina est par ailleurs, cette année, leader sectoriel pour les catégories d'indicateurs *reporting* social, *reporting* environnemental et conservation des ressources. Des progrès peuvent être envisagés dans les catégories capital humain et éco-efficacité.

En 2015, Gecina obtient pour la première fois un score de 100 % au questionnaire annuel sur le changement climatique du *Carbon Disclosure Project* (CDP), ce score maximal atteste du niveau élevé de transparence du Groupe, qualifiant Gecina au *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI). En termes de performance, le Groupe atteint le score C, qui malgré un recul par rapport à 2014 (score B), maintient Gecina en bonne position dans son secteur.

L'analyse des résultats de ces deux agences confirme la fiabilité du processus de *reporting* de Gecina. Les axes de progrès portent principalement sur l'identification et la quantification des risques et opportunités liés aux activités. Le travail mené suite à ces analyses, pour améliorer la gestion de ses risques et le déploiement de sa « feuille de route climat », constituera une source de progrès en 2016.

Cette année, Gecina a répondu pour la troisième fois à l'agence Oekom et a obtenu le score C+, lui accordant le statut PRIME et la plaçant dans le top 3 des 222 entreprises du secteur analysées. Ce net progrès par rapport aux résultats de 2013 (C-) a été possible grâce à une meilleure connaissance des attentes de l'agence et un élargissement de la couverture des sujets traités.

Cette progression est également confortée par les scores obtenus auprès des agences Vigeo et Sustainalytics qui classent toutes deux Gecina dans le top 3 sectoriel pour les analyses réalisées au cours de l'année 2015, maintenant ainsi Gecina dans les indices qu'elles gèrent (Euronext, Ethibel et Stoox).

Gecina a maintenu un haut niveau de performance dans les évaluations des agences de notations spécialisées dans le secteur de l'immobilier. En effet, pour la deuxième année consécutive, Gecina a été récompensée, du Gold BPR et de la Gold SBPR Award par l'EPRA.

Dans le référentiel sectoriel GRESB, Gecina s'est également vue décerner pour la troisième année consécutive, le statut Green Star. Gecina se classe à nouveau parmi les leaders de son secteur, malgré un score en légère baisse (68 % contre 74 % en 2014), pénalisé par le faible niveau de contrôle de ses actifs de santé - entrés par ailleurs dans un processus de cession.

7.2.4.2. UNE DÉMARCHE RECONNUE PAR D'AUTRES ACTEURS DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER ET DE LA RSE

En 2015, Gecina a été récompensée du **Prix de la Meilleure Première COP « GC Advanced »** par le réseau Global Compact France (pour sa COP publiée en 2014), lors de son Assemblée Générale (<http://cop-advanced.org/>).

La politique sociale de Gecina a été doublement récompensée : la société s'est vue attribuer la Victoire d'or 2015 « RSE, Mixité & Diversité » ainsi qu'une mention spéciale pour sa politique RH dans la catégorie « Immobilier » aux Victoires des Leaders du Capital Humain (prix organisé en décembre 2015 par le magazine Décideurs) et a été classée 5^e du SBF 120 par le classement Ethics & Boards pour la féminisation de ses instances dirigeantes à travers la parité parfaite que l'entreprise affiche au sein de son Conseil d'Administration depuis le mois d'août 2015.

Enfin, afin de répondre aux attentes de ses clients et garantir la cohérence et la réciprocité par rapport à sa démarche d'achats responsables, Gecina a souhaité se soumettre à une évaluation indépendante de ses engagements et performances RSE. Ainsi, Gecina a souscrit, en 2015, à un abonnement à la plateforme Ecovadis, produisant une analyse objective de sa démarche RSE, à travers un questionnaire et l'étude d'informations publiques. Gecina a obtenu un score de 81/100 (pour une moyenne sectorielle de 42/100) et le niveau de reconnaissance « GOLD ». Elle se situe ainsi parmi les deux entreprises les plus performantes de sa catégorie (activités immobilières) et dans le top 1 % des entreprises évaluées par EcoVadis toutes catégories confondues.

7.3. Patrimoine

7.3.1. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

Performance énergétique et énergies renouvelables

KPI : Moyenne et % de réduction des consommations d'énergie primaire (bureaux et résidentiel)

Objectif 2016-2020 : 284 kWhep/m²/an, soit - 40 % pour les bureaux et 177 kWhep/m²/an, soit - 20 % pour le résidentiel (en fonction du niveau de contrôle opérationnel des actifs, par rapport à 2008).

7.3.1.1. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DU PATRIMOINE

En 2015, Gecina est devenue la première société foncière certifiée ISO 50001. Cette certification constitue une reconnaissance de la démarche menée par Gecina sur son patrimoine en matière de gestion de l'énergie à travers un cadre normatif rigoureux. La définition de plans d'actions pluriannuels en cohérence avec les objectifs fixés par l'entreprise et l'amélioration continue des processus de pilotage pour la performance énergétique sont deux obligations de la norme.

La certification, accueillie et traitée comme une opportunité d'amélioration du système de gestion de l'énergie, est aussi l'occasion pour Gecina de répondre à ses obligations réglementaires en termes d'audits énergétiques obligatoires (loi n° 2013-619 du 16 juillet 2013 dite loi DDADUE).

La cellule « Energy Management » de la Direction Technique du Patrimoine Immobilier coordonne les actions sur le patrimoine dans la perspective notamment de l'atteinte des objectifs fixés pour 2016 :

- pilotage des consommations d'énergie en supervisant la collecte des données et en assurant leur traitement ;
- définition et mise en place des plans d'actions d'amélioration des performances (par des travaux ou l'amélioration de la gestion de l'exploitation) ;

- accompagnement des relations avec les locataires, notamment ceux avec lesquels une annexe environnementale a été signée ;
- optimisation des achats de fluides et des contrats de fournitures (cf. 7.3.1.2. « Développement des énergies renouvelables ») ;
- veille technologique sur ce domaine, en évolution constante et rapide.

Le Groupe suit l'ensemble des consommations de ses immeubles tertiaires et résidentiels et a choisi de reconduire, pour l'exercice 2015, l'application des recommandations du guide de *reporting* RSE article 225 Construction/Immobilier publié par France GBC, à l'élaboration duquel il s'est associé. Les données sont ainsi détaillées selon leur origine :

- données **Corporate**, correspondant à la performance du siège, 16 rue des Capucines ;
- données **Activités**, comportant toutes les consommations des immeubles qui sont maîtrisés par Gecina (dans lesquels Gecina a le contrôle de l'exploitation, donc hors consommations liées aux « usages » des locataires) ;
- données **Parties Prenantes**, comportant toutes les consommations des immeubles qui ne sont pas maîtrisés par Gecina (dans lesquels Gecina n'a pas le contrôle de l'exploitation ainsi que toutes les consommations liées aux « usages » des locataires).

Performance énergétique du patrimoine conformément au guide de *reporting* RSE élaboré par France GBC (avec usages)

Patrimoine	Corporate	Activités	Parties prenantes	Total
kWh _{ep}	4 511 730	200 057 806	254 278 837	458 848 373
kWh _{ep} corrigé du climat *	4 439 850	191 118 510	242 735 276	438 293 637
kWh _{ef}	2 369 097	120 232 462	115 990 653	238 592 212
kWh _{ef} corrigé du climat *	2 247 042	118 292 071	111 659 382	232 198 495

* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine (bureaux et résidentiel) – cf. Protocole de *reporting* disponible sur le site Internet <http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>.

Gecina s'est fixé des objectifs en matière de performance énergétique dès 2008, dans le cadre de plans quadriennaux pour 2012, 2016 et 2020. Gecina a alors choisi de distinguer le suivi énergétique du patrimoine tertiaire et du patrimoine résidentiel compte tenu de nombreuses disparités entre ces deux types d'actifs :

- les postes de consommations (par exemple, la climatisation présente sur une grande partie des immeubles tertiaires est inexistante dans les immeubles résidentiels) ;

- l'occupation (principalement le jour durant la semaine pour le tertiaire et le soir, la nuit et le weekend pour le résidentiel) ;
- la gestion des périodes d'inoccupation (gestion de l'intermittence dans le tertiaire et gestion des niveaux de température dans le résidentiel) ;
- l'architecture et les équipements techniques des bâtiments (capacité plus élevée des immeubles résidentiels, parties communes et surface de vitrages plus importantes dans les immeubles de bureaux, etc.) ;

Gecina considère par ailleurs que pour les immeubles de bureaux, les consommations sont induites par les systèmes techniques intégrés aux immeubles et mis à la disposition des utilisateurs. C'est pourquoi l'ensemble des consommations est suivie, à l'exception des usages spécifiques au locataire (consommations liées au process et à l'informatique principalement). En résidentiel, Gecina n'a la maîtrise opérationnelle que sur les consommations des installations de chauffage et d'eau chaude sanitaire collective et le suivi est donc limité à ces deux usages.

Compte tenu de la différence entre le périmètre des consommations suivies pour ces deux types d'actifs dans le *reporting*, un écart

important est constaté dans les consommations moyennes par actif. Ainsi, en 2008, le tertiaire présentait une moyenne de consommation de 473 kWhep/m²/an alors que dans le résidentiel, cette valeur était de 221 kWhep/m²/an.

Ainsi, le calcul et le suivi des indicateurs sont adaptés en fonction du type d'actif étudié et chaque année, Gecina reporte de façon différenciée la performance énergétique de son patrimoine bureaux (cf. 7.3.1.1.1 « Performance énergétique du patrimoine bureaux ») et résidentiel (cf. 7.3.1.1.2 « Performance énergétique du patrimoine résidentiel et des résidences étudiants »).

Répartition des consommations énergétiques totales suivant le type d'activité (corrige du climat)



Intensité énergétique du patrimoine par occupant

	Patrimoine bureaux (hors usages)		Patrimoine résidentiel	
	2014	2015	2014	2015
Nb actifs	78	73	65	49
Surface de référence	813 170	751 177	516 443	428 976
Effectif	46 416	43 459	25 822	21 449
kWh _{ep}	143 212 738	127 279 684	74 619 015	64 996 866
kWh_{ep}/occupant/an	3 085	2 929	2 890	3 030
kWh _{ep} corrigé DJU (chaud/froid)	143 728 608	117 377 979	82 991 464	68 504 852
kWh_{ep} corrigé DJU (chaud/froid)/occupant/an	3 096	2 701	3 214	3 194
kWh _{ep}	301 006 007	268 573 068	88 484 886	71 150 641
kWh_{ep}/occupant/an	6 485	6 180	3 427	3 317
kWh _{ep} corrigé DJU (chaud/froid)	298 777 516	244 510 345	96 857 335	74 658 628
kWh_{ep} corrigé DJU (chaud/froid)/occupant/an	6 437	5 626	3 751	3 481

L'effectif est calculé sur les mêmes bases que celles retenues pour la répartition des flux financiers de Gecina par partie prenante pour l'année 2015 (cf. 7.6.1.1 « Répartition de la valeur créée par Gecina »).

7.3.1.1. Performance énergétique du patrimoine bureaux

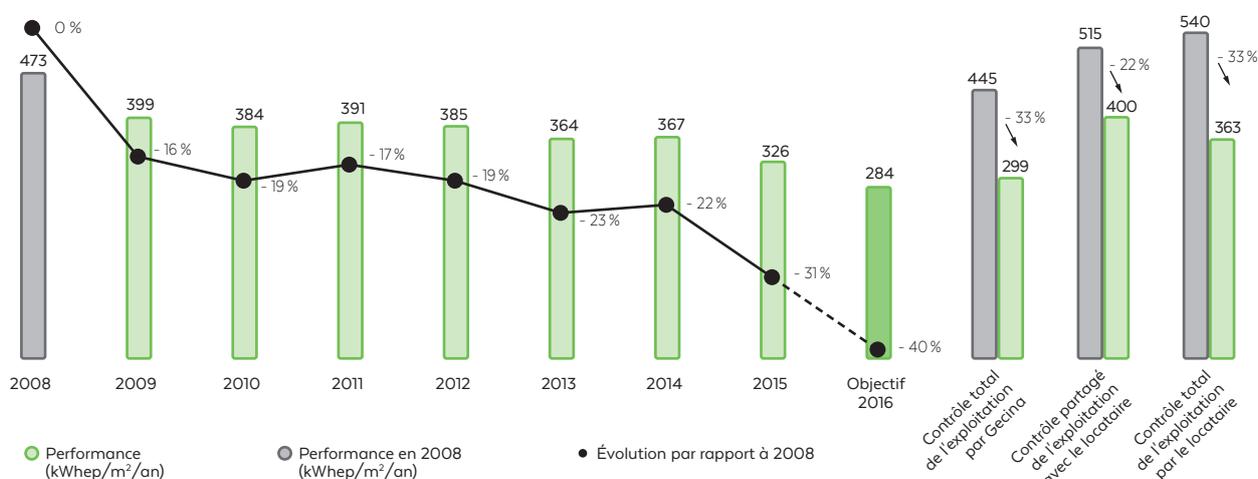
La performance énergétique du patrimoine bureaux enregistre une amélioration notable en 2015, après un palier observé en 2014. La consommation moyenne du patrimoine tertiaire, corrigée du climat, présente un gain de 31 % par rapport à l'année de référence (2008).

Évolution des consommations énergétiques moyennes des actifs de bureaux suivant le niveau de contrôle (hors usages et à climat constant 2008)

	2008	2014	2015	Contrôle de l'exploitation par Gecina	Contrôle partagé de l'exploitation avec le locataire	Contrôle total de l'exploitation par le locataire
Nb actifs	83	78	73	47	14	12
Surface de référence	683 952	813 170	751 177	483 403	76 398	191 377
kWh _{ep}	323 783 329	301 006 007	268 573 068	157 041 728	32 522 740	79 008 601
kWh_{ep}/m²/an	473	370	358	325	426	413
Évolution an/an	0 %	- 12,0 %	- 3,4 %	- 3,3 %	- 3,2 %	- 4,0 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 21,8 %	- 24,5 %	- 27,0 %	- 17,3 %	- 23,5 %
kWh _{ep} corrigé DJU chaud/froid	323 783 329	298 777 516	244 510 345	144 522 566	30 537 463	69 450 316
kWh_{ep}/m²/an corrigé DJU chaud/froid	473	367	326	299	400	363
Évolution an/an	0 %	0,9 %	- 11,4 %	- 11,8 %	- 10,4 %	- 10,6 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 22,4 %	- 31,2 %	- 32,8 %	- 22,4 %	- 32,8 %
kWh _{ef}	156 635 473	143 212 738	127 279 684	75 816 847	16 630 863	34 831 974
kWh_{ef}/m²/an	229	176	169	157	218	182
Évolution an/an	0 %	- 12,2 %	- 3,8 %	- 3,2 %	- 0,1 %	- 5,2 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 23,1 %	- 26,0 %	- 28,7 %	- 12,6 %	- 26,0 %
kWh _{ef} corrigé DJU chaud/froid	156 635 473	143 728 608	117 377 979	70 246 414	15 685 744	31 445 821
kWh_{ef}/m²/an corrigé DJU chaud/froid	229	177	156	145	205	164
Évolution an/an	0 %	1,4 %	- 11,6 %	- 12,5 %	- 7,5 %	- 9,7 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 22,8 %	- 31,8 %	- 33,9 %	- 17,5 %	- 33,2 %

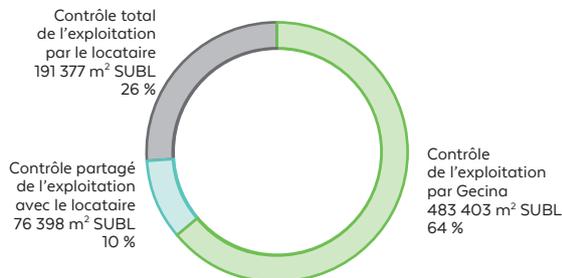
En incluant les usages, la performance moyenne du patrimoine corrigée du climat est de 484 kWh_{ep}/m²/an pour l'année 2015, représentant un gain de 27 % par rapport à 2008.

Moyenne des consommations d'énergie primaire (hors usage et à climat constant 2008) - bureaux

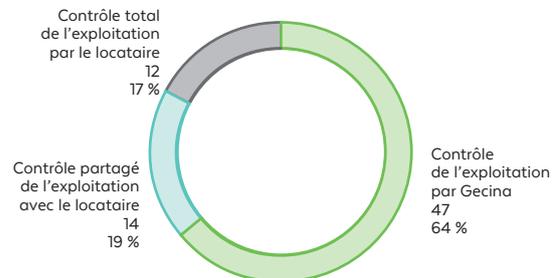


Ventilation des actifs suivant le niveau de contrôle opérationnel de Gecina

En surface et en % des surfaces



En nombre d'actifs et % d'actifs



Les enseignements de la première période de suivi (2008-2012) et les travaux menés collectivement avec France GBC en 2012 ont attiré l'attention sur la nécessaire segmentation du patrimoine selon la typologie suivante :

- lorsque l'exploitation est totalement contrôlée par Gecina (64 % des surfaces), l'ambition d'un gain d'efficacité énergétique de 40 % en énergie primaire corrigée du climat pour 2016 est maintenue. Compte tenu des résultats 2015 (299 kWhep corrigés/m²/an, soit 32,8 % de gain), un plan d'actions spécifique, détaillé ci-après, a été défini pour atteindre l'objectif ;
- lorsque le contrôle de l'exploitation par Gecina est partiel (10 % des surfaces), l'objectif a été décalé à 2020. Le gain de 22,4 % atteint en 2015 confirme la nécessité d'un travail de dialogue de long terme avec les locataires. Le projet de texte du décret relatif aux obligations de travaux d'amélioration de la performance énergétique dans les bâtiments existants à usage tertiaire renforce la notion de travail commun entre le bailleur et le locataire déjà présente dans l'annexe environnementale, ce qui devrait se révéler un levier utile pour cette partie du patrimoine ;
- lorsque le locataire gère seul l'exploitation du site (26 % des surfaces), l'accélération de la réduction des consommations d'énergie constatée en 2014 se confirme en 2015 (gain de 32,8 % entre 2008 et 2015). Les grands utilisateurs, pour la majorité d'entre eux soumis à l'obligation de la loi DDADUE, ont ainsi poursuivi le développement de leur gestion vertueuse de l'énergie.

Afin d'atteindre ses objectifs 2016 et 2020 sur les immeubles de bureaux, Gecina a d'ores et déjà défini un plan d'actions en trois axes :

1. L'optimisation des consommations par une démarche de « *retro-commissioning* » sur 25 immeubles dont Gecina a le contrôle opérationnel

L'objectif de cette démarche est de réaliser des investigations pour contrôler que l'ensemble des appareils et équipements du bâtiment fonctionnent de manière optimale en réponse aux besoins des occupants. Des diagnostics sont prévus chaque saison afin d'intégrer les différentes contraintes et leurs impacts sur les postes de consommation (chauffage, climatisation, ventilation, éclairage). Ces analyses techniques aboutissent à l'ajustement des moyens de pilotage et la réparation de systèmes défaillants pour optimiser les consommations d'énergie, tout en améliorant le confort.

2. La mise en place de contrats intégrant une clause de performance énergétique sur les immeubles de bureaux

À l'issue de la phase de retro-commissioning, Gecina conclura des contrats d'intéressement avec les exploitants techniques de ses immeubles. Ce type de contrat, déjà déployé sur des immeubles résidentiels représentant 22 % des surfaces totales du patrimoine, constituera une nouvelle base de travail entre Gecina et ses exploitants techniques. En fixant un objectif de performance pour la conduite des installations, l'ensemble des acteurs travaille ainsi à la fois à la garantie du confort et à la performance énergétique. Le système reposant sur un principe de bonus/malus, incite l'exploitant à optimiser son intervention pour éviter toute pénalité potentielle et capter une rémunération complémentaire si des résultats supérieurs aux attentes sont atteints.

Dans la même approche, une garantie de performance énergétique (GPE) est mise en œuvre sur chacune des restructurations/projets neufs menés par Gecina. Ces GPE portent sur l'ensemble des postes énergétiques des immeubles et assurent un niveau de performances énergétiques minimum lors de la mise en exploitation de l'immeuble. Des objectifs plus élevés sont ensuite définis pour les années suivantes. Cette garantie est par exemple déployée sur le 55 Amsterdam, dont la livraison est planifiée pour fin 2016/début 2017.

3. L'amélioration des performances intrinsèques *via* des investissements ciblés

Une analyse est menée au cours du premier trimestre 2016 pour déterminer les investissements à réaliser sur les postes de consommations les plus importants, comme le passage en éclairage LED dans tous les parkings, le calorifugeage de l'ensemble des réseaux de chaleurs pour limiter les déperditions, l'isolation des toitures non encore isolées, l'analyse et l'amélioration des GTB (Gestion Techniques du Bâtiment) pour mieux piloter les équipements.

Des contraintes extérieures fortes, avec une saison estivale globalement très chaude ⁽⁶⁾ et plusieurs journées caniculaires, et un hiver assez rigoureux ont impacté positivement le rendement des équipements techniques. Par ailleurs, ces conditions climatiques ont aussi limité l'effet dit « de mi-saison » en 2015, en évitant l'alternance dans une même journée de demandes de froid et de chaud qui conduisent inévitablement à la surconsommation d'énergie. Or, l'amélioration des conditions de fonctionnement des équipements en fonction du climat, n'est pas prise en compte dans les corrections climatiques.

(6) Été 2015 situé au second rang des étés les plus chauds derrière 2003, selon Météo France.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

La performance enregistrée sur le patrimoine s'améliore et les consommations moyennes en énergie primaire corrigées du climat baissent de 31 % par rapport à 2008 (diminution de 473 kWhep/m²/an en 2008 à 326 kWhep/m²/an en 2015). Élément essentiel de l'amélioration de la performance énergétique des actifs tertiaires, la conduite des équipements en fonction des conditions climatiques fera l'objet d'une vigilance particulière en 2016 pour garantir l'atteinte des objectifs fixés.

Le décalage de performance est toujours notable selon le mode de contrôle de l'exploitation. Ainsi en 2015, lorsque Gecina gère en totalité l'exploitation, la performance atteint 299 kWhep/m²/an, bien inférieure aux performances atteintes pour les deux autres types de contrôle (400 kWhep/m²/an pour le contrôle partagé et 363 kWhep/m²/an pour le contrôle par le locataire). Les relevés et les analyses des compteurs, la recherche de l'optimisation entre les besoins des occupants et les temps de fonctionnement des équipements, la rénovation continue du patrimoine sont autant de facteurs participant à l'amélioration de la performance.

La certification environnementale des surfaces du patrimoine reste un levier important de l'amélioration énergétique. Les immeubles certifiés HQE® Exploitation présentent ainsi une consommation d'énergie primaire moyenne de 308 kWhep/m²/an corrigés du climat en 2015, soit 4,9 % inférieure à la moyenne du patrimoine bureaux.

L'arbitrage du patrimoine impacte aussi ce résultat : huit immeubles sortis du périmètre présentaient une consommation moyenne de 412 kWhep/m²/an en 2014, deux immeubles sont entrés avec une consommation moyenne de 182 kWhep/m²/an.

Le déploiement du système de télé-relève Hypervision® s'est poursuivi en 2015 et des informations de consommations d'énergie sont disponibles pour 36 immeubles (parmi les 56 ciblés). Ces données sont analysées périodiquement et des axes d'amélioration sont identifiés (comme des modifications de programmation pour les ventilos-convecteurs du siège qui s'allumaient en dehors des plages d'occupation et des systèmes de détection de présence pour les éclairages de parking à déployer sur l'immeuble Horizons afin d'optimiser les périodes de fonctionnement de l'éclairage). Le déploiement se poursuivra en 2016 sur 20 autres immeubles du patrimoine tertiaire. L'objectif est de pérenniser la remontée de données déjà effective, de compléter le périmètre d'immeubles avec de nouvelles entrées et de mettre en place un système automatique d'alertes en cas de surconsommation.

Depuis plusieurs années, le remplacement des équipements énergétiques fait l'objet d'une analyse technico-économique en coût global pour privilégier les plus performants en matière de consommation tout en tenant compte de la maîtrise des charges pour les utilisateurs. La gestion de ces équipements fait l'objet d'une analyse des impacts sur le confort des occupants.

À l'occasion notamment de la réalisation de travaux preneurs lors de renouvellement de bail ou de nouvelle location, Gecina réalise des diagnostics énergétiques détaillés afin d'évaluer les bouquets de travaux les plus rentables dont les actions, en fonction de leur coût et de la durée du bail, génèrent une économie sur la facture énergétique du locataire.

L'étude de l'approvisionnement en énergie des immeubles pour leurs besoins de chauffage et de rafraîchissement, est aussi un vecteur influant non seulement sur la performance de l'actif mais aussi sur son empreinte en énergie primaire et en CO₂. Lorsqu'un réseau urbain est disponible à proximité, l'analyse

technico-économique intègre cette solution et participe au choix de la stratégie énergétique retenue pour l'immeuble étudié.

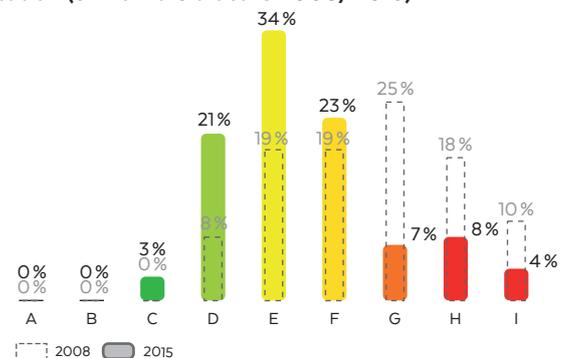
Les plans d'actions reprennent les résultats du *scoring* RSE des actifs sur ce thème et participent à la planification à long terme des moyens à mettre en œuvre sur chaque bâtiment.

Au titre de ses nouveaux développements, Gecina s'impose de hauts niveaux de performances énergétiques en retenant l'objectif de labellisation Effinergie+ sur les immeubles neufs et BBC rénovation sur les restructurations ou rénovations lourdes. Lorsque les projets sont mixtes (partie neuve/partie restructurée), la performance recherchée est fixée par rapport à la RT2012, à l'exemple du projet Grande Halle à Lyon qui atteint un niveau RT 2012 - 25 % par la mise en place d'un bâti performant (façade isolée par l'extérieur) et un mix énergétique en grande partie alimenté par des énergies renouvelables (géothermie sur nappe et solaire pour l'eau chaude sanitaire).

Ci-dessous est présentée l'évolution 2015 des étiquettes énergie du patrimoine de bureaux en nombre d'actifs, par rapport à l'année de référence 2008 et établies suivant les consommations hors usages des immeubles du périmètre de reporting RSE.

Entre 2008 et 2015, la part d'immeubles dans les étiquettes G, H et I est passée de 53 % à 19 %. Les classes C, D et E représentent, en 2015, 58 % du patrimoine. La classe la plus représentée est la classe E (34 % des immeubles) et 3 % du patrimoine est en classe C.

Répartition par étiquette énergie du patrimoine bureaux en exploitation (en nombre d'actifs 2008/2015)



7.3.1.1.2. Performance énergétique du patrimoine résidentiel et des résidences étudiants

L'objectif de réduction des consommations énergétiques retenu pour le patrimoine résidentiel a été revu en 2014 pour donner une nouvelle temporalité en stricte conformité avec les seuils du Grenelle. Ainsi, l'objectif fixé à 2016 par rapport à 2008 est de - 20 % et - 38 % à l'horizon 2020.

L'amélioration constante des performances des actifs résidentiels grâce à un plan de travaux et le pilotage optimisé de l'exploitation des actifs aboutit, en 2015, à un gain de 21,1 % en énergie primaire et 18,9 % en énergie finale.

Le choix assumé en 2008 de communiquer sur des résultats issus des DPE suivant la méthodologie 3CL ne valorisait que le travail résultant des travaux sur le bâti ou du changement de source d'énergie. Les résultats présentés entre 2008 et 2012 ne reflétant pas le travail d'amélioration liée à la conduite d'exploitation, action volontariste menée par Gecina sur plus de la moitié de son patrimoine, depuis 2012, un suivi différencié entre deux catégories est réalisé.

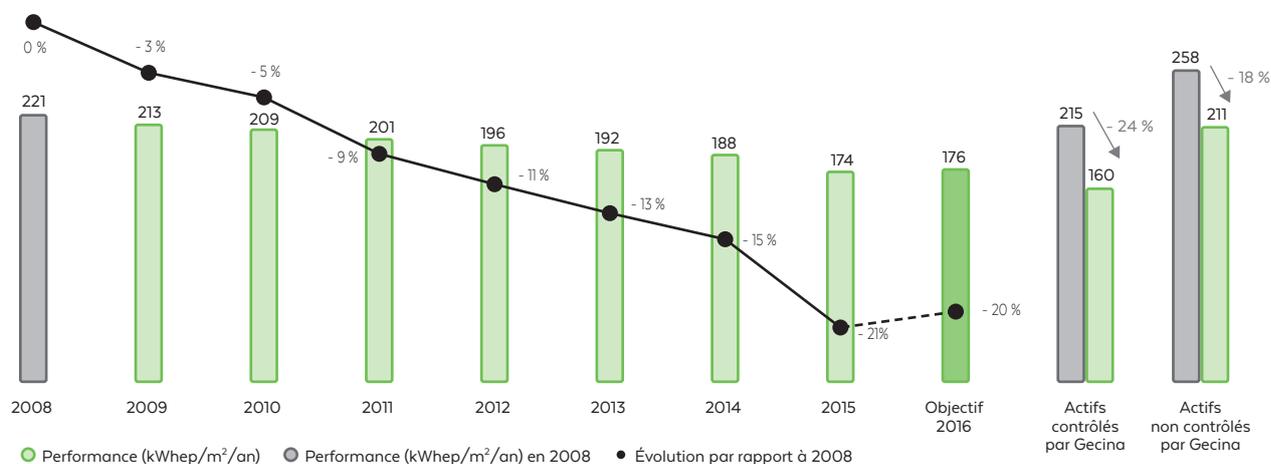
Pour les immeubles alimentés en chauffage collectif dont Gecina possède le contrôle de l'exploitation, la méthodologie est identique à celle adoptée pour les immeubles tertiaires, à savoir en consommation réelle avec correction climatique. La performance atteinte en 2015 en moyenne pour ces 29 actifs est présentée dans le tableau ci-après dans la colonne « Activités consommations réelles des actifs contrôlés par Gecina ».

Pour le patrimoine en chauffage individuel dont Gecina ne possède pas le contrôle de l'exploitation, compte-tenu du nombre de locataires élevé, le Groupe ne peut pas envisager de collecter l'ensemble des factures afin d'identifier les consommations réelles des actifs. C'est pourquoi cette partie reste analysée via la méthodologie DPE et la performance atteinte en 2015 en moyenne pour ces 20 actifs est présentée dans la colonne « Parties prenantes consommations évaluées par la méthode 3CL des actifs non contrôlés par Gecina ».

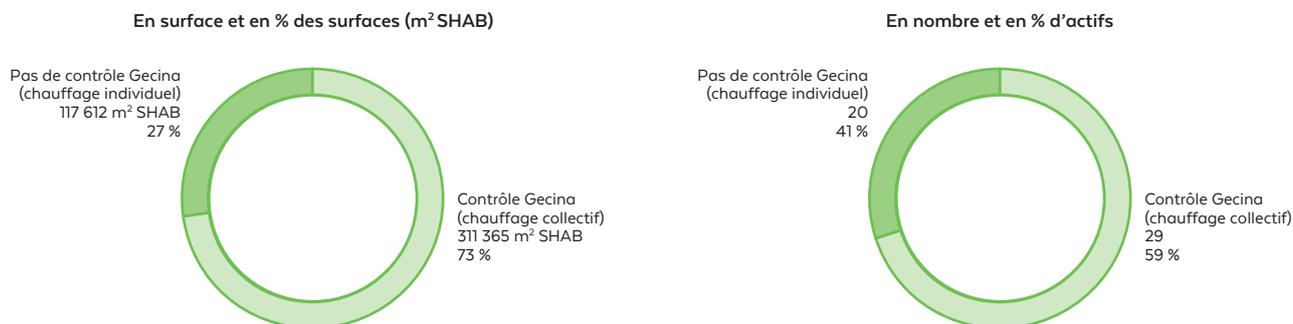
Évolution des consommations énergétiques moyennes du patrimoine résidentiel suivant le niveau de contrôle (à climat constant 2008)

	2008	2014	2015	Activités Consommations réelles des actifs contrôlés par Gecina	Parties prenantes Consommations évaluées par la méthode 3CL des actifs non contrôlés par Gecina
Nb actifs	128	65	49	29	20
Surface de référence (en m ² SHAB)	885 892	516 443	428 976	311 365	117 612
kWh _{ep}	195 391 780	88 484 886	71 150 641	46 314 398	24 836 243
kWh_{ep}/m²/an	221	171	166	149	211
Évolution an/an	0,0 %	- 15,5 %	- 3,2 %		
Évolution depuis 2008	0,0 %	- 22,3 %	- 24,8 %	- 29,8 %	- 18,2 %
kWh _{ep} corrigé DJU chaud	195 391 780	96 857 335	74 658 628	49 822 385	24 836 243
kWh_{ep}/m²/an corrigé DJU chaud	221	188	174	160	211
Évolution an/an	0,0 %	- 2,1 %	- 7,2 %		
Évolution depuis 2008	0,0 %	- 15,0 %	- 21,1 %	- 24,5 %	- 18,2 %
kWh _{ef}	174 508 921	74 619 015	64 996 866	46 314 398	18 682 467
kWh_{ef}/m²/an	197	144	152	149	159
Évolution an/an	0	- 17,5 %	4,9 %		
Évolution depuis 2008	0	- 26,7 %	- 23,1 %		
kWh _{ef} Corrigé DJU chaud	174 508 921	82 991 464	68 504 852	49 822 385	18 682 467
kWh_{ef}/m²/an corrigé DJU Chaud	197	161	160	160	159
Évolution an/an	0	- 2,0 %	- 0,6 %		
Évolution depuis 2008	0	- 18,4 %	- 18,9 %		

Moyenne des consommations d'énergie primaire (à climat constant 2008) - résidentiel



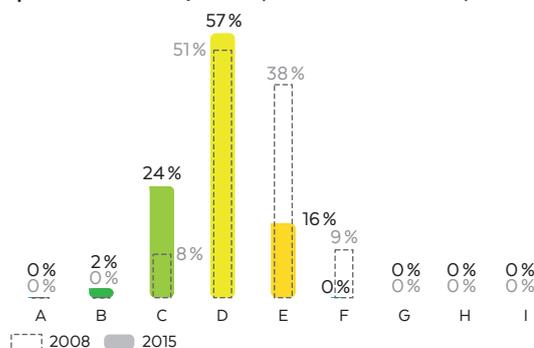
Ventilation des actifs suivant le niveau de contrôle opérationnel de Gecina



Tenant compte de la correction climatique, le gain 2015 sur le patrimoine résidentiel est au niveau de l'objectif fixé à 2016 grâce à la poursuite des actions engagées tant sur les améliorations du bâti que sur la conduite des installations de chauffage et d'eau chaude sanitaire et des acquisitions et cessions d'actifs :

- remplacement des menuiseries extérieures par des menuiseries à double vitrage sur des immeubles d'habitation. Les travaux ont démarré dans deux résidences en 2015 et l'une est déjà achevée ;
- étanchéité des toitures-terrasses inaccessibles remplacée progressivement par la mise en place d'une isolation thermique renforcée. Les travaux ont démarré dans quatre résidences en 2015 et deux sont déjà achevées ;
- chaufferies collectives ou sous-stations de réseau urbain pour le chauffage et la production d'eau chaude sanitaire renouvelées avec mise en place d'équipements performants. Celles fonctionnant au fioul domestique ont été raccordées à un réseau de chaleur ou converties au gaz avec l'installation de chaudières à condensation. En 2015, deux chaufferies gaz ont été passées en chaudières à condensation et deux sous-stations CPCU ont été renouvelées. 180 000 m² de SHAB sur le patrimoine encore en exploitation ont déjà été traitées. Lorsque ces travaux sur les systèmes de productions sont compatibles avec l'amélioration des terminaux de chauffage, ceux-ci sont remplacés. Des travaux sont en cours sur une résidence pour le remplacement des radiateurs avec installation de robinets thermostatiques ;
- calorifuge des réseaux horizontaux d'eau chaude sanitaire situés dans les parties communes des immeubles remplacé par un isolant de classe 2 au sens de la réglementation thermique ;
- clause d'intéressement ajoutée dans les contrats de chauffage pour inciter les exploitants à suivre les consommations d'énergie et à éviter toute dérive, celle-ci étant sanctionnée par une pénalité. L'objectif est revu dès que des travaux sont engagés pour tenir compte de l'amélioration des performances des résidences ;
- deux résidences étudiants avec haut niveau de performance énergétique acquises en 2014, Cité Cinéma Saint-Denis et Lecourbe - en chauffage et eau chaude sanitaire collectifs - comptabilisées en exploitation en 2015 et présentant une moyenne corrigée de 124 kWh/m²/an ;
- 17 immeubles mis en cession par lots présentant une moyenne corrigée en 2014 de 204 kWh/m²/an.

Répartition par étiquette énergie du patrimoine résidentiel en exploitation 2008/2015 (en nombre d'actifs)



Comme en immobilier d'entreprise, le nombre d'actifs dans les catégories les moins performantes a sensiblement diminué (gain de 16 % dans les classes C ou supérieures) marquant la limite inférieure de l'objectif national à 2020 fixé à 150 kWh/m²/an.

De surcroît, la quasi-totalité des actifs en patrimoine sont dans les classes énergétiques D ou E, sensiblement proches de la moyenne recherchée. Le suivi des performances réelles du patrimoine en chauffage collectif vient valoriser le travail de pilotage de l'exploitation et contribue à mesurer dans le temps cette amélioration nette des performances du patrimoine.

7.3.1.2. DÉVELOPPEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Gecina poursuit son désengagement des énergies fortement carbonées (fioul, charbon) et développe dans le même temps la part de son énergie produite à partir d'énergies renouvelables.

Le Groupe appuie son plan d'actions sur deux axes :

- d'une façon directe, par le choix approprié du mode d'alimentation en énergie des immeubles dès leur construction ou lors des travaux de rénovation des systèmes de production ;
- d'une façon indirecte, par l'incitation des fournisseurs d'énergie à se diriger vers la production issue d'énergies renouvelables (signature de contrats d'électricité verte ou raccordement à des réseaux de chaleur et de froid dont le mix énergétique évolue). Des discussions sont d'ores et déjà engagées avec les fournisseurs de gaz pour se préparer à l'évolution vers des contrats alimentés par du biogaz.

La performance directe est toutefois pour le moment quasi exclusivement liée à la connexion aux réseaux de distribution d'énergie, dont le mix tarde à évoluer de façon significative. Le développement du photovoltaïque et de l'éolien reste encore confidentiel. Toutefois, l'alimentation du réseau CPCU par le chauffage bois, opérationnel en 2016, bénéficiera au mix énergétique de Gecina à cet horizon. En 2015, Gecina a par exemple raccordé cinq immeubles à des réseaux de chaleur et le 32 rue Marbeuf est en cours de raccordement à un réseau d'eau glacée.

La loi NOME (loi n° 2010-1488 du 7 décembre 2010) instituant une Nouvelle Organisation du Marché de l'Énergie et entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2016, met fin aux tarifs régulés historiques de fourniture d'électricité par EDF pour les contrats dits « tarifs verts » (puissances souscrites supérieures à 250 kVA) et « tarifs jaunes » (puissances souscrites entre 36 à 250 kVA). Gecina a donc procédé à cette migration vers des offres de marché sur l'ensemble de ses contrats concernés en s'approvisionnant à 100 % par de l'électricité dont l'origine est renouvelable. À l'issue de cette consultation, Gecina a réalisé un gain de 19,6 % entre les précédents tarifs et les nouveaux contrats, complètement converti en baisse de charges pour ses locataires. Ces contrats sont en vigueur depuis le 1^{er} novembre 2015 pour une durée de 38 mois.

Le développement des énergies renouvelables in situ progresse en retenant pour tout nouveau développement, notamment dans le résidentiel, l'énergie solaire comme base pour la préparation de l'eau chaude sanitaire. Trois résidences étudiants et cinq immeubles de bureaux sont équipés de panneaux solaires thermiques. En 2016, ces installations seront systématiquement équipées de sous-comptages pour comptabiliser les calories produites. À titre d'exemple, la production d'eau chaude sanitaire du restaurant de l'immeuble 96/104, avenue Charles-de-Gaulle à Neuilly est produite pour 7 % par l'énergie solaire.

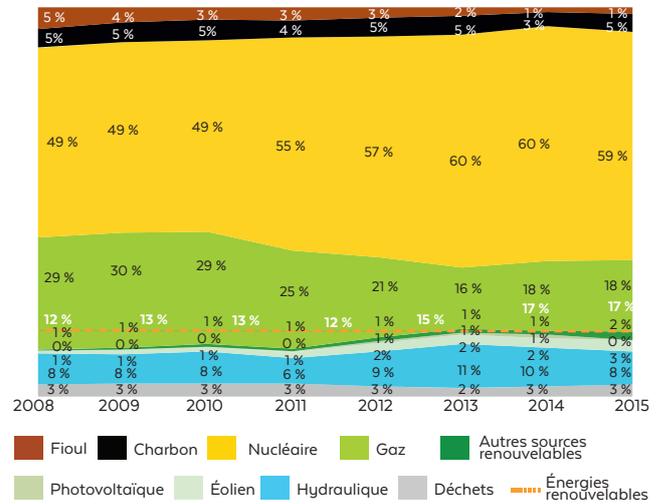
Les opportunités d'implanter des systèmes de production par des énergies renouvelables se poursuivent non seulement sur les immeubles en développement mais aussi sur le patrimoine en exploitation. À titre d'exemple, l'immeuble le Vélum à Lyon est déjà équipé d'un système de géothermie et des études de systèmes innovants pour préchauffer l'eau chaude sanitaire sont en cours : chaudières numériques récupérant l'énergie de serveurs informatiques, pompe à chaleur pour la récupération d'énergie sur les eaux usées, etc. Une centrale solaire photovoltaïque en toiture d'un futur immeuble de bureaux à Montigny-le-Bretonneux (Garden Ouest) est en projet.

La prépondérance de l'électricité dans le patrimoine est en grande partie due à l'accroissement relatif des surfaces de bureaux par rapport au résidentiel. Les résultats en performance d'émissions de CO₂ en sont ainsi affectés positivement compte tenu du mix de production français.

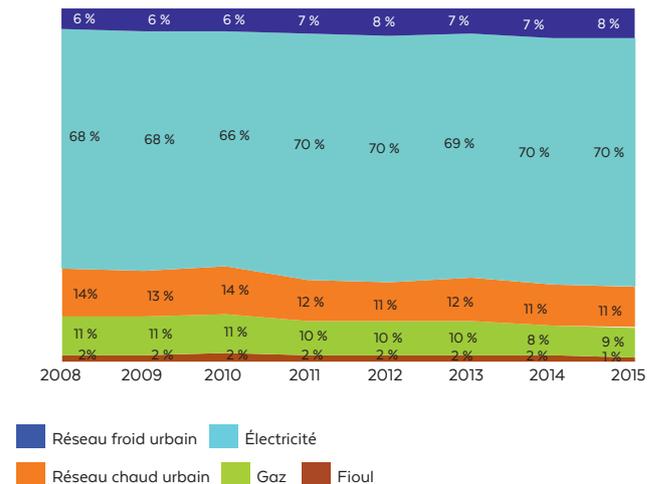
En ce qui concerne la performance indirecte, le mix énergétique du Groupe est évalué sur la base de la répartition des consommations d'énergie primaire du parc de Gecina et en s'appuyant sur le mix de production français publié chaque année par RTE et sur celui transmis par les distributeurs de réseaux de chaleur et de froid.

La part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de Gecina est stable à 17 %, le contexte français n'ayant pas évolué de manière significative depuis 2013.

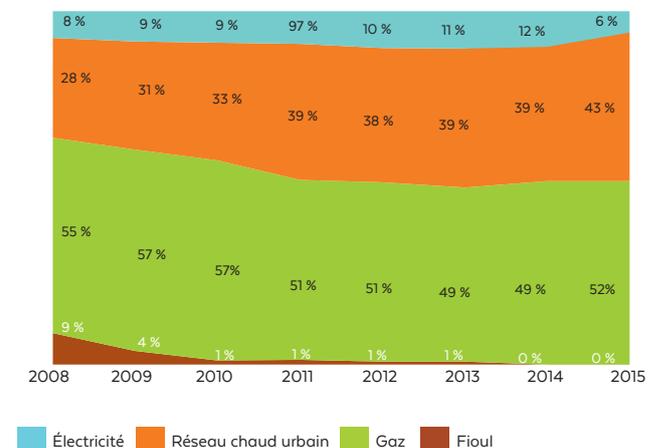
Évolution du mode de production d'énergie du patrimoine



Évolution du mix énergie finale de l'activité Bureaux



Évolution du mix énergie finale de l'activité Résidentiel



7.3.2. LABELLISATION, CERTIFICATION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

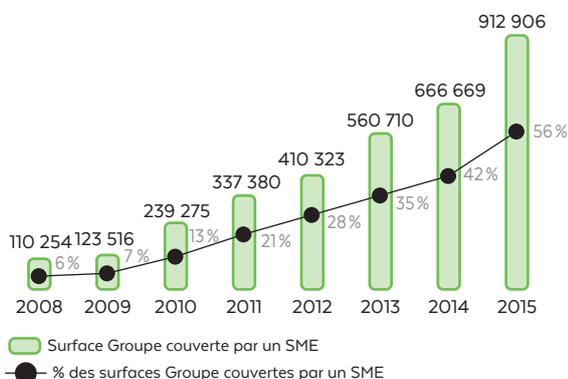
Labellisation, certification et performance environnementale

KPI : % de surfaces livrées avec un haut degré de certification / % des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation

Objectif 2016 : 100 % / 80 %

Gecina poursuit sa démarche de certification par tierce partie. Elle dispose désormais d'un patrimoine en exploitation certifié de 652 986 m², soit un accroissement de 25 % par rapport à 2014. En y ajoutant les immeubles en développement objets d'une certification, la surface couverte par un système de management environnemental (SME) atteint 912 906 m², soit 56 % des surfaces du patrimoine.

Couverture SME - patrimoine bureaux et résidentiel ☑



Pour accélérer la transformation de son patrimoine, Gecina a mis en place, en 2010, un Système de Management Général (SMG) de l'exploitation pour engager la certification de son patrimoine de bureaux. Au cours de l'année 2012, un Système de Management Général (SMG) de la construction a été déployé pour élever la qualité des constructions et des restructurations aux meilleurs standards et préparer les projets en développement à une exploitation responsable.

Les deux systèmes de management s'interconnectent pour garantir une coordination des différents intervenants et le suivi des performances attendues.

En 2015, Gecina, accompagné du bureau d'études ESOPE, a souhaité faire évoluer son SMG exploitation pour garantir, dès 2016, la cohérence des processus d'exploitation en intégrant les mêmes exigences pour tous les immeubles du patrimoine qu'ils soient certifiés ou non. Le SMG exploitation se décomposera alors en deux processus, l'un dédié à la gestion administrative et technique et le suivi budgétaire, et l'autre à la rénovation, la restructuration et la vente. En complément, quatre procédures spécifiques seront ajoutées pour déployer la démarche de certification des immeubles du patrimoine (Lancement de la démarche certification, Admission, Suivi et Renouvellement) en référence à la nouvelle version de la certification HQE Exploitation et à la certification NF Habitat HQE Exploitation (cf. 7.3.2.2 « Exploitation »).

Le système de management présenté ci-après reste donc applicable en 2015. Renouvelée par Certivéa au cours de l'année 2015 pour les immeubles tertiaires, la reconnaissance de ce SMG par Cerqual, filiale de Qualitel, est programmée au premier trimestre 2016, à la fois pour le patrimoine résidentiel en exploitation à travers la certification NF Habitat HQE Exploitation et pour les résidences étudiants en développement portant la certification NF Habitat HQE.

Description des systèmes de management de Gecina

	SMG Construction	SMG Exploitation
Processus décomposés suivant les phases opérationnelles décrivant le mode opératoire à mener sur une opération	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programmation 2. Sélection 3. Conception 4. Réalisation 5. Mise en exploitation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lancement 2. Admission 3. Suivi 4. Renouvellement
Procédures décrivant chacune un mode opératoire spécifique pour effectuer des tâches récurrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation de la QEB et évaluation des compétences, communes aux 2 systèmes - Gestion des écarts et capitalisation d'une base commune aux 2 systèmes, en partie adaptée à chacun des 2 périmètres - Audit du projet - Conformité au marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des prestations - Travaux - Gestion des situations d'urgence - Fonctionnement d'une réunion de suivi d'exploitation - Procédure de traitement des réclamations des utilisateurs sur SAMFM - Fiches réflexes - Note de fonctionnement gestion budgétaire - Revue du SME
Documents types « modèles » à réutiliser et à adapter aux spécificités de chaque opération	Cahier des charges preneur, Guide d'occupation environnementale exploitant, Guide d'occupation environnementale usagers et Guide d'exploitation environnementale communs aux 2 systèmes <ul style="list-style-type: none"> - Programme performanciel synthétisant les exigences de Gecina en termes de qualité, d'usage et de performances techniques et environnementales pour les bâtiment tertiaire de bureaux et les résidences étudiants (document entièrement revu afin d'intégrer les exigences de la certification H&E systématiquement recherchée sur ce type d'actifs) - Engagement type pour la certification - Listing type pour analyse environnementale - Cahier des charges mission AMO HQE* - Charte d'organisation environnementale de chantier 	<ul style="list-style-type: none"> - Recueil des attentes des parties intéressées - Cahiers des charges Prestations - Outil de gestion des déchets d'exploitation - RMA type - Outils de management des réunions de suivi
Outils de pilotage complétés au fur et à mesure de l'évolution du projet pour un suivi des performances visées	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord de pilotage « bâtiment responsable » qui reprend les 11 thèmes techniques de « l'immeuble responsable » et assure le suivi pour chaque thème et pour chaque phase des choix techniques, des niveaux atteints par indicateurs de performance et les labels associés - Tableau de capitalisation - Grilles d'évaluation des prestataires conception et réalisation - Fiche opération - Suivi documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord de suivi des performances de l'exploitation - Tableau de suivi des écarts - Tableau de capitalisation - Tableau de suivi des certifications

7.3.2.1. CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

Gecina a retenu depuis 2005 la certification NF HQE® Bâtiments Tertiaires pour la certification de ses immeubles de bureaux en développement. Seule certification existante à cette date sur ce périmètre, elle est depuis, la démarche la plus répandue en France comme en témoigne le Baromètre de la certification environnementale 2014 (7). Le choix initial de Gecina est ainsi confirmé et son niveau d'ambition se positionne aujourd'hui en recherchant l'un des deux meilleurs niveaux de certification soit les passeports HQE® Excellent ou Exceptionnel.

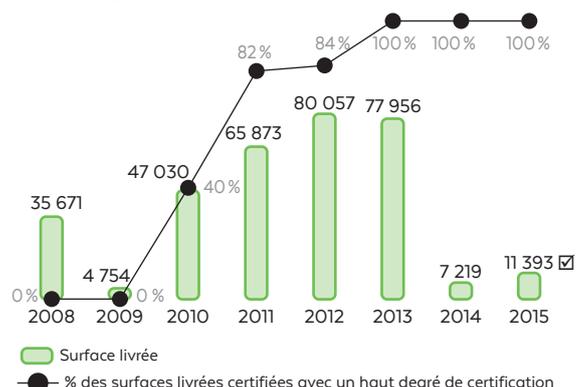
Concernant la certification de ses actifs de logements, Gecina a retenu la certification multicritère Habitat & Environnement (H&E), développée par QUALITEL, leader du secteur de la certification en France. Le profil le plus ambitieux des deux certifications H&E et Patrimoine H&E (PH&E) pour la rénovation est systématiquement recherché. En 2015, le référentiel H&E a évolué pour devenir NF Habitat HQE, certification déployée sur les résidences étudiants en développement du patrimoine Gecina. Ce nouveau référentiel s'articule toujours autour d'un système de management responsable et intègre huit nouveaux thèmes : Sécurité et sûreté, Services et transports, Utilisation des sols, Déchets, Biodiversité, Coût d'entretien et durabilité de l'enveloppe, Maîtrise des consommations et des charges et Coût global.

Gecina recherche, en complément de la certification HQE®, retenue comme base de tous ses programmes, d'autres certifications (LEED,

BREEAM®, etc.) et labels (Effinergie+, BiodiverCity®, Well Building Standard, etc.) dans le but d'adapter plus finement ses opérations aux attentes de ses parties prenantes, locataires actuels ou futurs, investisseurs et collectivités locales.

100 % des surfaces livrées sont certifiées avec un haut niveau de certification comme en témoignent les tableaux et graphiques ci-dessous. Le coût global des certifications HQE® Construction intégrant les coûts d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de certification s'élève à 197 408 euros pour l'année 2015.

Surfaces des activités bureaux et résidentiel certifiées avec un haut degré de certification construction



(7) Sur un panel de 771 immeubles tertiaires certifiés en 2014, 691, soit 90 % sont certifiés HQE® contre 10 immeubles LEED et 119 BREEAM®.

Certification des développements – bureaux et résidentiel

	2008	2014	2015
Surface certifiée avec un haut degré de certification*	0	7 219	11 393
Surface livrée certifiée	31 023	7 219	11 393
Surface livrée en m ²	35 671	7 219	11 393
% DES SURFACES LIVRÉES CERTIFIÉES AVEC UN HAUT DEGRÉ DE CERTIFICATION ☑	0 %	100 %	100 %
% des surfaces livrées certifiées	87 %	100 %	100 %
% des surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification hors Beaugrenelle	0 %	100 %	100 %

* Bureaux : 12/14 cibles HQE Performant ou Très performant ; Résidentiel : Profil A H&E ou PH&E

En 2015, trois résidences étudiants ont été livrées certifiées H&E profil A, à l'exemple de l'opération Palaiseau et une résidence est certifiée PH&E, l'opération Montsouris.

Résidence étudiants Palaiseau

La résidence étudiants Palaiseau, livrée en juillet 2015, est située dans le nouvel écoquartier Camille Claudel et se compose de deux bâtiments sur quatre étages pour un total de 3 000 m². Située à proximité des transports, elle est également entourée d'espaces verts. Cette résidence certifiée H&E profil A et labellisée BBC Effinergie est équipée d'une ventilation double flux à haute efficacité énergétique, raccordée au réseau urbain pour la production d'eau chaude sanitaire et le chauffage, et bénéficie d'une gestion optimisée des eaux pluviales par la mise en œuvre de noues paysagères.

Résidence étudiants Montsouris

Livrée en août 2015 et entièrement louée à l'université de New York, cette résidence est située au cœur du 13^e arrondissement de Paris, à proximité immédiate des transports en commun, des commerces, de lieux culturels et sportifs. Conversion d'un immeuble de bureaux en résidence étudiants, elle incarne la volonté de Gecina de densifier les villes pour limiter l'étalement urbain, de développer des immeubles flexibles en fonction des usages pour répondre aux besoins des occupants. Certifiée PH&E et labellisée BBC rénovation la résidence est raccordée au réseau de chaleur urbain et affiche une consommation de 82 kWh/m²/an, soit un niveau inférieur à la RT 2005 de 30 %.

Immeubles livrés résidentiels et tertiaires depuis 2005

Nom du projet	Date	SUBL	Label HPE obtenu	Certification/Dernier Niveau de Passeport délivré	Étoiles par Thème				Présence patrimoine	Label énergétique
					Énergie	Environnement	Santé	Confort		
Le Cristallin bâtiment A	2005	9 000		HQE EXCELLENT	0	4	3	3	oui	non
B3A	2007	4 452		H&E Profil A					non	non
Khapa	2008	19 639		HQE TRÈS BON	0	3	3	2	oui	non
L'Angle	2008	11 384		HQE TRÈS BON	0	2	3	2	non	non
Anthos	2010	9 487	THPE 2005	HQE EXCEPTIONNEL	2	3	3	4	oui	oui
Origami	2010	5 053	THPE 2005	HQE TRÈS BON	2	3	1	2	non	oui
Tour Mercure	2011	12 888	THPE 2005	HQE EXCELLENT	2	3	2	3	non	oui
Horizons	2011	36 465	THPE 2005	HQE EXCELLENT	2	3	3	2	oui	oui
96/104 Neuilly	2011	10 559	THPE 2005	HQE EXCELLENT	3	3	2	2	oui	oui
Magistère	2012	7 854	THPE 2005	HQE TRÈS BON	2	3	2	1	oui	oui
Newside	2012	17 860	BBC-Effinergie 2005	HQE EXCEPTIONNEL LEED Platinum BREEAM Outstanding	3	4	3	3	non	oui
Park Azur	2012	24 000		HQE EXCELLENT	3	3	1	2	oui	non
Pointe Metro 2	2012	14 765	BBC-Effinergie 2005	HQE EXCEPTIONNEL	3	4	3	2	oui	oui
Rue De Chambéry	2012	889		H&E Profil E					non	non
Beaugrenelle	2013	45 687		HQE TRÈS BON BREEAM VERY GOOD					non	non
Velum	2013	13 978	BBC-Effinergie 2005	HQE EXCELLENT	3	3	1	2	oui	oui
Docks en Seine	2013	15 999	BBC-Effinergie 2005	HQE EXCEPTIONNEL	3	4	3	2	oui	oui
Cite Cinema	2014	4 428		H&E Profil A					oui	non
Lecourbe	2014	2 734		PH&E					oui	non
Montsouris	2015	1 465	BBC rénovation	PH&E					oui	oui
Bassin à Flots	2015	2 800		H&E profil A					oui	non
Palaiseau	2015	3 002	BBC rénovation	H&E profil A					oui	oui
Bagnolet	2015	4 126	BBC Effinergie	H&E profil A					oui	oui
Bayonne	2015	29 594		HQE Excellent	3	3	3	2	oui	non
SOMME DES SURFACES (m²)	2005	308 108								

Immeubles en développement – bureaux

Nom du projet	Date de livraison prévue	Surface Shon du lot	Label HPE obtenu	Certification/ Dernier Niveau de Passeport délivré	Spécificités de l'opération	Étoiles par Thème			
						Énergie	Environnement	Santé	Confort
Cristallin bâtiment B	2016	12 236	BBC rénovation	HQE Exceptionnel LEED Platinum	Réhabilitation immeuble de bureaux (Boulogne-Billancourt) objectif facteur 4 sur les émissions de GES avant/après travaux réseau urbain chaud de la ville de Boulogne aide au choix second œuvre grâce aux modélisations ACV Toitures végétalisées avec différentes épaisseurs de substrat	3	4	3	3
55 Amsterdam	2016	12 240	BBC rénovation	HQE Exceptionnel LEED Platinum BREEAM Outstanding Label biodiverCity Label WELL (Core and Shell – niveau Compliant)	Réhabilitation d'un immeuble de type Haussmannien (Paris 8 ^e) Réduction des consommations (postes RT) de 45 % après rénovation Mise en œuvre d'une garantie de performance énergétique Rétention des eaux de pluie et réutilisation des eaux grises (eaux de lavabos) pour alimenter les sanitaires et l'arrosage du jardin Utilisation de matériaux bio-sourcés avec l'emploi de 6 000 m ² de laine de bois pour l'isolation intérieure Végétalisation maximale du bâti avec une amélioration du CBS de 300 % Traitement de l'air intérieur par filtres à charbon actif	3	3	3	3
Grande Halle	2017	21 600	RT2012-40 % sur le neuf	HQE Excellent BREEAM Excellent BiodiverCity	Complexe immobilier de bureaux : réhabilitation d'une halle existante et construction de deux bâtiments neufs Installation d'une géothermie sur nappe couplée à 3 thermofrigopompes Éclairage 100 % Led 0 rejet d'eau de pluie au réseau public grâce à la création d'un bassin d'infiltration et la réutilisation des eaux de pluie pour alimentation des sanitaires et arrosage Ossature bois pour la halle et façade manteau bois pour les bâtiments neufs permettant d'atteindre 87 dm ² /m ² shon Création de 3 jardins plantés avec une diversité d'espèces très importante (135) et accessibles aux occupants, jardin des secrets comme refuge pour la biodiversité avec abris à insectes et nichoirs	3	4	3	1
Guersant		15 128	BBC rénovation	HQE Excellent BiodiverCity	Réhabilitation d'un immeuble de bureaux (Paris 17 ^e) Consommation globale de 69,9 kWh/m ² /an Changement complet de la façade Système de ventilation intégré en façade pour améliorer le traitement de l'air intérieur Intégration de la biodiversité au projet et recherche du label biodivercity (espèces locales, toitures et murs végétalisés, accueil de la faune) Création d'une zone de services modulables en fonction des besoins (caféteria, RIE, salle de conférences)	3	3	2	2
Octant/ Sextant		36 122	BBC rénovation	HQE Exceptionnel BREEAM Excellent	Réhabilitation de deux immeubles de bureaux (Levallois-Perret) Consommation globale de kWh/m ² /an Pas d'intervention sur les façades existantes Raccordement au réseau urbain chaud, émissions par éjecto-convecteurs Éclairage Led Intégration de la biodiversité au projet et végétalisation des terrasses Rdc composés d'une caféteria, RIE, espaces de coworking	3	3	4	2
City light	2016	28 355	BBC rénovation	HQE Exceptionnel BREEAM Excellent	Rénovation d'un immeuble de bureaux (Boulogne-Billancourt) Raccordement au réseau de chaleur Idex et émission par poutres froides Éclairage naturel des plateaux de bureaux favorisé par la conception de l'immeuble Pôle de services composé d'une conciergie, fitness, pôle de compétences, 5 offres de restauration de 6 022 m ² Végétalisation du socle commun et des terrasses, création d'un jardin au-dessus du parking	Opération en VÉFA en attente du certificat			
Sky 56	2018	30 689	Effinergie+	HQE Excellent BREEAM Excellent	Construction neuve d'un immeuble de bureaux Consommation 73,40 kWh/m ² /an RT 2012 - 40 % Raccordement au réseau de chaleur local, 400 m ² panneaux photovoltaïques, perméabilité à l'air de 1 m ² /m ² .h Socle de services avec RIE, conciergerie, salles de réunion, fitness, commerces, crèche Forte végétalisation du bâti par des terrasses végétalisées	Opération en VÉFA en attente du certificat			
Sunflower	2018	20 106	BBC rénovation	HQE Excellent LEED Gold Label WELL (Core and Shell – niveau Compliant)	Restructuration lourde et extension d'un immeuble de bureaux de type R+17 Objectif facteur 4 sur les émissions de GES avant/après travaux (économie de 26,5 kgCO ₂ /m ² /an) Bilan carbone de l'opération équivalent à l'économie générée sur 20 ans, soit un maximum de 529,5 kgCO ₂ /m ² généré pour les travaux Mise en œuvre d'une garantie de résultat énergétique Opération en développement non encore déclarée auprès des organismes certificateurs	3	3	3	2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Nom du projet	Date de livraison prévue	Surface Shon du lot	Label HPE obtenu	Certification/ Dernier Niveau de Passeport délivré	Spécificités de l'opération	Étoiles par Thème			
						Environnement	Santé	Confort	
Vélizy Way		15 064	Effinergie+	HQE Exceptionnel LEED Platinum	Construction neuve immeuble de bureaux (Vélizy) Consommation globale de 53,8 kWh/m ² /an – RT 2012 - 47 % Installation de 65 m ² de panneaux solaires pour la production d'ECS Réalisation d'une Analyse du Cycle de Vie du bâtiment pour optimisation des choix de second œuvre Rétention des eaux pluviales pour arrosage Forte végétalisation du bâtiment : amélioration du CBS (43,5 % de 200 % par la transformation d'un espace de parking à ciel ouvert en créant une mare écologique de 440 m ² et 6 000 m ² d'espaces verts dont un verger de 43 arbres	3	3	3	4
Garden Ouest		42 292	Effinergie+	HQE Excellent	Construction neuve immeuble de bureaux (Montigny-le-Bretonney)	3	3	3	2
Garden Ouest 2		14 000	Effinergie+	HQE Excellent	Isolation thermique par l'extérieur très performante – brise-soleil optimisés – Installation de panneaux solaires pour la production d'ECS et de panneaux photovoltaïques Mise en œuvre de matériaux peu émissifs possédant les labels les plus exigeants GreenGuard, Ange Bleu, Cygne blanc Gestion optimale du confort par un pilotage efficace du bâtiment : suivi des consommations en temps réel avec l'outil Hypervision® et suivi du confort avec les balises Fireflies® (T°, qualité de l'air intérieur, bruit) à réception Protection et transplantation d'arbres existants – Création de prairies spontanées et de haies vives – mise en place de bois morts – Plus de 50 espèces plantées – CBS de 34 %	3	3	3	2
SOMME DES SURFACES (m²)		247 832							

Immeubles en développement – résidentiel

Nom du projet	Date de livraison prévue	Surface Shon du lot	Label HPE obtenu	Certification/Dernier Niveau de Passeport délivré	Spécificités de l'opération
Javel		640		HQE Excellent	Crèche livrée en coque brute Mise en œuvre d'une isolation sur ossature bois performante (RT 2012 - 30 %) Objectif d'avoir une étanchéité à l'air de 1 m ³ /m ² .h Recherche du label bâtiment biosourcé et Ecojardin
Ville-d'Avray Neuf		12 345	Effinergie+	H&E Profil A	Construction neuve : immeubles résidentiels H&E et commerces HQE Circulations douces privilégiées et connectées aux espaces de nature (Forêt de Fausses Reposes) Création d'une connexion entre les immeubles neufs et existants via des ascenseurs RT 2012 Cep moyen de 109 kWh/m ² /an Toitures et gradins créés entièrement végétalisés
Ville d'Avray EPHAD		52 000		H&E Profil A	Opération en cours de faisabilité
Castle light	2016	4 500	Effinergie+	H&E Profil A	Construction neuve résidence étudiants Chauffage et ECS sur réseau de chaud urbain DPE classe B < 65 kWh/m ² /an Étanchéité à l'air performante (< 1 m ³ /hm ²)
Rose de cherbourg	2017	10 000	Effinergie+	H&E Profil A	Construction neuve résidence étudiants (La Défense) Certification BREEAM Bespoke Mur rideau assurant une bonne isolation thermique et étanchéité à l'air Système de récupération de chaleur sur les eaux grises Système de production de l'ECS et chauffage par des sous-stations individuelles avec affichage des consommations par logement 240 m ² de toiture végétalisée + 48 m ² de terrasse végétalisée
Lourmel	2018	3 000	Effinergie+	NF Habitat HQE Très performant	Construction d'une résidence étudiante (Paris 15°) Consommation de 67,54 kWh/m ² /an Étude d'une production calorifique par une « chaudière numérique » recyclant l'énergie générée par les serveurs informatiques pour chauffer l'immeuble Végétalisation massive des surfaces disponibles et intégration de la biodiversité et de l'agriculture urbaine
Brancion	2018	3 500	Effinergie+	NF Habitat HQE Très performant	Construction d'une résidence étudiante (Paris 15°) Consommation de 77 kWh/m ² /an Système de production de l'ECS et chauffage par des sous-stations individuelles avec affichage des consommations par logement Recherche du label bâtiment biosourcé (emploi de laine de bois notamment) Végétalisation de la toiture et terrasse
Marseille Mazenod	2016	3 742	Effinergie+	H&E Profil A	Construction neuve résidence étudiants DPE classe B < 65 kWh/m ² /an
Charbonnel	2017	2 479	Effinergie+	H&E Profil A	Construction neuve résidence étudiants (Paris 13°) Ossature bois Système de récupération de chaleur sur les eaux grises Recherche du label bâtiment biosourcé
SOMME DES SURFACES (m²)		92 206			

7.3.2.2. EXPLOITATION

Enjeu clé de l'analyse de matérialité en termes d'importance pour l'activité de Gecina et d'attente des parties prenantes, la labellisation et/ou la certification du patrimoine est un outil de pilotage prioritaire de la gestion de son portefeuille d'actifs. L'objectif fixé (relevé en 2012) d'atteindre 80 % du patrimoine de bureaux certifié en 2016 est donc légitimement ambitieux. Une démarche spécifique est engagée sur le patrimoine résidentiel qui ne faisait pas encore l'objet de référentiel adapté aux actifs détenus par Gecina.

Gecina a retenu la certification HQE® Exploitation pour démontrer son engagement et capitaliser les bonnes pratiques d'exploitation développées sur son patrimoine de bureaux. Cette certification est un révélateur de la qualité verte des actifs existants n'ayant pu à l'origine, compte tenu de leur date de construction, faire l'objet d'une certification et atteste la maîtrise environnementale de l'exploitation pour les actifs déjà certifiés en construction.

Démarche la plus répandue en France⁽⁸⁾ pour l'immobilier de bureaux, la certification HQE® Exploitation constitue le cadre de référence le mieux adapté à la nature du patrimoine de Gecina ainsi qu'à son métier de foncière gestionnaire. En effet, celle-ci garantit le niveau de qualité de l'immeuble auprès des locataires et des investisseurs en imposant un mode de gestion responsable, l'amélioration des performances environnementales déclinées à travers leur mesure objective et un plan de progrès. Elle assure de surcroît une continuité dans les modes d'exploitation depuis 2010, date à laquelle Gecina a mis en place un Système de Management Général HQE® Exploitation, audité et reconnu sur les immeubles évalués par Certivéa. En intervenant à fréquence régulière soit par un audit in situ, soit par une analyse documentaire, Certivéa évalue le système mis en place et vérifie l'atteinte des objectifs de performance fixés sur un échantillon d'immeubles admis en certification. Tous les cinq ans, la certification de chaque actif est également réévaluée.

L'évolution du référentiel de certification depuis 2013 (V2) implique une reconnaissance différente des immeubles en distinguant leur qualité intrinsèque, axe bâtiment durable (axe BD) de leur qualité spécifique d'exploitation, axe gestion durable (axe GD). En 2015, 28 actifs du patrimoine de Gecina sont certifiés suivant cette nouvelle version du référentiel, les bâtiments certifiés en version 1 en 2014 ayant été reconnus en version 2 dans l'année.

Les deux immeubles, T1 et B, nouvellement acquis et certifiés suivant la version 1 du référentiel, n'ont pas encore été réévalués avec la nouvelle version et sont donc reconnus de façon confondue pour leur qualité intrinsèque et d'exploitation.

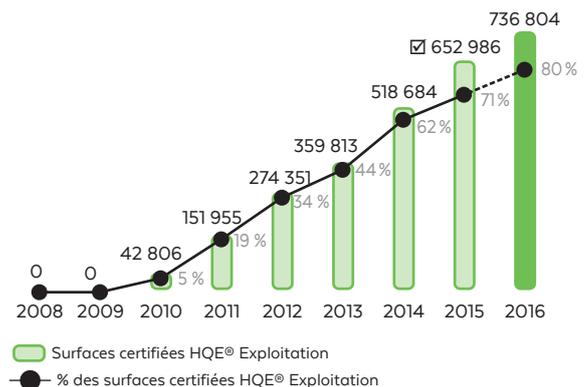
La stratégie patrimoniale de Gecina se déploie en retenant trois formes d'actions :

1. Les immeubles dont la qualité intrinsèque est en conformité avec les attentes du référentiel et exploités par Gecina sont présentés à la certification pour être reconnus sur les axes BD et GD ;
2. Les immeubles dont la qualité intrinsèque est en conformité avec les attentes du référentiel et exploités par les locataires ne sont présentés à la certification que sur l'axe BD et la certification sur l'axe GD fait l'objet d'échanges avec les locataires notamment lors de la mise en place du bail vert ;

3. Les immeubles dont la qualité intrinsèque n'est pas en conformité avec les attentes du référentiel et qui ne peuvent donc être reconnus suivant l'axe BD le sont, a minima sur l'axe GD lorsque Gecina en pilote l'exploitation ; ils font parallèlement l'objet d'un plan de travaux de rénovation pour atteindre la certification sur l'axe BD, mis en œuvre en fonction des possibilités soit pendant l'occupation avec l'objectif de ne pas impacter l'activité des locataires, soit lors de la libération de l'immeuble.

À fin 2015, le patrimoine de Gecina certifié HQE® Exploitation représente 652 986 m² soit 71 % des surfaces, proche de l'objectif fixé pour 2016 à 80 %. Par ailleurs, 12 % des surfaces tertiaires en exploitation disposent d'un label énergétique (THPE ou BBC Effinergie). Six actifs représentant 173 695 m² ont été présentés par Gecina à la certification HQE® Exploitation et attestés par Certivéa, deux actifs ont intégré le patrimoine déjà certifiés et trois actifs certifiés les années précédentes ont été cédés. Le diagramme suivant présente les niveaux de certification du patrimoine. Le coût global des certifications HQE® Exploitation incluant les coûts d'assistance à maîtrise d'ouvrage et les coûts de certification s'élèvent à 306 164 euros pour 2015.

Surfaces certifiées HQE® Exploitation bureaux



Nombre d'immeubles HQE® Exploitation par niveau et par axe



(8) En France, 176 actifs sont certifiés HQE® Exploitation, 100 BREEAM in use et deux LEED EBOM et sont à 85 % des immeubles de bureaux (source : Certification en exploitation - 5 ans après - OID - novembre 2014).

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

En 2015, 18,9 % des surfaces du patrimoine ont été engagées en certification.

Parmi les huit actifs certifiés cette année, trois sont reconnus pour leur qualité intrinsèque et la qualité de leur exploitation :

- 14 Général Leclerc (92 Neuilly-sur-Seine), un immeuble de 16 785 m² construit en 1973 ;
- Mirabeau (75 Paris), un immeuble de 35 449 m² construit en 1972 ;
- Marceau (75 Paris), un immeuble de 5 043 m² construit en 1940, restructuré avant 2008 ;

En complément, trois actifs sont reconnus pour leur qualité intrinsèque :

- Suresnes (92 Suresnes), un immeuble de 13 282 m², construit en 2003 ;
- Marbeuf (75 Paris), un immeuble de bureau de 12 036 m² construit en 2007
- Montmartre (75 Paris), un immeuble de bureau de 3 072 m² construit en 1820, restructuré en 2012.

En 2016, d'autres actifs, en exploitation comme l'immeuble le Banville (Paris 75017) de 21 822 m², ou livrés dans l'année, comme le Cristallin (92 Boulogne) de 24 644 m², rentreront en certification exploitation pour atteindre l'objectif de 80 % des surfaces certifiées.

Gecina déploie par ailleurs un référentiel développé avec la société Interface pour faire reconnaître la qualité de prestations et de services dans les restaurants d'entreprises de son patrimoine. Ainsi, parmi les 19 RIE du patrimoine dont neuf sont exploités par des groupements et dix par les locataires (immeubles mono locataire), 14 restaurants sont engagés dans cette démarche en 2015.

Cas spécifique de l'exploitation des bâtiments résidentiels

La certification exploitation des bâtiments résidentiels, portée par l'organisme Cerqual au travers de la certification NF Habitat HQETM Exploitation, a été mise en place en 2015. Cette reconnaissance porte sur des immeubles exploités depuis plus d'un an pour lesquels une exploitation durable a été mise en place, démontrant des qualités minimales soit par une certification en construction, soit par l'atteinte de minima à l'issue d'un bilan évaluant leurs qualités intrinsèques. Une étude de faisabilité a été menée sur deux résidences étudiants certifiées en construction et exploitées depuis plus d'un an. Les résultats obtenus et l'évolution du SMG exploitation pour intégrer le patrimoine résidentiel ont encouragé Gecina à contracter auprès de Cerqual et s'engager dans la démarche de certification en exploitation de ces deux immeubles résidentiels. L'audit de reconnaissance est programmé au premier trimestre 2016. Par ailleurs, 2 % du patrimoine résidentiel dispose d'un label énergétique (THPE ou BBC Effinergie).

7.3.2.3. BAUX VERTS/ANNEXES ENVIRONNEMENTALES

Le « bail vert » (ou annexe environnementale) est né d'un processus entamé par le Grenelle de l'Environnement et confirmé par l'entrée en vigueur de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national sur l'environnement. Il concerne les locaux à usage de bureaux ou commerce de plus de 2 000 m², s'est appliqué à tous les baux conclus ou renouvelés à compter du 1^{er} janvier 2012 et est obligatoire (sans que son absence n'entraîne de sanction) pour l'ensemble des baux, depuis le 14 juillet 2013 (loi Grenelle 2 publiée le 13 juillet 2010).

L'article L.125-9 du Code de l'Environnement définit son contenu et notamment :

- la communication mutuelle de toutes les informations relatives aux consommations énergétiques des locaux loués ;
- l'obligation pour le preneur de laisser le bailleur accéder aux locaux loués pour la réalisation de travaux d'amélioration de la performance énergétique ;
- la possibilité de prévoir des obligations qui s'imposent au preneur pour limiter la consommation énergétique des locaux concernés.

Considérant rapidement que l'annexe environnementale ne serait pas une contrainte, mais qu'au contraire, au cœur d'une démarche itérative de progrès, elle pouvait et devait être un facteur clé de succès pour Gecina et ses clients au service de leurs stratégies RSE respectives, Gecina a anticipé l'évolution future de la réglementation, en signant dès 2010, des baux verts avec ses clients partenaires, sur des immeubles neufs :

- Barclays Capital pour ORIGAMI - 34-36, avenue de Friedland - 75008 Paris ;
- Roche pour Horizons - ZAC Seguin Rives de Seine - 92100 Boulogne-Billancourt ;
- Carrefour Management SAS pour Anthos - ZAC Seguin Rives de Seine - 92100 Boulogne-Billancourt.

Gecina a également consacré plusieurs réunions de « Gecina Lab », le club de réflexion à destination de ses clients sur les thématiques du développement durable pour diffuser et échanger avec eux sur les bonnes pratiques de cette démarche.

Depuis 2011, l'ensemble des nouveaux baux signés par Gecina portant sur des surfaces de plus de 2 000 m² comportent une annexe environnementale. Lien entre les acteurs, elle participe à la cohérence des différentes thématiques de la RSE propres à l'immobilier et s'avère un facteur clé de succès dans la démarche de certification HQE[®] Exploitation où Gecina se fixe des objectifs élevés (80 % du patrimoine certifié à l'horizon 2016).

Depuis 2012, l'ambition de Gecina va au-delà, puisque la foncière souhaite régulariser à terme des annexes environnementales avec l'ensemble de ses clients et dans un premier temps avec l'ensemble des clients se situant dans ses immeubles où au moins un bail vert « réglementaire » (pour une surface > 2 000 m²) doit être signé. Ainsi pour l'immeuble Mercy Argenteau, Gecina a conclu une annexe environnementale avec tous ses locataires bureaux et commerce alors même que la surface de chacun est inférieure à 2 000 m².

C'est dans cet esprit que les équipes de Gecina, à l'occasion de rendez-vous personnalisés, ont sollicité, depuis cette date, l'ensemble des clients locataires concernés et ont expliqué le contenu et les enjeux de l'annexe environnementale.

Plus concrètement et au-delà des obligations réglementaires, la structure des contrats proposés par Gecina se détaille comme précisé ci-dessous.

1. Les obligations mises à la charge de Gecina :
 - établir un audit technique « environnemental de l'immeuble » afin de déterminer ses performances, audit qui servira de base pour fixer les objectifs environnementaux généraux et spécifiques à atteindre ;
 - actualiser tous les 3 ans l'audit environnemental initial pour suivre la performance environnementale de l'immeuble et vérifier que les objectifs fixés sont conformes à cette performance pour, dans la mesure du possible, les améliorer ;

- prendre en charge les travaux de mise en conformité et d'amélioration de la performance énergétique et environnementale des équipements dont le Bailleur a contractuellement la charge ;
 - reprendre ces engagements en matière environnementale et de développement durable avec les acteurs concernés la gestion de l'immeuble ou de l'occupation des locaux loués et notamment avec le gestionnaire de l'immeuble, les entreprises de maintenance et d'entretien...
2. Les obligations mises à la charge du client (dans l'adoption d'une attitude éco-responsable dans l'usage des locaux qui lui sont loués) :
- reprendre les engagements environnementaux et sociaux définis par le bail avec les acteurs avec lesquels il contracte dans le cadre de l'occupation des locaux loués et notamment avec les entreprises de maintenance et d'entretien ;
 - partager avec Gecina des données et informations relatives aux différentes consommations (énergie, eaux, traitement des déchets...) pour vérifier que les objectifs environnementaux généraux et spécifiques fixés sont atteints ;
 - coopérer en vue de la certification ou l'accréditation de l'immeuble ;
 - accepter des contraintes exigées pour l'obtention ou le maintien des certifications et/ou accréditations obtenues.

Ces cinq années de pratique et d'expérience de la mise en œuvre des annexes environnementales ont fait émerger une typologie de clients très différents :

- ceux qui ont une conviction naturelle « RSE » et accueille cette démarche de façon positive et comme entrant parfaitement en résonance avec leurs propres objectifs ou ambitions ;
- ceux qui manifestent spontanément plusieurs formes de réticence :
 - réticence à voir inscrire dans le bail des clauses environnementales perçues seulement comme un mode de valorisation du patrimoine immobilier de Gecina,
 - réticence quant à l'échange d'informations qui pourraient avoir un lien avec leur activité,
 - crainte d'avoir à supporter des charges, des contraintes importantes en contrepartie de la prise en compte des performances énergétiques de l'immeuble et d'objectifs environnementaux (notamment par l'exécution de travaux importants à l'initiative du Bailleur),
 - ou tout simplement crainte d'avoir à atteindre des résultats...

À ce stade l'absence de sanctions et le caractère actuellement plutôt offreur du marché, incite beaucoup ces derniers à attendre le renouvellement de leurs baux pour discuter d'une annexe environnementale et les équipes de Gecina à agir avec le plus grand pragmatisme.

Signature des baux verts suivant leurs surfaces

	Nombre		Surface En m ² et %		Loyer En € et %	
Baux verts > 2 000 m ²	59	76,6 %	595 601	83,6 %	255 179	84,2 %
Baux verts < 2 000 m ²	157	34,2 %	80 188	44,1 %	36 718	40,6 %
TOTAL	216 <input checked="" type="checkbox"/>		675 789 <input checked="" type="checkbox"/>		291 897	

Au 31 décembre 2015, en retirant les baux verts signés des immeubles vendus et des immeubles en restructuration ou en cours de commercialisation, 216 baux verts ont été signés (126 en 2014, 51 en 2013) dont 59 (48 en 2014, 31 en 2013) concernant des surfaces supérieures à 2 000 m² (soit 76,6 % des baux, 83,6 % des surfaces et 84,2 % des loyers correspondant à des surfaces supérieures à 2 000 m²).

157 baux (78 en 2014, 20 en 2013) ont été signés pour des surfaces inférieures à 2 000 m² (soit 34,2 % des baux, 44,1 % des surfaces et des 40,6 % loyers).

En conclusion, 2015 est un exercice au cours duquel un engagement déterminé des équipes s'est traduit par une progression très significative du nombre de baux verts signés, toutes catégories

de surfaces considérées, **40 % des clients des surfaces inférieures à 2 000 m², donc des contrats sans obligation d'annexe environnementale**, se sont engagés volontairement dans cette démarche. Néanmoins, 23 % des clients qui représentent de l'ordre de 16 % des surfaces et des loyers, qui y seraient obligés, ne s'y sont pas encore résolus.

En 2016, Gecina poursuivra ses efforts pour emporter la conviction de l'ensemble de ses clients, l'atteinte tant de ses propres objectifs de réduction des consommations et des émissions que de ceux issus du décret en préparation portant sur les consommations énergétiques totales des immeubles (y compris tous usages), passant inévitablement par une démarche partagée avec les occupants, tout comme la recherche des certifications en exploitation.

7.3.3. VALEUR IMMATÉRIELLE - BIEN-ÊTRE ET PRODUCTIVITÉ

Valeur immatérielle – bien-être et productivité

KPI : % d'actifs à efficacité productive élevée (catégorie A, B ou C)

Objectif 2016 : 70 %

Il est établi de longue date ^{(9) (10)} que diverses caractéristiques d'un immeuble de bureaux, incluant le confort, la qualité de l'air intérieur, la performance acoustique, la qualité des aménagements des espaces et postes de travail ou encore la localisation, ont une influence sur la productivité des occupants.

De même, en résidentiel, la plupart de ces facteurs ont un impact sur le choix initial du logement mais aussi sur le bien-être des occupants.

Ainsi, Gecina a décidé de suivre ces sujets de façon détaillée sur son patrimoine à travers les thèmes et les indicateurs suivants :

- l'efficacité productive des immeubles de bureaux, indicateur développé avec la société Goodwill Management dont la méthode de calcul est détaillée au paragraphe 7.3.3.1. « Efficacité productive des immeubles de bureaux ». Le confort thermique et visuel, la qualité de l'air intérieur et les nuisances sonores, bien qu'intégrés avec d'autres thèmes dans cet indicateur, donnent lieu à un suivi spécifique détaillé dans les paragraphes 7.3.3.2. à 7.3.3.4. ;
- compte tenu du poids très important de la localisation dans le gain d'efficacité productive (souvent autour de 50 %), Gecina évalue la part de son patrimoine tertiaire et résidentiel situé à proximité des infrastructures de transport en commun (cf. 7.3.3.5. « Transport et connectivité ») ;
- souhaitant s'adresser au plus grand nombre, Gecina évalue, par ailleurs spécifiquement les surfaces accessibles aux personnes en situation de handicap (cf. 7.3.3.6. « Accessibilité aux personnes en situation de handicap »).

7.3.3.1. EFFICACITÉ PRODUCTIVE DES IMMEUBLES DE BUREAUX

En 2013, Gecina a souhaité mesurer la performance de son parc au titre du concept « d'efficacité productive » et en a publié les résultats pour 74 actifs. En 2014, afin d'améliorer la précision de cet indicateur, l'ensemble des collaborateurs intervenant sur les immeubles du patrimoine de bureaux a été mobilisé pour en évaluer précisément les différentes caractéristiques. En 2015, le périmètre d'analyse a été actualisé pour tenir compte des évolutions du patrimoine (cessions ou mise en exploitation), et comprend 82 bâtiments.

Les données sources pour l'établissement de cet indicateur (les évaluations des caractéristiques de chacun des immeubles) sont également prises en compte pour déterminer les moyens d'améliorer les performances du patrimoine. Ceux-ci sont ensuite intégrés aux plans d'actions pour l'amélioration des performances (cf. 7.1.4.3. « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine »).

Méthode

Goodwill Management a réalisé cette étude en appliquant la méthode Thésaurus-Ecopolis®. Ce modèle, adossé à un corpus de publications académiques, a été adapté pour les besoins de l'étude. Ainsi, les experts de Gecina, ont évalué les facteurs d'influence de la productivité des occupants des immeubles ciblés par l'étude, suivant six niveaux (d'excellent à très insuffisant). Ces facteurs d'influence sont regroupés en cinq grandes catégories :

1. Bien-être physique : surface de bureau par personne, confort thermique, qualité de l'éclairage, contrôle de l'éblouissement par le soleil, qualité de l'air et de la ventilation.
2. Sérénité des occupants : qualité de la vue sur l'extérieur, proximité d'espaces naturels, performance acoustique interne et externe, qualité des espaces de détente.
3. Motivation : impact du quartier, sentiment de sécurité du quartier, identité et entretien de l'immeuble, modularité des bureaux.
4. Temps perdu dans le bâtiment : rapidité des déplacements (flux verticaux et horizontaux, ascenseurs, escaliers), flexibilité et rapidité des réaménagements, facilité d'accès aux salles de réunion, services présents dans l'immeuble (restaurant, parking, conciergerie, douches...).
5. Facilité d'accès : localisation, proximité et densité des transports en commun, proximité des commerces et services.

Chaque immeuble évalué présente un niveau de performance plus ou moins élevé sur chacune des catégories, traduit par le modèle en une variation de productivité. La productivité est définie dans cette étude, comme le rapport entre la vitesse de travail et le coût de travail. Ainsi, un gain de productivité, par exemple de 3 %, signifie qu'une personne peut produire 3 % de plus à coût salarial constant ou que sa production peut être invariante pour une réduction analogue de son coût de travail. Un gain de productivité revient ainsi à une amélioration du résultat d'exploitation de l'entreprise occupant le bâtiment. Dans ce modèle, le gain de productivité d'un immeuble donné, est calculé par rapport aux caractéristiques d'un immeuble de référence sans aucun atout sur les critères précités.

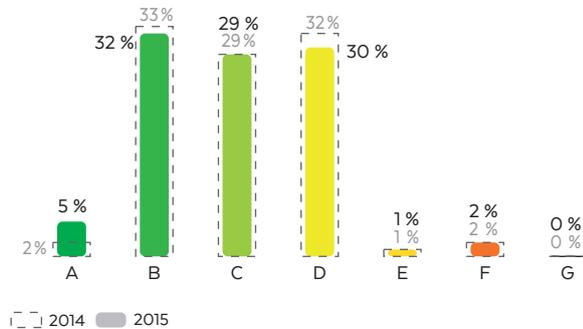
Résultats de l'étude

Le résultat est exprimé sous forme d'un « étiquetage de productivité » analogue à l'étiquetage environnemental en sept classes, de A à G.

La classe « A » correspond à un gain de productivité compris entre 11,1 et 13 % et la classe « G » de 0 à 1,8 %.

(9) Brill, Michael, et al. « Using Office Design to Increase Productivity, Workplace Design and Productivity », Buffalo Organization for Social and Technological Innovation (BOSTI), 1984.
 (10) Wyon, David « Predicting the Effects of Individual Control on Productivity », White Paper 960130, 1996.

Répartition des actifs de Gecina par classe d'efficacité productive



En 2015, 66 % des bâtiments ont été évalués en classe A, B ou C et offrent des gains d'efficacité productive supérieurs à 7 %, générant des gains économiques conséquents pour les utilisateurs des bureaux. Cela représente une augmentation d'1 % (soit un immeuble) rapport à 2014. Cette évolution est principalement liée aux cessions de Newside et L'angle (en classe B), immeubles récents et bien équipés mais plus éloignés du centre de Paris, aux acquisitions des immeubles T1 et B (en classe A), livrés en 2008 situés dans le quartier d'affaires de La Défense ainsi que celle de l'immeuble situé avenue de la Grande Armée (en classe C). En effet, la localisation a un poids très important dans le gain d'efficacité productive (souvent autour de 50 %). Ainsi, certains immeubles présentent des gains internes élevés mais sont pénalisés par leur éloignement du centre de Paris. Ils constituent des opportunités pour certaines entreprises dont l'implantation historique se situe dans ces zones. Plus globalement, une comparaison du gain d'efficacité productive par rapport au gain de loyer donne un élément supplémentaire de décision par rapport à la seule analyse du prix au m².

7.3.3.2. CONFORT THERMIQUE ET VISUEL

Bien que difficile à appréhender, le confort est un élément constitutif du ressenti de la qualité des actifs tant pour le patrimoine de bureaux que pour les logements et ne saurait être révélé par la seule mesure de la température ambiante ⁽¹⁾.

Ce thème est donc évalué de manière spécifique sur les actifs développés par Gecina.

Pour les actifs de bureaux, le programme performanciel (cf. 7.3.2. « Labellisation, certification et performance environnementale »)

définit le niveau Performant comme étant le minimum à atteindre pour les cibles 8 (confort hygrothermique) et 10 (confort visuel) de la certification NF HQE™ bâtiments tertiaires. À l'exception de l'opération grande Halle à Lyon pour ces deux cibles, consécutif à des exigences du futur locataire pour l'aménagement des locaux, et du 55 Amsterdam pour la cible 10, compte tenu de la configuration de l'immeuble existant, ce niveau est respecté dans tous les développements.

Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu. Celui-ci inclut les aspects de confort et santé dans son thème 6. Lorsque le référentiel développé est celui de la rénovation, la certification couvre le thème du confort à travers trois domaines : la qualité sanitaire des logements, les équipements et le confort des parties communes et les équipements techniques des logements.

Pour le patrimoine existant, tout en travaillant la performance énergétique du bâti, par exemple en installant du double vitrage pour le remplacement des menuiseries ou en isolant par l'extérieur les façades, les actions menées par Gecina améliorent le confort des occupants en réduisant les effets de parois froides et la sensation de courants d'air. Plusieurs tests de perméabilité à l'air ont été menés sur des actifs neufs, cet essai devenant un standard exigé par Gecina.

Pour le patrimoine tertiaire certifié HQE® Exploitation, soit 30 immeubles (cf. 7.3.2.2 « Exploitation »), 18 atteignent un niveau supérieur à performant sur l'axe bâtiment durable à la fois sur la cible 8 (confort hygrothermique) et la cible 10 (confort visuel), trois immeubles atteignent ce même niveau uniquement sur la cible 10 et trois atteignent aussi uniquement ce niveau sur la cible 8. 11 immeubles atteignent le niveau très performant sur la cible 8 et trois sur la cible 10. L'ensemble de ces résultats démontre un niveau de confort supérieur aux standards dans la grande majorité du patrimoine certifié de Gecina.

Via le questionnaire d'évaluation de l'efficacité productive, Gecina identifie les actifs de son patrimoine de bureaux qui nécessiteront des actions d'amélioration de leur confort. Le tableau suivant présente les résultats de la cotation des 82 immeubles du patrimoine de bureaux en exploitation.

L'arbitrage sur le patrimoine mené en 2015 n'a influencé que la moyenne des résultats du patrimoine sur les trois indicateurs : confort, contrôle de l'éblouissement par le soleil et éclairage. La vente de l'immeuble situé 55, boulevard de Sébastopol noté 5,3 sur le critère éclairage en 2014 a fait remonter la note la plus basse du patrimoine à 6,7 sur ce critère.

(1) La notion de confort thermique est fortement liée aux perceptions de chacun, pour exemple la réglementation thermique fixe à 19 °C la température moyenne à assurer par le chauffage des locaux occupés à usage d'habitation, d'enseignement, de bureaux ou recevant du public, ce qui n'exclue pas que certaines pièces puissent enregistrer des températures supérieures ou inférieures (exemple : une température de 18 °C dans les chambres est conseillée pour un sommeil réparateur). Dans une approche différente, la médecine du travail préconise une ambiance de travail située entre 22 et 24 °C avec une humidité de 40 à 60 % ce qui va bien au-delà de ce qu'impose la réglementation (plaquette explicative sur l'ergonomie au poste de travail de l'ACMS).

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Impact du bâtiment sur le bien-être physique	Note attribuée*						Note la plus haute	Note la plus basse	Note moyenne
	0	4	8	12	16	20			
Confort (chauffage, rafraîchissement)	Souci de confort identifié	Réglage du confort général pour tout l'immeuble	Réglage du confort par plateau	Réglage du confort par bureau	Réglage du confort par bureau, réglage manuel	Réglage du confort optimisé par automatisme et réglage manuel possible en complément	20 29 immeubles du patrimoine atteignent cette note 48 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 Un problème spécifique de confort est identifié dans 3 immeubles	14.4 49 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne
Contrôle de l'éblouissement par le soleil	Aucun système, vitrage clair	Stores intérieurs	Stores intérieurs & double vitrage à contrôle solaire	Double vitrage à contrôle solaire & brise-soleil fixe	Brise-soleil fixe & double vitrage réfléchissant	Brise-soleil automatique & double vitrage réfléchissant	17.3 1 seul immeuble du patrimoine atteint cette note 4 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 21 immeubles n'ont pas de système de protection solaire (principalement les Haussmanniens)	5.1 30 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne (très affectée par le nombre d'immeubles sans protection ou avec seulement des stores intérieurs)
Éclairage	Éclairage artificiel est trop faible de jour	Éclairage artificiel est trop faible de nuit	Éclairage artificiel nécessaire de jour dans de nombreux bureaux	Éclairage artificiel nécessaire de jour dans quelques bureaux	Quelques rares zones – hors bureaux – où l'éclairage artificiel est trop faible	Éclairage optimal partout et tout le temps	20 8 immeubles du patrimoine atteignent cette note 36 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	6.7 Pour 1 immeuble du patrimoine	13.2 42 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne

* Chacun des trois responsables consultés attribue une note égale à 0, 4, 8, 12, 16 ou 20. Une moyenne est alors calculée sur ces trois notes (si les notes obtenues pour un item sont par exemple de 8, 8 et 12, la moyenne ressort ainsi à 9,3).

Le confort dans les immeubles du patrimoine de Gecina constitue par ailleurs un élément de dialogue avec les occupants.

Dans le patrimoine tertiaire, les réunions locataires, notamment celles effectuées dans le cadre d'un bail vert, sont une opportunité d'échanges privilégiés sur ce sujet. Le lien direct avec les consommations d'énergie conduit à définir des plans d'actions communs, comme la réduction des températures de consigne, influant à la fois sur la garantie du confort des occupants et l'économie d'énergie. Pour 18 sites, afin de détecter tout dysfonctionnement pouvant influencer sur le confort des occupants et intervenir le plus rapidement possible, Gecina a déployé une application informatique recensant les demandes des locataires et le suivi de leur traitement.

En résidentiel, les questions de confort sont débattues lors des conseils de concertation locative. Des solutions globales, à l'échelle du patrimoine (relation entre confort et intéressement des exploitants à la conduite du chauffage) ou spécifique à certains immeubles (différence de ressenti dans les logements en fonction de l'exposition climatique des façades) sont étudiées lors de ces instances. Par ailleurs, les gardiens ou les attachés de site dans les résidences étudiants recensent les doléances des locataires pour un traitement rapide des dysfonctionnements éventuels.

Le déploiement d'un portail extranet client a vocation à optimiser encore le suivi de cette relation.

7.3.3.3. ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR

Consciente de l'enjeu de santé publique et de la difficulté d'identifier tous les éléments impactant la qualité de l'air intérieur, Gecina poursuit son action, dans le prolongement des années précédentes par :

- la mise en œuvre des moyens et solutions pour lesquels un impact positif certain a été identifié ;
- des mesures adaptées aux domaines moins bien documentés pour enrichir les données disponibles et améliorer les corrélations ;
- la participation à des groupes de travail dédiés pour approfondir sa connaissance du sujet.

L'ensemble des cahiers des charges techniques a été revu afin de privilégier les systèmes de ventilation les plus efficaces, les matériaux possédant les labels et étiquetages les plus performants (classe A+, écolabel européen, Gut, ange bleu, cygne blanc, etc.), mais également diffuser les meilleures pratiques (protection des matériaux contre l'humidité en phase chantier).

Pour les constructions, ces exigences ont été décrites dans les programmes performanciers tertiaires et résidentiel étudiants. Ces cahiers des charges sont transmis aux équipes de conception dès le début d'une opération. Pour les travaux dans les immeubles en exploitation, les descriptifs d'aménagement intérieur des parties privatives et des parties communes tant en immobilier d'entreprise qu'en immobilier résidentiel intègrent aussi ces exigences.

Pour les actifs de bureaux, le programme performanciel définit le niveau performant comme étant le minimum à atteindre pour la cible 11 (confort olfactif, reliée au thème confort) et la cible 13 (qualité sanitaire de l'air, reliée au thème santé) de la certification NF HQE™ bâtiments tertiaire. Ce niveau est atteint pour l'ensemble des opérations en développement et la majorité visent des niveaux très performant sur ces deux cibles, à l'exemple de l'opération 55 Amsterdam qui vise le niveau très performant pour les cibles 11 et 13 (cf. site Internet : <http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html>).

Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu. Celui-ci inclut les aspects de qualité d'air au titre du thème 6. Lorsque le référentiel développé est celui de la rénovation, la certification couvre ce thème à travers trois domaines : la qualité sanitaire des logements, les équipements des parties communes et les équipements techniques des logements. Les immeubles situés à proximité immédiate de zones à pollution urbaine forte présentant un risque lié aux particules fines sont

équipés de double flux, à l'exemple de la résidence étudiants Cité Cinéma livrée en 2014 (cf. DDR 2014 p. 267).

Pour le patrimoine tertiaire certifié HQE® Exploitation, soit 30 immeubles, 18 atteignent un niveau supérieur à performant sur la cible 11 (confort olfactif) ou la cible 13 (qualité sanitaire de l'air) de l'axe bâtiment durable, ce qui démontre un niveau d'équipement supérieur aux bonnes pratiques pour traiter la qualité de l'air et neuf immeubles atteignent ce niveau pour ces deux cibles ; quatre immeubles atteignent le niveau très performant sur la cible 13 et un sur la cible 11.

Via le questionnaire d'évaluation de l'efficacité productive, Gecina identifie les actifs de son patrimoine de bureaux qui nécessiteront des actions d'amélioration sur ce thème. Le tableau suivant présente les résultats de la cotation des 84 immeubles du patrimoine de bureaux en exploitation pour les critères ventilation et qualité de l'air. L'évolution des notes entre 2014 et 2015 s'explique par les arbitrages et investissements réalisés dans l'année.

Impact du bâtiment sur la sérénité des occupants	Note attribuée*						Note la plus haute	Note la plus basse	Note moyenne
	0	4	8	12	16	20			
Ventilation	Pas de ventilation mécanique	Ventilation ancienne ou présentant des dysfonctionnements	Ventilation ancienne fonctionnant correctement	Ventilation récente	Ventilation récente et de qualité	Ventilation de dernière génération innovante	20 4 immeubles du patrimoine atteignent cette note 23 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 Dans 10 immeubles du patrimoine, la ventilation des espaces repose sur des dispositifs de ventilation naturelle	10.1 41 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne
Qualité de l'air	Souci de QAI (plaintes des occupants, maux de tête, odeurs..)	Renouvellement médiocre	Renouvellement constant sans filtrage de l'air neuf	Renouvellement constant avec traitement d'air entrant	Débit adapté en fonction de l'occupation et traitement de l'air entrant (filtres pollen et bactériens, pas de captage COV)	Débit adapté en fonction de l'occupation et traitement de l'air entrant (filtres pollen et bactériens, captage COV)	20 3 immeubles du patrimoine atteignent cette note 9 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 1 souci de qualité de l'air a été identifié dans un immeuble	10.9 58 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne

* Chacun des trois responsables consultés attribue une note égale à 0, 4, 8, 12, 16 ou 20. Une moyenne est alors calculée sur ces trois notes (si les notes obtenues pour un item sont par exemple de 8, 8 et 12, la moyenne ressort ainsi à 9,3).

Depuis 2011, en anticipation d'une réglementation future dédiée, Gecina réalise, à la réception des opérations, des mesures de la qualité de l'air intérieur reposant sur le protocole HQE Performance « Évaluation de la qualité de l'air intérieur d'un bâtiment neuf ou rénové » suivant une méthodologie normée (système de pompage et mesures passives avec tube Radiello). Ayant initié ces premières mesures avec le Laboratoire d'Hygiène de la Ville de Paris (LHVP), Gecina poursuit sa démarche en s'ouvrant à de nouvelles techniques comme la mesure dynamique par les balises Azimut

Monitoring ou encore la mise en place de nouveaux capteurs en travaillant avec la société Amstein & Walthert.

Livrées en juillet 2015, les résidences étudiants Bagnolet et Palaiseau ont été l'objet de ces mesures. Les deux résidences affichent des émissions en dessous des valeurs seuils pour les COVT et le formaldéhyde, résultats cohérents avec les matériaux labellisés mis en œuvre et les produits d'entretien utilisés en fin de chantier. Les niveaux d'émissions relevés pour les polluants extérieurs (NO₂ et benzène) sont également en dessous des seuils sauf pour les

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

particules fines mesurées sur la résidence Bagnolet pour un des points (PM 2,5 à 20 µg/m³ et PM 40 de µg/m³) supérieures, à la livraison, aux valeurs guides. Ces valeurs ont été observées dans un des logements de la façade orientée Sud-Ouest, située à 150 m de l'échangeur reliant le périphérique et l'A3.

Dans cet esprit, Gecina a mis en place sur son siège une mesure dynamique avec le bureau d'étude Vit'Air, avant et après travaux de réaménagement, afin d'évaluer l'impact des matériaux et le rôle de la ventilation sur la qualité de l'air intérieur (cf. *DDR 2014 p. 268*). Ces enseignements sont aujourd'hui repris pour les futurs travaux menés dans le patrimoine. En 2015, une hygiénisation des réseaux aérauliques a été menée démontrant l'importance d'une maintenance rigoureuse des systèmes de ventilation afin de pérenniser leurs performances (cf. *site Internet : <http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html>*). Enfin, afin de traiter le NO₂, Gecina étudie l'opportunité d'équiper les entrées des centrales de traitement d'air d'un filtre à charbon actif, ce qui devrait faciliter l'atteinte du label Well building standard, à l'étude.

Déploiement de l'hygiénisation des réseaux

Comme en témoigne l'expérimentation menée sur le siège de Gecina, les systèmes de ventilation ont un rôle majeur sur la qualité de l'air intérieur.

Dès 2014, la Tour Mirabeau a fait l'objet d'une hygiénisation complète de son réseau aéraulique par :

- le nettoyage de l'ensemble des réseaux de distribution, des centrales de traitement d'air et des ventilo-convecteurs ;
- le décolmatage des batteries des ventilo-convecteurs ;
- la réparation de gaines affaissées ;
- l'équilibrage du réseau.

Au-delà des performances techniques affichées, cette intervention a nettement amélioré le confort des occupants et a généré une économie d'environ 2 millions d'euros, budget nécessaire à la rénovation complète du système de ventilation contre 450 000 euros dépensés avec cette solution.

Évolution du rendement et de la perte de charge suite à l'hygiénisation des réseaux d'air sur l'immeuble tour Mirabeau

Zone	Avant		Après		Gain de rendement	Baisse de perte de charge
	Débit d'air en m ³ /h	Perte de charge en Pa	Débit d'air en m ³ /h	Perte de charge en Pa		
Moyenne	142	208	168	183	19 %	- 12 %

Source : rapport réalisé en 2014 par la société Ventéo pour le compte de Sodexo.

Compte tenu des résultats de ces tests, l'extension de cette action à tout le patrimoine est d'ores et déjà planifiée pour les prochaines années. Cela devrait impacter à la hausse l'évolution des notes sur les deux critères ventilation et qualité de l'air de l'efficacité productive.

Une intégration au cœur des projets : INSPIR pour maîtriser la QAI (Qualité de l'Air Intérieur)

Porté par un groupement inter-entreprises réunissant les principaux acteurs œuvrant pour l'amélioration de la QAI (Bouygues Immobilier, Green Affair, Ciat, Saint-Gobain, Médiéco, Azimut, Ademe et Gecina), le projet souhaite initier une démarche qualité détaillant les bonnes pratiques applicables à chaque phase d'une opération, pour maîtriser la qualité de l'air intérieur des bâtiments.

Ce travail, avec une première phase de tests sur des bâtiments existants pour enrichissement du référentiel et une deuxième sur des projets en développement, se déroule sur 36 mois et concourt à l'appel à projet de recherche « vers des bâtiments responsables à l'horizon 2020 » lancé par l'Ademe.

Les mesures réalisées sur le siège de Gecina ainsi que l'hygiénisation participent au travail mené au titre de ce projet.

Au terme de la première phase d'expérimentation, les bâtiments suivants ont été instrumentés (réalisation de mesures actives et passives) :

- le siège Gecina : impact du renouvellement de matériaux de décoration, hygiénisation et nettoyage moquette ;
- le siège de Bouygues Immobilier avec l'immeuble Galéo : impact de la maintenance courante (changement des filtres) et nettoyage moquette ;
- la résidence étudiants Cité cinéma (Campuséa, filiale à 100 % Gecina) : étude de l'efficacité d'un système double flux après un an d'exploitation ;

- l'école Gynko (Bouygues Immobilier) : étude d'un projet ayant intégré la qualité de l'air intérieur dès la conception et quelques mois après sa mise en exploitation.

Au-delà des observations terrain réalisées, une étude sociologique a été menée avec l'interview des occupants, gestionnaires et professionnels de l'exploitation de ces quatre bâtiments.

L'ensemble des résultats obtenus pour cette première phase seront remis à l'Ademe en janvier 2016 pour enrichissement de la méthode Manag'air.

Le lancement de la deuxième phase est prévu début 2016 avec la sélection des projets en développement.

7.3.3.4. NUISANCES SONORES

L'impact de l'ambiance acoustique intérieure sur la qualité de vie et le confort est important tant pour le patrimoine de bureaux que pour les logements.

Ce thème est donc évalué de manière spécifique sur les actifs développés par Gecina.

Pour les actifs de bureaux, le programme performanciel définit le niveau performant comme étant le minimum à atteindre pour la cible 9 de la certification NF HQE™ bâtiments tertiaire (confort acoustique). Ce niveau garantit notamment un haut potentiel d'affaiblissement acoustique interne pour le locataire quel que soit son aménagement futur. À l'exception de l'opération Grande Halle à Lyon, dû à des exigences du futur locataire pour l'aménagement des locaux, ce niveau est respecté dans tous les développements.

Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu. Celui-ci détermine un traitement de l'acoustique supérieur à celui défini par le cadre réglementaire. Lorsque le référentiel développé est celui de la rénovation, la certification est étendue à l'option acoustique.

Pour le patrimoine existant, s'il est aisé de travailler l'affaiblissement acoustique vis-à-vis des nuisances extérieures par le remplacement des menuiseries dans les logements, l'amélioration de l'acoustique intérieure des bureaux nécessite la mise en œuvre de solutions qui ne peuvent être déployées qu'en milieu inoccupé.

Pour le patrimoine tertiaire, en l'absence de connaissance exacte des performances, les immeubles HQE® Exploitation sont tous évalués sur la cible 9, confort acoustique, en niveau base. Quelques actifs développés en propre par Gecina dont les caractéristiques de construction ont été spécifiquement travaillées sur ce sujet (Magistère, niveau très performant) ou dont les caractéristiques ont été évaluées par des mesures (Khapa, niveau performant), obtiennent des niveaux supérieurs. Les immeubles T1 et B intégrés au patrimoine de Gecina en 2015 obtiennent tous les deux un niveau performant sur cette cible.

Afin de renforcer cette connaissance des qualités acoustiques de son patrimoine certifié en exploitation et identifier les pistes d'amélioration, plusieurs actifs ont fait l'objet de mesures de la qualité acoustique intérieure et extérieure.

Pour chacun des autres actifs de son patrimoine de bureaux, Gecina identifie ceux qui nécessiteront un travail pour améliorer leur performance acoustique tant interne qu'externe à travers le questionnaire d'évaluation de l'efficacité productive. Le tableau suivant présente les résultats de la cotation des 82 immeubles de bureaux en exploitation du patrimoine.

La note concernant les bruits extérieurs de l'immeuble 41 Montaigne est ainsi passée de 4 à 12 après une intervention sur les menuiseries extérieures en 2015. Les autres évolutions sont liées à l'arbitrage sur le patrimoine. L'acquisition de deux actifs récents (immeubles T1 et B) fait augmenter la moyenne du patrimoine ainsi que le nombre d'immeubles atteignant la note 20 sur le critère bruits extérieurs.

Impact du bâtiment sur la sérénité des occupants	Note attribuée*						Note la plus haute	Note la plus basse	Note moyenne
	0	4	8	12	16	20			
Bruits intérieurs	Mauvais traitement acoustique interne engendrant des gênes fortes pour le travail	Certaines zones de bureaux présentent une piètre qualité acoustique interne	Certaines zones de bureaux présentent une qualité acoustique interne moyenne	Les espaces de bureaux sont traités mais les espaces communs (hall, cafétéria...) présentent une piètre qualité acoustique	Les espaces de bureaux sont traités mais les espaces communs (hall, cafétéria...) présentent une qualité acoustique moyenne	Aucune zone (bureaux, salles de réunion, espaces communs) proche de zones de bruit (salle machine, chaufferie, etc.)	20 13 immeubles du patrimoine atteignent cette note 42 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	1.3 1 immeuble du patrimoine atteint cette note	13.5 46 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne
Bruits extérieurs	Quartier très bruyant et pas d'isolation renforcée par les vitrages	Mauvaise atténuation des bruits extérieurs	Les bruits extérieurs sont atténués mais peuvent gêner	Zone en cours d'urbanisation, gêne pendant les seules périodes de chantiers	Bruits extérieurs très fortement atténués (pas de gêne)	Aucun bruit extérieur	20 4 immeubles du patrimoine atteignent cette note 42 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 1 seul immeuble du patrimoine situé dans un quartier très bruyant ne bénéficie pas d'une isolation ad hoc	12.8 47 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne

* Chacun des trois responsables consultés attribue une note égale à 0, 4, 8, 12, 16 ou 20. Une moyenne est alors calculée sur ces trois notes (si les notes obtenues pour un item sont par exemple de 8, 8 et 12, la moyenne ressort ainsi à 9,3).

En complément de ces actions et pour limiter les nuisances pour le voisinage, Gecina met en œuvre les actions suivantes :

- des mesures d'« émergence » à chaque remplacement d'équipements des immeubles de bureaux pour vérifier qu'ils n'impactent pas le niveau de bruit ambiant ;
- gestion des bruits de chantier à travers la charte d'organisation environnementale de chantier, document type des SMG Construction et SMG Exploitation adapté à chaque contexte pour limiter les nuisances sonores tant pour les riverains que pour les locataires lors des interventions en milieu occupé (cf. 7.3.2. « Labellisation, certification et performance environnementale »).

7.3.3.5. TRANSPORT ET CONNECTIVITÉ

Gecina s'est donné comme priorité de développer un parc immobilier proche des transports publics : bus, métros, RER, tramways, trains et stations Vélib.

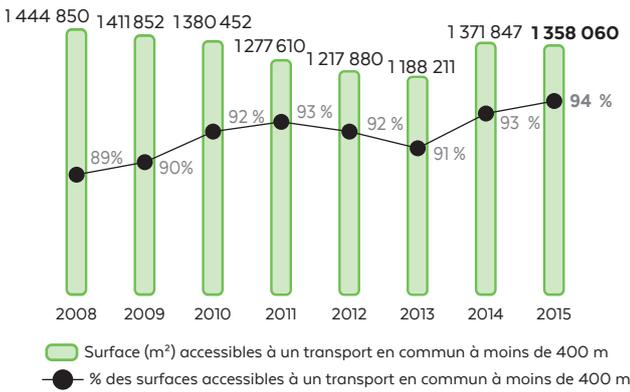
Pour ce faire, un éloignement maximal de 400 mètres entre les entrées des infrastructures de transport et l'entrée des immeubles a été retenu. Cette distance correspond en effet à moins de 10 minutes de marche à pied, temps apparaissant acceptable pour rejoindre son domicile ou son lieu de travail depuis un transport public.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

La méthodologie d'identification des adresses a évolué en intégrant les coordonnées GPS comme élément de repérage.

Le Groupe recense 94 % des surfaces de son patrimoine accessibles à un transport en commun à moins de 400 mètres (98 % pour le patrimoine de bureaux et 85 % pour les immeubles résidentiels), dépassant son objectif fixé à 90 %. Les actifs nouvellement intégrés au patrimoine comme les tours T1 et B à La Défense ou encore 75 Grande armée respectent cet objectif.

Connectivité – activités bureaux et résidentiel



Afin de réduire son empreinte carbone élargie, Gecina s'implique pour offrir aux utilisateurs locataires de ses immeubles, une alternative complémentaire aux transports publics en lieu et place des déplacements émetteurs de CO₂ (premier contributeur aux émissions de GES en France). Gecina suit ainsi, depuis 2014, la part des surfaces de son patrimoine accessibles par un mode de transports alternatif, soit les immeubles disposant de locaux vélos, d'infrastructures pour la recharge des véhicules électriques et/ou de places de covoiturage.

En 2015, 75 % des bureaux offrent la possibilité aux locataires de se rendre sur leur lieu de travail par un de ces trois modes de transports alternatifs. En particulier, 73 % des surfaces tertiaires disposent de locaux vélos et 44 % d'infrastructures de recharge pour les véhicules électriques.

En tant que propriétaire unique d'immeubles de bureaux occupés par des mono-locataires et en application du décret n° 2011-873 du 25 juillet 2011 de la loi Grenelle 2, Gecina a installé 233 infrastructures pour la recharge de véhicules électriques et hybrides (soit 10 % des places de parking) dans huit actifs concernés de son patrimoine.

7.3.3.6. ACCESSIBILITÉ AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

En 2015 et pour la 5^e année consécutive, Gecina étend sa démarche d'accessibilité de son patrimoine aux personnes en situation de handicap par :

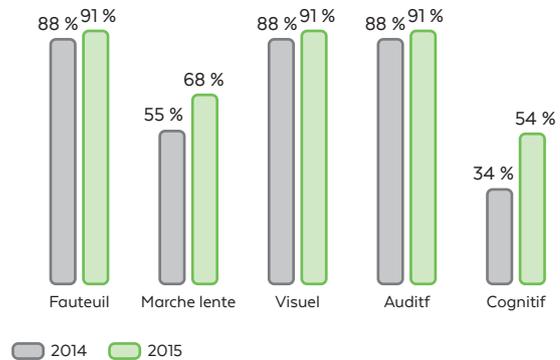
- la réalisation de nouveaux diagnostics et la mise à jour de ceux établis antérieurement à la loi et à l'arrêté de 2014, afin d'évaluer les prestations nécessaires pour améliorer l'accessibilité des immeubles de bureaux ;
- la mise en œuvre des préconisations issues des diagnostics réalisés afin de répondre à l'engagement sociétal de l'entreprise ;
- l'identification de l'ensemble des établissements recevant du public (ERP) du patrimoine de bureaux et résidentiel, la réalisation

des diagnostics correspondants puis le dépôt d'une demande d'Ad'AP (Agenda d'Accessibilité Programmée) auprès de l'État.

Grâce à ces mesures, au total, 91 % du patrimoine a été diagnostiqué à fin 2015 pour les cinq types de handicap (fauteuil, marche lente, visuel, auditif et cognitif).

Par ailleurs, afin de répondre aux besoins des personnes handicapées mais également d'améliorer la lisibilité des informations pour les personnes valides, Gecina va créer en 2016 une Charte Signalétique pour l'ensemble de son patrimoine, qu'elle a inscrite dans ses demandes d'Ad'AP.

Évolution de l'accessibilité des actifs du patrimoine par type de handicap (en part des surfaces)

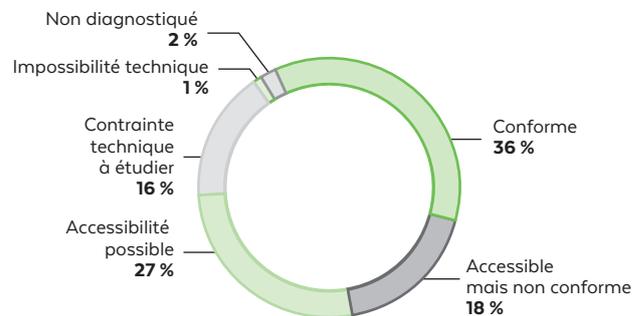


Immobilier de bureaux

En 2015, 96 % du patrimoine tertiaire a été évalué ou diagnostiqué, soit 80 immeubles sur 83 en exploitation.

Concernant le handicap « fauteuil », handicap techniquement le plus contraignant pour l'aménagement des immeubles 18 immeubles s'avèrent conformes, 58 accessibles et/ou aménageables et quatre présentent au moins un point bloquant (ascenseur, accès principal...).

Résultats des diagnostics d'accessibilité en fauteuil du patrimoine tertiaire (en part des surfaces)



777 300 m², soit 81 % des surfaces du patrimoine de bureaux, sont conformes ou aménageables pour le déplacement en fauteuil.

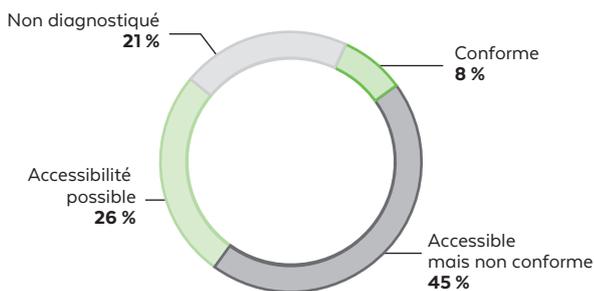
Immobilier résidentiel

En 2015, 79 % du patrimoine résidentiel a été diagnostiqué, soit 43 des 54 résidences en exploitation dans le patrimoine. Seul 8 % du patrimoine est conforme à l'accessibilité en fauteuil, correspondant aux 11 résidences étudiants de construction récente.

Pour le résidentiel classique, les immeubles sont accessibles ou adaptables selon la nature des cages d'escaliers. Ainsi, 79 % des surfaces se trouvent accessibles ou adaptables aux personnes à mobilité réduite.

Les déficiences cognitives n'ont pas été traitées dans ces diagnostics.

Résultats des diagnostics d'accessibilité en fauteuil du patrimoine résidentiel (en part des surfaces)



ERP et agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP)

Au 31 décembre 2014, tous les ERP devaient être conformes selon la loi du 11 février 2005. La loi du 26 septembre 2014 offre la possibilité de déposer une demande Ad'AP à tous les propriétaires et exploitants pour mettre en conformité leurs ERP qui ne l'étaient pas au 31 décembre 2014, tel que cela avait été demandé par la loi du 11 février 2005.

Cette conformité concerne des points aussi différents que la hauteur du pas-de-porte (principalement du ressort du propriétaire) ou le choix de la banque d'accueil, de l'éclairage ou de l'espace entre les rayonnages (du ressort de l'exploitant). Un dépôt séparé ou conjoint propriétaire-exploitants a donc été rendu possible. Néanmoins,

7.3.4. SÉCURITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES

Sécurité et maîtrise des risques

KPI : % du patrimoine avec un niveau « Très performant » ou « Performant »

Objectif : > 70 %

7.3.4.1. SYNTHÈSE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES IMMOBILIERS

La méthodologie de maîtrise des risques immobiliers pouvant avoir un effet sur la sécurité, comme les risques liés à l'amiante, le plomb, les incendies, la qualité de l'eau, les tours aéroréfrigérantes, les inondations, la pollution des sols, ainsi que les performances de Gecina en la matière sont détaillés dans le paragraphe 1.7.4.1.1. « La cartographie des risques immobiliers ».

Le pourcentage du patrimoine ayant un niveau « Très performant ou Performant » est de 86,7 % pour 2015. Gecina améliore encore

compte tenu du nombre d'immeubles impactés, Gecina a décidé, dans un premier temps, d'établir une demande d'Ad'AP séparément de ses locataires pour les travaux à sa charge sur l'ensemble de son patrimoine.

L'identification des ERP au sein du patrimoine s'est avérée relativement complexe. En effet, si les commerces en pied d'immeuble ont été rapidement localisables, les locataires exerçant une profession libérale ou pratiquant de l'enseignement ont été plus difficiles à identifier.

Ainsi, 250 locataires ont été identifiés comme ERP ou pouvant l'être.

Des vérifications et diagnostics ont conduit aux résultats suivants :

- 16 ERP ont été déclarés conformes pour la partie relevant de la responsabilité du propriétaire ;
- 32 ERP ont été écartées car ne recevant finalement pas accès de public ;
- 1 ERP a été traité séparément – le parking public « Quai de la Rapée » – car il a fait l'objet d'un dépôt de permis de construire en 2015 traitant obligatoirement les enjeux d'accessibilité.

Ainsi, 201 ERP du patrimoine ont fait l'objet d'une demande d'Ad'AP Patrimoniale en cours d'instruction à la Préfecture à fin 2015.

En termes de déploiement, Gecina s'engage à effectuer 1,14 m€ de travaux (HT) dans les six années à venir pour rendre accessible les 201 ERP, situés dans 90 immeubles de son patrimoine.

cette année la couverture de ses risques immobiliers puisque cette valeur était de 77,7 % en 2014 et dépasse son objectif fixé pour 2016 à 70 % pour la quatrième année consécutive. La part des immeubles ayant obtenus une médaille (liée à la méthodologie mise en place) augmente progressivement, de même que la performance des immeubles médaillés (la part d'immeuble « Très performants » passe de 49,6 % en 2014 à 53,6 % en 2015). Cette année, Gecina a amélioré sa performance concernant les risques liés au plomb dans les peintures, à la présence de TAR et d'ICPE, et maintient un bon niveau de performance concernant l'amiante malgré le durcissement des réglementations en la matière.

7.3.4.2. ADAPTATION DU PATRIMOINE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le secteur de l’immobilier est directement impacté par le réchauffement climatique. L’augmentation du nombre d’événements extrêmes qui y sont liés, affecte en effet les constructions ⁽¹²⁾ :

- existantes : les fortes tempêtes, les inondations, les feux de forêt engendrent des réparations plus nombreuses voire des reconstructions et ont un impact sur les coûts d’assurance. Le nombre croissant de jours de canicule ⁽¹³⁾ influe également sur les besoins de climatisation et surenchérit les charges énergétiques alors même que les coûts unitaires augmentent ;
- en développement : les risques de précipitations accrues invitent les collectivités à imposer des capacités de rétention des eaux de pluie, voire d’infiltration, nécessitant des espaces de pleine terre et limitant la constructibilité. De nouvelles façons de concevoir et de construire doivent être alors imaginées pour adapter les immeubles à des conditions climatiques qui se dégradent tout en préservant le confort des occupants et la limitation des besoins énergétiques. Les jours d’intempéries augmentant, font également peser un risque sur les délais de construction.

La localisation devient ainsi un élément clé de l’analyse de vulnérabilité éventuelle des actifs. Le patrimoine de Gecina, principalement implanté dans des centres-villes à forte densité (Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille, Lille), est ainsi fortement impacté par l’ensemble de ces sujets.

Pour chaque risque lié au changement climatique et inhérent à son activité, identifié dans la cartographie des risques (cf. 1.7 « Risques »), Gecina analyse ses impacts et détermine les dispositifs de maîtrise associés. Cette approche est reprise dans les éléments reportés pour le *Carbon Disclosure Project*.

Concernant le patrimoine en exploitation, Gecina a durci ses cahiers des charges en fonction des degrés de contrainte propres à la localisation de ses immeubles et mis en place des actions d’anticipation comme pour les risques d’inondation (application du modèle de la grande crue de la Seine en 1910) ou de catastrophes naturelles. Au-delà d’une meilleure résilience des actifs eux-mêmes lors des sinistres majeurs, des scripts détaillés d’intervention, sous l’autorité d’une cellule de crise dûment constituée, sont préparés

pour en atténuer les conséquences et les coûts et faciliter le redémarrage d’exploitation.

L’augmentation des coûts de l’énergie, liée à une hausse des prix unitaires ou à la mise en place de taxes (comme la taxe carbone), est un risque important et direct, impactant à la fois les factures payées par Gecina et celles de ses locataires. Ce surcoût est évalué à 0,47 M€ pour 2015 pour l’ensemble du patrimoine, sur la base de la tarification carbone actuelle (14,5 euros/t CO₂).

Modélisation des surcoûts énergétiques liés à l’augmentation de la taxe carbone

	Monétarisation (sur base émissions CO ₂ 2015)				
	2015	2016	2017	2020	2030
Taxe (en €/t CO ₂)	14,5	22,0	30,5	56,0	100,0
Montant (en M€)	0,47	0,71	0,98	1,8	3,2

Plusieurs solutions ont été identifiées pour maîtriser ce risque, dont la réduction des consommations (amélioration de la performance intrinsèque des immeubles, meilleure utilisation des installations, etc.), une vigilance accrue sur les achats d’énergie (achats d’énergie verte, etc.) ou la recherche d’une alimentation des immeubles par des énergies renouvelables.

La combinaison des dérèglements climatiques (étés plus chauds et effet d’îlot de chaleur accru notamment) et des besoins toujours plus importants des utilisateurs en matière d’énergie, conduit Gecina à améliorer constamment le pilotage de ses immeubles (cf. 7.3.1. « Performance énergétique et énergies renouvelables »). En effet, l’impact des îlots de chaleur est estimé à une augmentation de 15 % de l’usage de la climatisation durant un quart de l’année, soit un surcoût correspondant à 0,2 M€ en moyenne par an.

Des solutions comme la flexibilité de mise en fonctionnement des équipements sont d’ores et déjà mises en œuvre, à l’exemple du *free-cooling* installé sur l’immeuble VELUM, à Lyon. Les consommations sont ainsi réparties sur des plages horaires plus longues et les consommations globales finales en sont réduites.

Gecina recense l’ensemble des actions initiées sur son patrimoine et les gains en émissions associés.

Initiatives de réduction d’émissions de GES détaillées pour le reporting CDP 2015 (item cc3.3 b extraits)

Type d’activité	Description de l’activité	Gains CO ₂ annuels estimés En tonnes eq.CO ₂	Économies annuelles En euros HT	Investissement nécessaire En euros HT	Temps de retour sur investissement En années	Durée de vie de l’action En années
Efficacité énergétique	Travaux d’amélioration enveloppe	183	59 443	2 343 286	40-50	35
Installation à faibles émissions carbone	Travaux de remplacement des équipements de production	252	99 261	2 563 235	15-20	20
Efficacité énergétique : process	Travaux d’amélioration de la régulation	21	21 725	146 845	2-10	10

(12) D’après *Climate change : implications for buildings* - University of Cambridge, BPIE, GBPN, WBSCD.
 (13) Livre Vert : État des lieux des enjeux climatiques, Région Île-de-France, juillet 2010 : La région Île-de-France vit aujourd’hui, chaque année en moyenne, un jour d’alerte canicule (+ de 35 °C), avec des pics à 10 jours (2003). Durant la seconde moitié du XXI^e siècle, la moyenne sera de 2 à 8 jours par an selon les scénarios, avec des pics jusqu’à 40 jours. La fréquence accrue des canicules est un des principaux risques climatiques auxquels devra faire face le patrimoine immobilier francilien.

En ce qui concerne les constructions, plusieurs pistes sont d'ores et déjà mises en œuvre par Gecina pour limiter l'effet du réchauffement climatique et des îlots de chaleur urbains comme l'implantation d'espaces végétalisés en toiture et une attention particulière portée aux matériaux d'enveloppe des bâtiments. Les obligations réglementaires peuvent, à la fois être perçues comme une contrainte et une opportunité de différenciation. La loi Grenelle 1 impose par exemple, que tout nouveau bâtiment construit à partir de 2020 soit à énergie positive. Il existe donc un risque d'augmentation des coûts de construction liés à la complexification des technologies et méthodes utilisées. Pour s'y préparer, Gecina intègre dans le développement de son patrimoine la recherche des meilleurs standards, notamment en matière d'émissions de CO₂, à l'image de la restructuration lourde de l'immeuble Cristallin à Boulogne-Billancourt, qui atteint le facteur 4.

Pour un horizon plus lointain (2030 à 2050), Gecina a lancé une étude détaillée, avec l'objectif d'analyser les besoins (techniques et managériaux) pour adapter son patrimoine aux effets du changement climatique. Pour Gecina, il semble par exemple peu réaliste d'imaginer pour le futur des immeubles sans aucun apport de froid dès lors que les pics de chaleur pourraient se traduire en région parisienne, par des épisodes de canicule largement supérieurs à 40 °C, équivalents au climat de Grenade ou Rabat.

L'enjeu sera ainsi d'anticiper les besoins d'investissements futurs pour une performance optimisée, garantissant la maîtrise des charges notamment énergétiques mais aussi de maintenance et d'entretien et la garantie du confort pour les occupants de ses immeubles.

7.4. Planète

7.4.1. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Changement climatique et émissions de GES

KPI : Moyenne et % de réduction des émissions de gaz à effet de serre à climat constant (bureaux et résidentiel)

Objectif 2016-2020 : 17 kg CO₂/m²/an soit - 40 % en fonction du niveau de contrôle opérationnel des actifs par rapport à 2008 pour les bureaux et 35 kg CO₂/m²/an soit - 20 % par rapport à 2008 pour le résidentiel.

7.4.1.1. LA FEUILLE DE ROUTE CLIMAT DE GECINA

En 2015, pour limiter son impact sur le changement climatique, prolonger ses objectifs et les inscrire dans la perspective des engagements nationaux sur le sujet (loi relative à la transition énergétique et la croissance verte et stratégie nationale bas carbone), Gecina a établi sa feuille de route climat à horizon 2030.

Co-construite avec des représentants de ses parties prenantes et des différentes fonctions concernées de l'entreprise (Asset management, contrôle de gestion, communication financière, fonction technique, investissements et arbitrages, marketing, moyens généraux, programmes immobiliers et RSE), cette feuille de route oriente les actions de Gecina autour de quatre axes clés :

- réduire l'intensité carbone du parc de 60 % en 2030 par rapport à 2008 (avec usages et à climat constant) ;
- compenser les missions nettes du patrimoine dans une perspective de neutralité annuelle ;
- maximiser la sobriété des programmes immobiliers et viser la neutralité carbone pour chacun ;
- engager ses partenaires par la transparence et le dialogue.

Afin de réduire l'intensité carbone du parc de Gecina (émissions par unité de surface en kg de CO₂/m²), quatre leviers seront utilisés. Ceux-ci sont présentés ci-dessous par ordre d'impact croissant sur la performance :

- piloter finement la performance énergétique du parc en exploitation (par le suivi et l'engagement des prestataires sur la performance, et le commissionnement) ;
- engager des travaux d'amélioration de la performance du parc en exploitation (par l'allocation de budgets dédiés pour mettre en œuvre des éco-variantes aux équipements techniques en fin de vie) ;

- augmenter le niveau d'ambition de performance carbone pour les projets de restructuration inscrits dans le plan (en prenant en compte l'impact carbone dès la conception et dans le pilotage des projets) ;
- engager des immeubles en restructuration en complément du plan prévu, avec un niveau élevé de performance carbone (en fonction du potentiel de valorisation et de la libération des surfaces).

En complément, pour compenser l'impact des émissions de GES du patrimoine sur le climat, Gecina mettra en œuvre les leviers d'évitement de production d'émissions de GES additionnelles suivant :

- soutenir des filières de production d'énergie peu carbonée (achats d'électricité verte, production d'énergie renouvelable) ;
- optimiser l'usage du parc (densification de l'usage par le foisonnement de services et la mutualisation d'espaces, la valorisation du taux d'occupation, l'optimisation des espaces vides par l'incubation de startups, etc.) ;
- soutenir des projets innovants bas carbone externes à l'entreprise en dédiant un fonds spécifique dont le montant sera calculé dans la perspective de neutralité carbone. Gecina pourra aussi utiliser ce fonds pour compenser les émissions de CO₂ produites par le parc et « neutraliser » son impact sur le climat en finançant des projets dédiés (reboisement...)

Afin de s'assurer que chaque projet de restructuration est vertueux au niveau du climat, Gecina quantifiera les émissions de CO₂ liées aux travaux de restructuration pour les comparer aux émissions de CO₂ globales évitées sur la durée de vie de la restructuration. Si les solutions techniques choisies ne garantissaient pas la neutralité de l'opération, un budget compensation alimenterait le fonds innovation carbone.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Un travail d'accompagnement au changement sera engagé avec les locataires. Un effet d'entraînement pourrait être généré par l'optimisation des usages, le développement de services et la promotion des modes de transport moins émissifs. Par ailleurs, les cahiers des charges définissant les standards de Gecina devront progressivement prendre en compte le poids carbone des produits et prestations et les fournisseurs et prestataires récurrents doivent être engagés dans des plans de réduction de leurs émissions.

Les plans d'actions en cours d'élaboration relèveront de ces différentes fonctions et seront suivis dans un comité de pilotage dédié dès 2016. Le reporting de ces actions sera intégré dans les différents piliers et chapitres correspondant. Un rapport spécifique sur le climat sera publié courant du deuxième trimestre 2016 sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>).

7.4.1.2. ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PATRIMOINE

Limiter le réchauffement climatique implique de conjuguer à la fois l'efficacité énergétique et la décarbonation du mix de production. C'est cette double démarche que Gecina a souhaité adopter.

Depuis 2008, Gecina a donc engagé une politique de réduction des émissions GES (gaz à effet de serre), non seulement par la maîtrise et la réduction des consommations d'énergies, mais aussi par l'intégration du critère carbone dans le choix des énergies alimentant les immeubles.

Cette « stratégie carbone » est déployée à la fois sur le patrimoine de bureaux et le patrimoine résidentiel.

Gecina tente de minimiser, au travers de ses différents plans d'actions, l'impact de ses activités sur la planète en diminuant ses émissions de CO₂. Ce dernier critère est important dans la prise de décisions de remplacement des équipements. Ainsi, Gecina étudie la meilleure solution lors de chaque opportunité de remplacement, en tenant compte des émissions de l'installation en place et des projections d'émissions de l'installation à venir. Les chaudières fioul sont ainsi progressivement remplacées par d'autres systèmes (réseaux, gaz) pour des raisons de performance énergétique et d'empreinte carbone. Les modes d'approvisionnement en énergie du patrimoine évoluent donc, du fait des rénovations ainsi que des projets de construction. La démarche et la réflexion sont ainsi portées au niveau du patrimoine et non plus au seul niveau du bâtiment, modifiant les relations avec les fournisseurs d'énergie.

À l'occasion du passage aux tarifs dérégulés d'électricité (loi NOME comme Nouvelle Organisation du Marché de l'Électricité), Gecina a intégré dans ses nouveaux contrats un approvisionnement dont la production est garantie en énergies renouvelables d'origine française, réduisant ainsi l'empreinte carbone de la future consommation d'électricité de son patrimoine.

Le GHG Protocol segmente le périmètre opérationnel des émissions de gaz à effet de serre d'une organisation en trois scopes :

- Scope 1 : les émissions directes liées à la combustion d'énergies fossiles de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise ;
- Scope 2 : les émissions indirectes liées à l'achat ou à la production d'électricité ;

- Scope 3 : toutes les autres émissions indirectes, principalement les émissions liées aux énergies consommées mais sans le contrôle de l'entreprise. En 2015, dans le cadre de l'analyse nécessaire à l'établissement de sa feuille de route climat, Gecina a estimé les émissions de CO₂ liées à ses achats de produits et services (méthodologie LOCALFOOTPRINT® du cabinet Utopies - cf. Rapport dédié à la contribution socio-économique : <http://www.gecina.fr/fr/rse.html>) et aux déplacements des occupants de ses immeubles (par Carbone 4 à partir des emplacements des immeubles et de l'enquête nationale sur les transports et les déplacements publiée par l'INSEE). Ces données sont détaillées ci-dessous pour le patrimoine global.

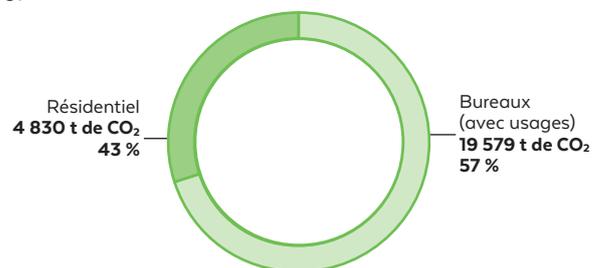
Émissions de GES du patrimoine (bureaux et résidentiel) suivant le GHG Protocol

Émissions (hors usages)	Scope 3				
	Scope 1	Scope 2	Consommations non contrôlées	Déplacements des occupants	Achats de produits et services
t de CO ₂	7 673	9 230	12 886	27 000	35 000
t de CO ₂ corrigée DJU chaud/froid	8 809	10 045	13 022	-	-

Émissions de GES du patrimoine (bureaux et résidentiel) suivant les recommandations de France GBC

Émissions (avec usages)	Corporate	Activités	Parties prenantes	Total
t de CO ₂	228	18 169	13 743	32 140
t de CO ₂ corrigée DJU chaud/froid	238	19 082	15 090	34 409

Répartition des émissions de GES corrigées du climat suivant le type d'activité



Gecina publie depuis 2014 les émissions de CO₂ de son patrimoine en tenant compte de l'occupation des immeubles. L'effectif est calculé sur les mêmes bases que celles retenues pour la répartition des flux financiers de Gecina par partie prenante pour l'année 2015 (cf. 7.6.1.1. « Répartition de la valeur par Gecina »).

Intensité CO₂ du patrimoine par occupant

	Patrimoine bureaux (hors usages)		Patrimoine résidentiel	
	2014	2015	2014	2015
Nb actifs	78	73	65	49
Surface de référence	813 170	751 177	516 443	428 976
Effectif	46 416	43 459	25 822	21 449
t de CO ₂	14 992	14 149	15 639	14 054
t de CO₂/occupant/an	0,3	0,3	0,6	0,7
t de CO ₂ corrigé DJU chaud/froid	16 603	14 404	17 473	14 830
t de CO₂ corrigé DJU chaud/froid/occupant/an	0,4	0,3	0,7	0,7

7.4.1.2.1. Émissions de gaz à effet de serre du patrimoine de bureaux

Émissions de GES du patrimoine de bureaux suivant le GHG Protocol (hors usages)

	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Total
t de CO ₂	1 688	4 786	7 675	14 149
t de CO ₂ corrigée DJU chaud/froid	1 815	4 852	7 737	14 404

Répartition des émissions de GES corrigées du climat du patrimoine de bureaux par scope



La majorité des émissions du patrimoine tertiaire est due aux énergies consommées hors du contrôle de Gecina (Scope 3). L'action de Gecina ne peut ainsi être valorisée que sur 46 % des émissions totales générées au sein de son patrimoine.

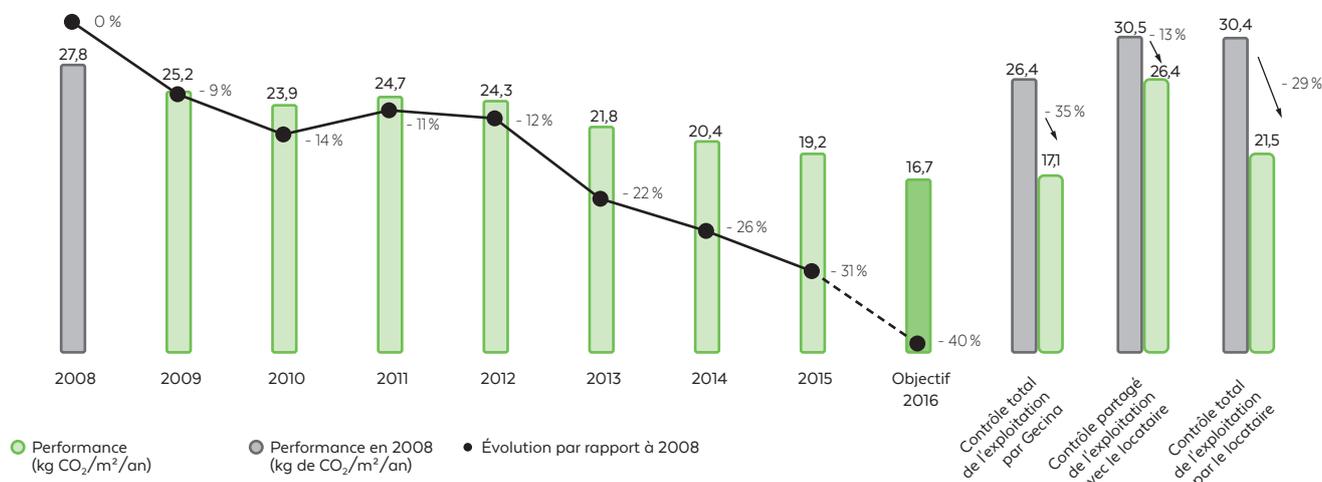
L'évolution des émissions de CO₂ corrigées du climat présente un gain de 6,1 % entre 2014 et 2015, ce qui porte la réduction des émissions depuis 2008 à 31 %.

Ce résultat est non seulement lié aux gains enregistrés sur les consommations d'énergie, mais aussi à l'évolution du mix énergétique du patrimoine, Gecina favorisant les énergies les moins carbonées, notamment lors des restructurations lourdes des immeubles, comme par exemple le raccordement aux réseaux urbains Idex pour l'immeuble Cristallin situé à Boulogne-Billancourt, ou Climespace pour le 55 Amsterdam. À l'occasion du remplacement nécessaire des groupes froids sur l'immeuble en exploitation situé 32, rue Marbeuf, l'alternative du raccordement au réseau Climespace a été préférée et sera réalisée en 2016.

Évolution des émissions de GES du patrimoine de bureaux suivant le niveau de contrôle (hors usages et à climat constant 2008)

	2008	2014	2015	Contrôle de l'exploitation par Gecina	Contrôle partagé de l'exploitation avec le locataire	Contrôle total de l'exploitation par le locataire
Nb actifs	83	78	73	47	14	12
Surface de référence	683 952	813 170	751 177	483 403	76 398	191 377
t de CO ₂	18 998	14 992	14 149	8 128	1 953	4 067
kg de CO₂/m²/an	27,8	18,4	18,8	16,8	25,6	21,3
Évolution an/an	0 %	- 22,7 %	2,2 %	-	-	-
Évolution depuis 2008	0 %	- 33,6 %	- 32,2 %	- 36,3 %	- 16,2 %	- 30,1 %
t CO ₂ corrigées DJU chaud / froid	18 998	16 603	14 404	8 275	2 017	4 112
kg de CO₂/m²/an corrigés DJU chaud / froid	27,8	20,4	19,2	17,1	26,4	21,5
Évolution an/an	0 %	- 6,1 %	- 6,1 %	-	-	-
Évolution depuis 2008	0 %	- 26,5 %	- 31,0 %	- 35,2 %	- 13,5 %	- 29,3 %

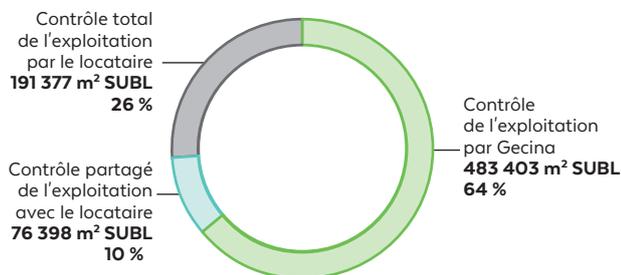
Moyenne des émissions de GES (hors usages et à climat constant 2008) – bureaux



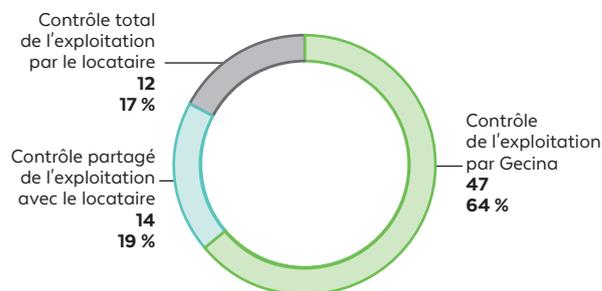
La plus forte diminution se situe sur les immeubles dont le contrôle de l'exploitation est géré à 100 % par Gecina, avec une baisse à climat constant de 35,2 % depuis 2008. Ce gain s'explique encore une fois par le choix de Gecina d'utiliser des énergies à faible émission de CO₂, mais aussi aux gains énergétiques issus de l'optimisation des consommations.

Ventilation des actifs suivant le niveau de contrôle opérationnel de Gecina

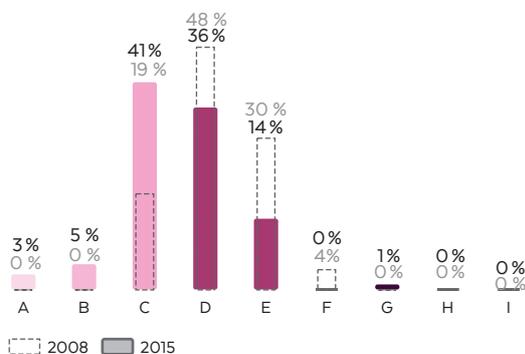
En surface et en % des surfaces



En nombre et en % d'actifs



Répartition par étiquette climat du patrimoine bureaux en exploitation 2008/2015 (en nombre d'actifs)



Entre 2008 et 2015, la part d'immeubles des étiquettes E à H est passée de 34 % à 15 %, avec depuis 2015, aucun immeuble en classe H ou I, démontrant l'action menée par Gecina pour améliorer les performances de son patrimoine. Cela se vérifie dans l'accroissement du nombre d'immeubles présents dans les classes A à D (85 % du patrimoine en 2015 contre 67 % en 2008). Cette même tendance est observée dans la répartition par étiquette des surfaces du patrimoine tertiaire.

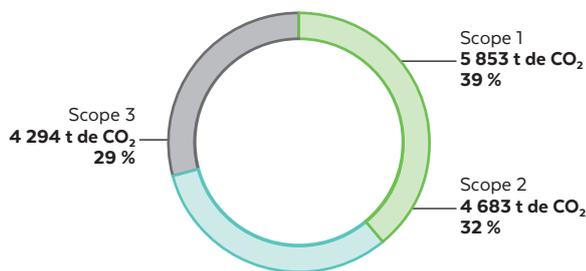
Les étiquettes climat des actifs tertiaires bénéficient d'un mix énergétique à prédominance électrique, faiblement émettrice en CO₂.

7.4.1.2.2. Émissions de gaz à effet de serre des résidences et résidences étudiants

Émissions de GES du patrimoine résidentiel suivant le GHG Protocol

	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Total
t de CO ₂	5 440	4 353	4 261	14 054
t de CO ₂ corrigée DJU chaud/froid	5 853	4 683	4 294	14 830

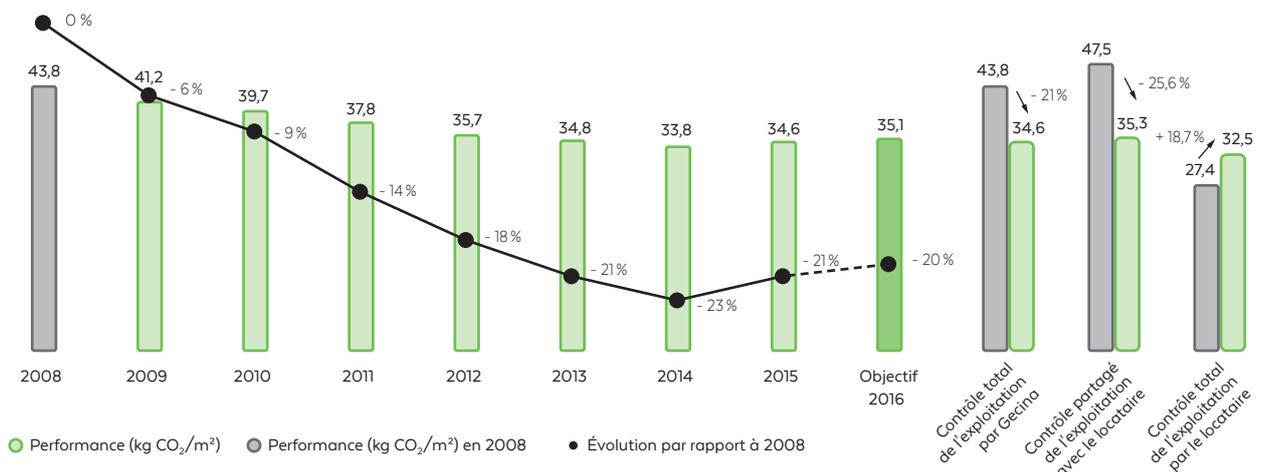
Répartition des émissions de GES du patrimoine résidentiel (par scope)



Évolution des émissions de GES du patrimoine résidentiel

	2008	2014	2015	Activités	Parties prenantes
Nb actifs	128	65	49	29	20
Surface de référence (en m ² SHAB)	885 892	516 443	428 976	311 365	117 612
t de CO ₂	38 818	15 639	14 054	10 229	3 825
kg de CO₂/m²/an	43,8	30,3	32,8	32,9	32,5
Évolution an/an	0,0 %	- 13,1 %	8,2 %		
Évolution depuis 2008	0,0 %	- 30,9 %	- 25,2 %	- 30,8 %	18,7 %
t de CO ₂ corrigé DJU	38 818	17 341	14 830	11 004	3 825
kg de CO₂/m²/an corrigé DJU chaud	43,8	33,6	34,6	35,3	32,5
Évolution an/an	0,0 %	- 3,6 %	3,0 %		
Évolution depuis 2008	0,0 %	- 23,4 %	- 21,1 %	- 25,6 %	18,7 %

Moyenne des émissions de GES (à climat constant 2008) – résidentiel

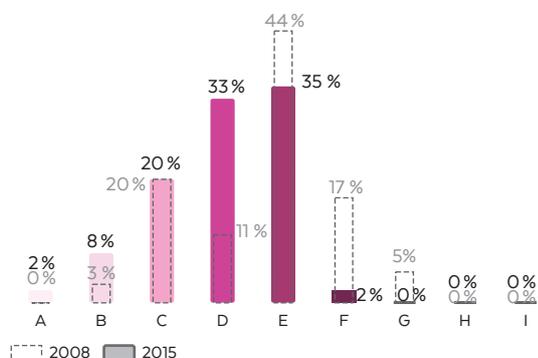


Le choix de Gecina pour l'alimentation en énergie des immeubles résidentiels influe sur 70 % des émissions totales de ce patrimoine (Scopes 1 et 2 cumulés). Les décisions d'évolution du mix énergétique ou de travaux d'économie d'énergie ont ainsi un impact fort sur le total de ces émissions de CO₂.

Le gain est équivalent à celui obtenu en énergie primaire (- 21%), même s'il est le résultat d'une amélioration de 25,6 % pour les immeubles « Activité » (contrôlé par Gecina) et d'un recul de 18,7 % pour les immeubles « Parties Prenantes » (non contrôlés par Gecina).

Malgré l'amélioration de la performance énergétique des actifs et les travaux de rénovation des chaufferies collectives (avec conversion vers des énergies moins carbonées) menés sur le patrimoine, la vente d'immeubles en chauffage et eau chaude sanitaire individuels électriques (présentant un coefficient d'émissions de GES faible) diminue sensiblement la performance par rapport à 2014.

Répartition par étiquette climat 2008/2015 du patrimoine résidentiel (en nombre d'actifs)



Entre 2008 et 2015, la part d'immeubles des étiquettes E à H est passée de 66 % à 37 % démontrant l'amélioration menée par Gecina sur son patrimoine, notamment dans l'accroissement des immeubles présents dans les classes A à D (34 % du patrimoine en 2008 contre 63 % en 2015).

7.4.2. RESSOURCES NATURELLES ET DÉCHETS

Ressources naturelles et déchets

KPI : % des immeubles livrés dans l'année ayant fait l'objet d'une ACV / % des déchets triés pour recyclage

Objectif 2016 : 100 % / 80 %

7.4.2.1. ÉCOCONCEPTION

La conception et la réalisation de bâtiments basse consommation (BBC) a mis en évidence l'augmentation des besoins en matériaux de construction afin de diminuer les consommations d'énergie en exploitation (augmentation de l'épaisseur des isolants, complexification des menuiseries extérieures, nécessité de stores...). Cette évolution implique la prise en compte de l'impact global des bâtiments tout au long de leur cycle de vie tant en termes d'énergie grise (14) que de production de déchets dangereux, de pollution de l'air et de l'eau ou encore d'eutrophisation (excès d'azote, phosphore...) des milieux (indicateurs déterminés par les Analyses de Cycle de Vie, ACV).

Consciente de la nécessité d'intégrer ces nouvelles préoccupations, Gecina développe des bâtiments de plus en plus vertueux et réalise, depuis 2011, des ACV sur l'ensemble des actifs qu'elle développe en maîtrise d'ouvrage interne, en complément d'autres démarches comme la prévision des consommations réelles d'un bâtiment avec des SED (simulations énergétiques dynamiques).

Gecina s'est initiée à l'ACV en présentant aux deux phases de tests HQE® Performance (2011-2013) les immeubles tertiaires Vélizy Way et Garden Ouest (immeubles neufs), Cristallin bâtiment B (bâtiment restructuré) ainsi que la résidence étudiants Lecourbe. Les résultats obtenus à l'issue de cette expérimentation, riche d'enseignements pour optimiser l'empreinte totale d'un immeuble, ont notamment mis en évidence la part relative des consommations d'énergie sur une durée de vie de 50 ans. Les postes spécifiques de la réglementation thermique représentent 27 % de l'énergie primaire totale consommée sur un bâtiment, lorsque 54 % de cette consommation est due au bâti et aux autres activités durant la vie en œuvre du bâtiment et 20 % sont dépensés en phase réalisation

(18 % pour les produits et équipements auxquels s'ajoutent 2 % durant la phase de chantier). De la même façon, l'impact sur le changement climatique a été modélisé et les résultats font apparaître que 61 % du CO₂ est émis par la construction (56 % pour la fabrication des produits et équipements et 5 % durant la phase de chantier), ce qui confirme l'importance accordée par Gecina à la sobriété des programmes immobiliers en visant la neutralité carbone pour chacun.

Pour parfaire sa connaissance de ces enjeux, Gecina a participé en 2014 à la communauté francilienne ACV pilotée par l'IFPEB (Institut français pour la performance énergétique du bâtiment), l'ADEME Île-de-France et EKOPOLIS. Au cours de ce travail, trois scénarios de réhabilitation de l'immeuble Cristallin bâtiment B ont été étudiés afin de comparer l'impact environnemental de trois options d'intervention : la réhabilitation lourde de l'existant, la démolition/reconstruction ou la conservation en l'état. Sur une durée de vie de 50 ans, la réhabilitation lourde de l'existant, retenue par Gecina, a été confirmée comme le scénario présentant l'impact le plus faible sur les trois aspects consommation d'énergie, consommation d'eau et émissions de GES. L'ensemble des résultats commentés a été présenté dans le Document de référence 2014 en pages 279 et 280.

Ces résultats orientent désormais le travail de Gecina vers des choix constructifs ou des choix de matériaux à faible impact, pour ses projets en développement ou en restructuration, en planifiant la réflexion par phase :

- en phase esquisse : modélisation et choix de la structure ;
- en phase avant projet définitif (APD) : modélisation et choix des équipements techniques ;
- en phase projet (PRO) : modélisation et choix des produits de second œuvre.

(14) Énergie grise : énergie nécessaire à l'extraction, la transformation, le transport et la fin de vie des matériaux constitutifs des bâtiments.

À titre d'exemple, l'étude des matériaux menée sur le 55 Amsterdam (Paris 8^e - cf. site Internet de Gecina : <http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html>) a guidé différents choix dont celui de retenir la laine de bois, matériau biosourcé, présentant un impact plus faible que les matériaux classiquement employés en isolation.

Cette méthode a aussi amené Gecina à opter pour une structure bois, ayant un plus faible impact qu'une ossature métallique, pour son projet Grande Halle (Lyon 9^e - cf. Document de référence 2014 p. 281). Afin de limiter encore davantage les impacts environnementaux de l'ossature bois, le bois utilisé est issu d'une forêt éco-gérée, certifiée FSC ou PEFC, sans traitement ou traité avec un produit certifié CTB P+.

S'inscrivant dans une démarche d'innovation et d'amélioration continue, la Grande Halle est l'une des 18 opérations pilotes du label BBCA (bâtiment bas carbone). Ces opérations ont pour but d'identifier les bonnes pratiques actuelles et le poids carbone des constructions neuves afin d'enrichir le référentiel qui sera publié au printemps 2016.

Le label BBCA est un label délivré par l'association BBCA pour les bâtiments ayant fait l'objet d'une réduction de leur empreinte carbone. Le référentiel repose sur deux axes pour établir un score unique, niveau pouvant aller de une à trois étoiles :

- réduire les émissions de CO₂ avec la mise en place d'une construction raisonnée et une exploitation maîtrisée ;
- encourager l'innovation en comptabilisant des points bonus pour le stockage du carbone dans les matériaux et le développement de l'économie circulaire (les déchets pouvant devenir des ressources).

Autre exemple, au-delà d'un objectif énergétique ambitieux (Effinergie +), le projet Brançon, résidence étudiants de 3 500 m² développée dans le 15^e arrondissement de Paris, actuellement en phase de conception, vise le label bâtiment biosourcé. Ce label réglementaire d'état (décret n° 2012-518 du 19 avril 2012 relatif au label « bâtiment biosourcé ») met en lumière la qualité environnementale des bâtiments neufs (ou partie neuve) intégrant une part significative de matériaux biosourcés dans leur construction, comme le bois, le chanvre, la paille ou encore la laine de mouton. Initié lors du concours d'architecture, l'objectif

de réduction de l'empreinte environnementale de la construction aboutit aux choix suivants :

- isolant type laine de bois pour l'isolation extérieure du bâtiment ;
- menuiseries extérieures bois-alu ;
- garde-corps en bois ;
- portes extérieures de placard en bois.

Le projet atteint le niveau 1 de ce label en totalisant une quantité de matériaux biosourcés de 20,42 kg/m² de surface de plancher.

7.4.2.2. GESTION DES DÉCHETS

En 2015, Gecina fait évoluer sa méthode de *reporting* pour mieux tenir compte de l'ensemble des dispositions mises en place dans les immeubles tertiaires concernant la collecte sélective. Depuis 2008, seuls les immeubles de bureaux pour lesquels un contrat de collecte sélective des déchets était souscrit par Gecina étaient pris en compte. En intégrant également les immeubles du patrimoine pour lesquels les locataires réalisent la gestion de leurs déchets, le périmètre de *reporting* reflète l'exhaustivité des capacités de collecte sélective du patrimoine. Ainsi, en 2015, celle-ci est réalisable dans 88 % des surfaces du patrimoine. Pour comparaison, la surface calculée sur ce nouveau périmètre atteignait 86,5 % du patrimoine en 2014.

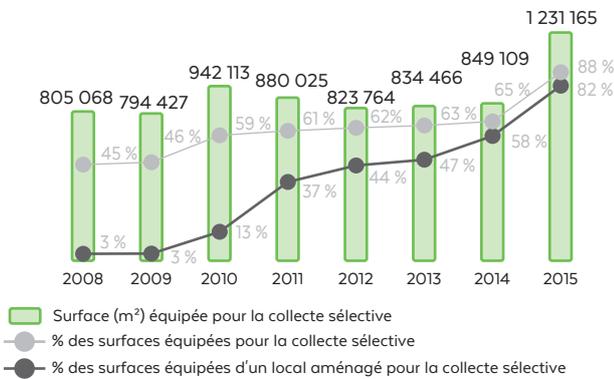
Par la même évolution méthodologique, la part des surfaces du patrimoine disposant d'un local adapté au tri sélectif (possédant une ventilation, un point d'eau, une évacuation d'eau et convenablement dimensionné) atteint 81,7 % en 2015 contre 79,7 % en 2014.

En 2015, outre les impacts des cessions et acquisitions réalisées dans l'année, un contrat de collecte sélective a été mis en place pour remplacer le ramassage effectué par les services de la ville sur l'immeuble Cristallin, situé au 122, avenue du Général-Leclerc à Boulogne-Billancourt. Les performances des immeubles résidentiels vendus sont compensées par la mise en exploitation de nouvelles résidences étudiants qui disposent toutes d'un local adapté pour le tri. Pour le patrimoine tertiaire, l'acquisition de la tour T1 et de l'immeuble B, à la Défense, améliorent l'indicateur malgré la vente de trois immeubles équipés comptabilisés en 2014 (Newside, l'Angle et Mazagan).

Évolution des surfaces équipées pour la collecte sélective des déchets du patrimoine

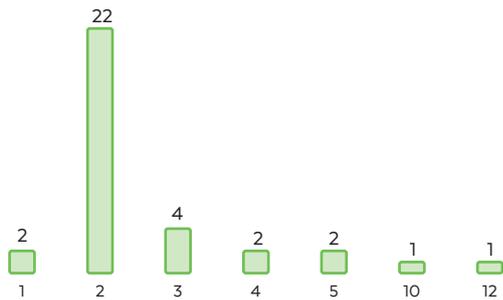
	2008	2013	2014	2015
Surface équipée pour la collecte sélective (en m ²)	805 068	834 466	849 109	1 231 165
Surface Patrimoine Bureaux et Résidentiels (en m ²)	1 796 920	1 323 048	1 306 220	1 399 772
% des surfaces équipées pour la collecte sélective	44,8 %	63 %	65 %	88 %
Surface équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective (en m ²)	54 894	622 850	760 457	1 142 945
% des surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective	3,1 %	47 %	58 %	82 %

Surfaces équipées pour la collecte sélective

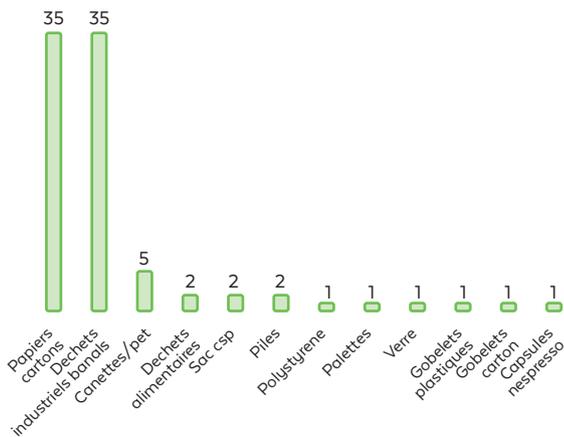


La surface du patrimoine de bureaux disposant d'un contrat de collecte sélective des déchets souscrit par Gecina est de 415 040 m². Le coût annuel de cette disposition est de 464 141 euros, soit 1,12 euro/m² en 2015.

Répartition des immeubles suivant le nombre de filières de valorisation



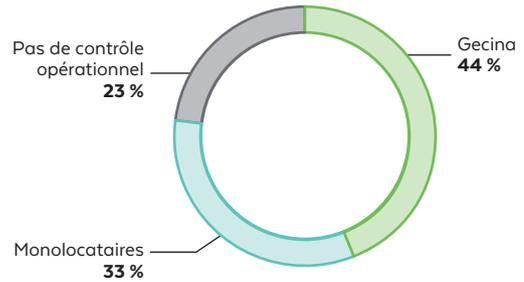
Répartition des immeubles par filière de valorisation



Sur son siège, Gecina a ajouté aux 11 filières déjà triées les années précédentes, la récupération des mégots de cigarettes en contractant avec la société Cy-Clope. Premier test pour le patrimoine, cette disposition sera étendue, en 2016, à 10 immeubles dans un premier temps, puis à cinq immeubles supplémentaires. Le nombre de filières de tri a aussi été augmenté sur l'immeuble Cristallin par la mise en place d'un contrat avec la société Green Wishes collectant 10 types de déchets différents. Les deux immeubles, Portes de la défense et Crystalys, disposent désormais

de cinq filières de tri par la mise en place d'une nouvelle filière en 2015. Dans les restaurants d'entreprise, Gecina travaille avec les sociétés d'exploitation et déploie le recyclage des déchets fermentescibles dans des filières de valorisation matière. Les résidences étudiants sont équipées de récupérateurs pour valoriser les bouchons.

Répartition des immeubles tertiaires en fonction du contrôle opérationnel des contrats de valorisation des déchets

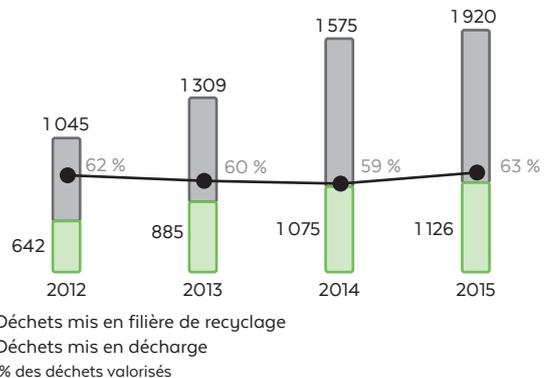


La cession d'immeubles pour lesquels Gecina avait mis en place un contrat de collecte sélective et l'acquisition d'immeubles monolocataire, (T1, B et 75, avenue de la Grande Armée) pour lesquels Gecina ne dispose pas du contrôle opérationnel des déchets, font évoluer la répartition des immeubles suivant le contrôle des contrats de valorisation des déchets. 17 % des immeubles multi-locataires non contrôlés par Gecina sont équipés d'un local déchets et de bacs de collecte sélective mais ne font pas l'objet d'un contrat de collecte avec une entreprise privée, la collecte étant réalisée par la Ville. Par ailleurs, 6 % des immeubles tertiaires ne sont pas équipés pour la collecte sélective.

Afin d'analyser son patrimoine, augmenter le nombre d'immeubles disposant de collecte sélective et valoriser une part croissante des déchets, Gecina a missionné le bureau d'étude spécialisé Inddigo. Cet état des lieux prospectif avait pour objectif d'obtenir une vision globale des problématiques rencontrées relatives à la gestion des déchets au vu de critères techniques, juridiques et financiers.

Ce travail, initié en 2014 se poursuivra en 2016 par le déploiement d'un audit approfondi de chacun des immeubles du patrimoine. Le diagnostic sera partagé avec les locataires dans l'objectif d'accroître le nombre de filières de tri.

Évolution de la part des déchets mis en filière de recyclage (en tonnes)



Les déchets de chantier sont gérés par les prestataires qui s'engagent à respecter les conditions de traitement des déchets décrites dans la charte « chantier propre ».

7.4.3. BIODIVERSITÉ

Biodiversité

KPI : coefficient de biotope par surface du patrimoine, « CBS »

Objectif 2016 : 0,40

L'ensemble des progrès et des actions individuelles ou collectives réalisés par Gecina ne pouvant légitimement pas être traités et rassemblés dans le présent Document de référence, un rapport spécifique, en co-construction avec ses principales parties prenantes, a été réalisé en 2014. Il est disponible dans la rubrique RSE du site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>.)

7.4.3.1. LA STRATÉGIE BIODIVERSITÉ DE GECINA

Le patrimoine de Gecina est principalement implanté dans des centres-villes urbains peu végétalisés (Paris et proche couronne, Lyon). Aucun site ne représente donc un risque grave ou significatif pour la biodiversité (selon une étude réalisée par Gondwana en 2011). Toutefois, 50 % des actifs de son patrimoine se situent à proximité d'espèces et d'habitats d'intérêt, comme le démontre la cartographie biodiversité du patrimoine réalisée avec l'assistance du cabinet spécialisé Gondwana.

En concentrant le développement des nouveaux actifs sur la réurbanisation de secteurs en friche ou en déshérence (75 Gerland, ZAC Girondins, investissement sur de nouveaux actifs comme City Light à Boulogne ou Sky 56 à Lyon), la restructuration des actifs de son patrimoine (55 Amsterdam, Cristallin) ou la réaffectation fonctionnelle d'immeubles (transformation des immeubles de bureau Lecourbe et Auguste Lançon en résidence étudiants),

Gecina minimise son impact négatif sur la biodiversité en limitant l'étalement urbain. De surcroît, si sur ces opérations, l'emprise au sol est importante car les droits à construire sont utilisés pour offrir le maximum de surfaces disponibles, les toitures, espaces résiduels au sol, voire les murs sont végétalisés dès que possible.

Outre l'impact réduit sur l'artificialisation des sols dû à ces choix stratégiques, l'accroissement des zones de biodiversité dans les immeubles de son patrimoine constitue aussi une réponse à la recherche de bien-être et de productivité des occupants ainsi qu'à l'enjeu du réchauffement climatique. En effet, si ces surfaces végétalisées ne participent que faiblement à la séquestration de CO₂, elles contribuent à la réduction des îlots de chaleur urbains.

L'ensemble de ces éléments a renforcé la conviction de Gecina dans sa capacité contributive à la préservation et la création de continuités écologiques (trames vertes et bleues), élément fondateur de sa stratégie biodiversité. Définie en trois axes et 10 engagements et élaborée avec l'accompagnement du cabinet Gondwana en 2012, cette stratégie est l'aboutissement d'un long travail de réflexion mené en quatre phases : cartographie biodiversité du patrimoine, audits biodiversité d'immeubles représentatifs, interviews de parties prenantes internes et externes et élaboration d'indicateurs biodiversité. Le tableau ci-après présente l'avancement du plan d'actions qui y est attaché.

Avancement du plan d'actions de la stratégie biodiversité Gecina

Nom engagement	Actions réalisées/finalisées en 2015	Actions planifiées pour 2016
1. Intégrer la biodiversité dans le système de management responsable de Gecina	Intégration de la biodiversité dans les cahiers des charges de construction immeuble tertiaire et résidentiel étudiants (Campuséa). Intégration des exigences du label Écojardin aux contrats d'entretien des espaces verts des immeubles résidentiels (contrats tertiaires réalisés en 2014). Inclusion du groupe de travail biodiversité aux comités techniques transversaux. Choix de l'indicateur CBS sur le patrimoine neuf et existant.	Élaboration d'un cahier des charges pour la conception des espaces verts applicable sur tous les actifs. Lancement d'une campagne de mesure des surfaces sur le patrimoine pour fiabiliser le calcul du CBS.
2. Développer une culture interne de la biodiversité	Organisation de la conférence « Quelle réalité pour la biodiversité en entreprise ? » dans le cadre de Gecina Lab Utilisation de l'intranet Gecina pour publier des informations dédiées à la biodiversité (sous forme de « posts »). Partage des résultats des audits réalisés sur les immeubles avec les équipes techniques.	Mettre en place des formations théoriques et des visites de site pour développer les compétences des responsables techniques sur le thème de la biodiversité. Poursuivre la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs Gecina.
3. Afficher l'engagement de Gecina en matière de biodiversité	Animation du groupe de travail biodiversité au sein du Plan bâtiment durable. Intervention aux assises de la biodiversité (Dijon, le 10 juin 2015) : atelier « Plan Bâtiment Durable & BiodiverCity©, 2 réponses pour promouvoir la biodiversité urbaine ». Intégration de la dimension biodiversité dans la communication produit. Publication du rapport « Vous avez dit Biodiversité ? » sur l'activité de Gecina de 2010 à 2014.	Systématiser l'intégration de la biodiversité dans les plaquettes immeuble.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Nom engagement	Actions réalisées/finalisées en 2015	Actions planifiées pour 2016
4. Réaliser un diagnostic écologique sur les sites à forts enjeux biodiversité	Réalisation de 2 audits LPO portant le nombre de sites audités en exploitation à 7 Écologues missionnés pour les projets neufs et réhabilitation. Audits et accompagnement LPO pour les actifs existants. Mission d'accompagnement par la LPO sur le projet de Crèche et rénovation des espaces verts du site Javel. Mission d'accompagnement par Green Affair pour la rénovation des espaces extérieurs de la résidence Lourmel.	Mise à jour de la cartographie biodiversité du patrimoine. Poursuite des audits LPO sur 3 sites.
5. Intégrer la biodiversité dans la phase de conception / construction	Labellisation BiodiverCity© du 55 Amsterdam à Paris. Conception d'une mare écologique et d'un verger sur l'opération Vélizy Way. Conception des espaces paysagers de l'opération Garden Ouest (Montigny-le-Bretonneux) avec la société Dervenn (écologie).	Recherche du label BiodiverCity© pour les opérations Grande Halle à Lyon, en phase réalisation, et 32 rue Guersant, en phase conception. Végétalisation des toitures des 3 nouvelles résidences étudiants développées, complétée par : - la rénovation écologique de l'espace vert protégé de 4 000 m ² au sol pour l'opération Lourmel ; - le développement de l'agriculture urbaine pour l'opération Rose de Cherbourg ; - la recherche du label bâtiment biosourcé pour l'opération Brancion. Développement du volet biodiversité grise dans la réalisation des ACV afin d'identifier les impacts et dépendances vis-à-vis de la biodiversité et des services écosystémiques.
6. Intégrer la biodiversité dans la phase d'exploitation	Intégration des critères de la labellisation Écojardin à 100 % des contrats pour l'entretien des espaces verts résidentiels et tertiaires. Labellisation Écojardin de 2 sites (bureaux situés au 14 bd Gal Leclerc à Neuilly-sur-Seine et résidence Blomet). Exploitation de 22 ruches sur le patrimoine tertiaire.	Poursuite de labellisation Écojardin du patrimoine : 7 immeubles à engager entre 2016 et 2017.
7. Intégrer la biodiversité dans la phase de rénovation	Végétalisations : Arcueil (toiture végétalisée), 3 rue Caumartin (Cour), Banville (terrasses, patios, jardinières), 5 Montmartre (terrace végétalisée). Création d'une prairie fleurie sur Défense Ouest.	Finalisation et formalisation d'un cahier des charges pour la conception des espaces verts applicable sur tous les projets Lancement des études de rénovation des espaces végétalisés pour les sites Berri, Crystalys et Vouillé.
8. Sensibiliser les locataires et usagers à la biodiversité et répondre à leurs attentes en la matière	Création de plaquettes et mise en place d'animations (ex. : ruches). Candidature au trophée fournisseur Pepsi-co : « labellisation Écojardin du site défense Ouest ». Installation d'affichettes Écojardin sur les sites labellisés.	Organisation des animations/événements sur les sites labellisés Écojardin ou sur lesquels des actions biodiversité ont été mises en place (tertiaires et résidentiels).
9. Associer les partenaires de Gecina dans la prise en compte de la biodiversité	Accompagnement des entreprises d'espaces verts dans la mise en place des préconisations Écojardin sur les sites audités. Suivi des contrats pour les immeubles résidentiels et tertiaires (gestion et suivi des contrats dédiés au pôle biodiversité et espaces verts et rencontre annuelle des prestataires pour les immeubles tertiaires et résidentiels).	Intégration de la dimension biodiversité comme l'un des critères de sélection de la politique achat des prestations immeubles (cahiers des charges matériaux, produits d'entretien, etc.).
10. Collaborer avec les acteurs de la biodiversité	Mise en place d'un comité de pilotage avec la DEVE l'observatoire de la biodiversité.. dans le cadre de l'appel à projet « Végétalisations innovantes ». Membre fondateur du club Urbanisme, Bâti et Biodiversité de la LPO. Participation au groupe de travail biodiversité HQE/Orée.	Appel à projets « Végétalisations innovantes » : poursuite du suivi écologique et mise en œuvre du suivi sociétal.

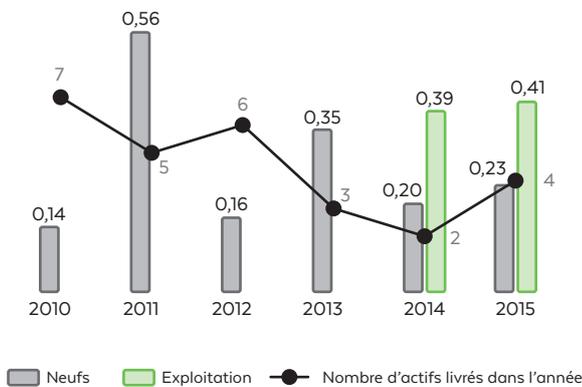
Pour mesurer la contribution du patrimoine, Gecina a retenu le CBS (coefficient de biotope surfacique). Indicateur utilisé depuis 20 ans à Berlin, il caractérise la végétalisation d'une parcelle pour apprécier la biodiversité d'un projet. En fonction des types de traitement et des épaisseurs de sol naturel (le substrat), un coefficient de valeur écologique par m² est défini et pondère les différentes surfaces écoaménageables. Convaincu que ce type d'indicateur est essentiel pour mesurer l'empreinte environnementale d'un bâtiment, Gecina calcule le CBS des projets en développement ainsi que l'amélioration apportée avant et après travaux pour les projets menés sur son patrimoine en exploitation.

Le CBS, calculé pour l'ensemble du patrimoine résidentiel et tertiaire en exploitation en 2015, présente une valeur moyenne de 0,41 (en légère amélioration par rapport à 2014 où il était de 0,39). Cette évolution se décline en une progression du CBS pour les actifs résidentiels due aux cessions d'actifs peu végétalisés (0,44 en 2015 contre 0,41 en 2014) et à une diminution du CBS sur le patrimoine tertiaire (0,37 en 2015 contre 0,38 en 2014) liée aux arbitrages menés sur ce portefeuille (vente d'actifs avec une forte proportion de surfaces végétalisées - Newside et L'Angle - et acquisition d'actifs moins végétalisés).

Pour les projets livrés dans l'année, le CBS est de 0,23 en 2015, résultat en progression par rapport à 2014. L'intégration dans le patrimoine de quatre résidences étudiants dont deux (situées à Bordeaux et à Palaiseau) présentent des espaces libres majoritairement végétalisés (environ 25 % de la surface de la parcelle) participe à cette évolution.

Cet indicateur n'est toutefois pas représentatif de la totalité du travail de renforcement de la biodiversité mené par Gecina sur les actifs de son patrimoine. Ainsi de nouveaux indicateurs sont à l'étude, comme par exemple l'identification de la présence sur site des espèces endémiques, invasives ou allergènes au sens des audits menés sur les projets en développement par les assessseurs BREEAM.

CBS du patrimoine neuf et du patrimoine en exploitation (résidentiel et tertiaire) ☑



7.4.3.2. LA VALEUR AJOUTÉE D'UN BÂTIMENT INTÉGRANT LA BIODIVERSITÉ

Piste d'étude engagée en 2014 avec l'apport des bureaux d'études GoodWill Management, intervenant sur le thème de la valeur immatérielle des actifs et Gaïadomo, cabinet avec lequel a été menée l'étude « Évaluation de la valeur financière des services rendus par la nature » sur le village du Club Méditerranée d'OPIO en 2011, Gecina s'intéresse à l'impact des surfaces végétalisées sur la valeur des actifs, compte tenu notamment des services écosystémiques rendus.

En effet, la diminution de l'effet d'îlot de chaleur, la capacité à agir sur la gestion des eaux de pluie, la régulation des polluants atmosphériques ou encore les économies d'énergie voire le gain de productivité pour les occupants de l'immeuble sont parmi les services écosystémiques dont il est intéressant d'estimer la valeur.

L'élaboration du modèle répond ainsi à cette problématique et se décline en cinq phases :

- étude du concept des services rendus par les écosystèmes ;
- conception d'un modèle visant à définir les grandes options de biodiversité applicables à un bâtiment ;
- étude des méthodes de financiarisation applicables aux différentes situations possibles ;

- inventaire des retombées internes et externes de la biodiversité portées par un bâtiment ;
- élaboration des formules de calcul associées.

Les premiers résultats issus d'études bibliographiques⁽¹⁵⁾ démontrent que la valeur d'un bâtiment intégrant la biodiversité est avant tout étroitement liée à sa valeur immatérielle. En effet, la présence de biodiversité peut engendrer une réduction de l'absentéisme de 0,7 %, du présentéisme de 0,3 %, un accroissement du bien-être mental (baisse du stress) de 15 % et de la vitesse de production de 10 %. L'augmentation totale de productivité d'un collaborateur dans ce contexte est ainsi évaluée à 2,1 %.

D'autres pistes analysées présentent une valeur économique moins forte mais restent toutefois intéressantes à mettre en œuvre :

- l'effet des toitures et murs végétalisés pour une meilleure isolation, un renforcement de l'inertie des parois, ou encore une diminution de l'effet « îlots de chaleur » engendre 10 % d'économie de besoins énergétiques annuels (6 500 euros par an pour un bâtiment BBC) ;
- la végétalisation des toitures accroît la durée de vie des étanchéités ;
- les économies réalisées en épuration des eaux grâce à des sols végétalisés sont plus difficiles à chiffrer.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, un modèle dit intégré, composé de deux notes, a été finalisé en 2014 :

- la première qui porte sur l'accès à la biodiversité du capital humain occupant le bâtiment a une influence sur la valeur du bâtiment à hauteur de 7 % maximum ;
- la seconde qui porte sur la biodiversité embarquée sur le bâtiment a une influence sur la valeur du bâtiment à hauteur de 5 % maximum.

7.4.3.3. LES ACTIONS MAJEURES MENÉES DANS L'ANNÉE EN TERMES DE BIODIVERSITÉ

Bien qu'il soit difficile de créer de nouvelles surfaces végétalisées sur un patrimoine existant, Gecina fait évoluer ses espaces verts pour les rendre plus écologiques.

De l'audit jusqu'à la labellisation : la création d'aménagements paysagers écologiques

Labellisation Écojardin de l'immeuble du 14 Général Leclerc

Situé en zone urbaine dense, l'immeuble du 14 Général Leclerc dispose de plus de 1 000 m² d'espaces verts extérieurs et sur cour. Cet immeuble de 15 000 m² a fait l'objet d'une rénovation complète en 2015 et un réaménagement paysager de la cour intérieure. Ce projet avait pour objectif de :

- répondre aux attentes de Gecina et des futurs locataires du site ;
- rendre la cour intérieure accessible aux occupants ;
- corriger les dégradations du jardin liées au temps (mauvais entretien, glissance et soulèvement du sol) ;
- être en conformité avec l'approche environnementale de Gecina par la mise en place d'une gestion écologique et la recherche du label Écojardin.

(15) Dont l'étude intitulée *The Economics of Biophilia* montrant que le stress baisse de façon importante lorsque les individus sont plongés dans la biodiversité (10 à 15 % de cortisol en moins - le neuromédiateur du stress) - *The Economics of Biophilia* (2012) - *Why designing with nature in mind makes financial sense* - et l'étude *Elzeyadi's study at the University of Oregon* qui montre que les salariés travaillant dans un environnement riche en biodiversité sont moins absents - 11 heures de moins par an. Ce qui revient à 1,5 j.h ou encore à 0,7 % du temps de travail.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Le jardin labellisé en juin 2015 se traduit par :

- **la redynamisation du jardin** en proposant un lieu de pause agréable, en créant un mouvement et en invitant à la promenade, en faisant un jardin pédagogique, en rendant le jardin plus lumineux et l'accès plus aisé ;
- **la réalisation d'une atmosphère naturelle** en apportant des fleurissements saisonniers, en favorisant des végétaux marquant les saisons, en unifiant les matériaux et réduisant les éléments minéraux, en adoucissant les murs par la mise en place d'un treillage et de plantes grimpantes ;
- **un jardin plus écologique** en ajoutant plusieurs végétaux nectarifères et fructifères, en mettant en place un composteur, en installant des nichoirs à insectes et zone franches, en paillant des massifs et en broyant sur place.

Labellisation Écojardin de la résidence Blomet

La résidence Blomet située dans le 15^e arrondissement de Paris a fait l'objet, en 2015, d'un réaménagement complet des espaces verts situés en cœur d'îlot. Le projet avait pour objectif d'ouvrir cet espace, redéfinir les circulations et de développer de nouveaux usages intégrant la biodiversité.

Les chiffres du projet :

- - 20 % de surfaces perméables ;
- 100 % des apports régulés par un arrosage automatique ;
- + 35 % d'espèces végétales avec l'installation des plantes à intérêt écologique ;
- + 50 % de cheminements PMR.

De nouveaux contrats espaces verts pour le résidentiel

Souhaitant redéfinir la gestion des espaces verts de son patrimoine, Gecina avait retenu en 2014 pour son patrimoine tertiaire une approche globale fondée sur une gestion plus écologique, la définition d'outils de mesure et de suivi, et les achats responsables en consultant des entreprises du secteur protégé.

Dans la poursuite de cet objectif, Gecina a lancé en 2015 une consultation pour la mise en place des contrats pour l'entretien des espaces verts résidentiels arrivés à échéance. Préalablement aux consultations, des audits ont été réalisés sur chaque site. Ces audits ont identifié la « nature » actuelle de chaque site, les actions mises en œuvre et leur potentiel d'amélioration en termes d'exploitation classique (qualité de la prestation) et écologique.

Après avoir établi un cahier des charges spécifique et détaillé les besoins et l'approche technique de chaque site, Gecina a lancé un appel d'offres regroupant 26 sites. Les entreprises ont été retenues en fonction de leur capacité à entretenir le site en termes de moyens techniques et humains, mais aussi selon leur démarche écologique et leur partenariat avec les entreprises du secteur protégé (cf. 7.6.4 « Achats responsables »).

Ainsi, Gecina a mis en œuvre un plan de management de la biodiversité sur 100 % de son patrimoine concerné.

Les actifs en développement

Depuis 2010, Gecina intègre la biodiversité dans ses programmes neufs. En travaillant cette thématique dès les premières phases, Gecina fait labelliser BiodiverCity® deux programmes immobiliers tertiaires, le 55 Amsterdam (Paris 8^e - cf. site Internet de Gecina : <http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html>) et la Grande Halle (Lyon 9^e - dossier en cours de constitution).

Une attention particulière est portée aux projets en développement pour maximiser la végétalisation du bâtiment (toitures, murs) et ses abords immédiats et pour la recherche de matériaux présentant une alternative à faible impact sur la biodiversité.

L'appel à projets végétalisations innovantes

En 2013, Gecina, entourée de l'équipe projet regroupant la LPO, Noé Conservation, Gondwana, Good Will Management et les Jardins de Gally ont été sélectionnés pour participer à l'appel à projets « Végétalisations innovantes » lancé par la Ville de Paris sous le pilotage de Paris & Co (anciennement Paris Region Lab).

Le projet proposé consiste à suivre la vie et le vieillissement des toitures et murs végétalisés du patrimoine Gecina pendant trois ans. L'expérimentation est ouverte aux maîtres d'ouvrage souhaitant suivre leurs immeubles avec le protocole de suivi défini.

Persuadée que l'innovation n'a de sens que si elle est suivie de bénéfices réels ou immatériels, Gecina souhaite par cette expérimentation faire émerger les bénéfices (écologiques, sociologiques et économiques) mais également les points à améliorer pour les partager de façon libre avec l'ensemble de la profession. Ce retour d'expérience est un préalable à la démultiplication des surfaces végétalisées.

L'expérimentation se déroule sur une période de trois ans, selon les phases suivantes :

- définition du protocole de suivi et des indicateurs avec l'ensemble de l'équipe projet ;
- test du protocole et suivi des immeubles Gecina sélectionnés pendant 3 ans ;
- publication d'un rapport à destination de l'ensemble de la profession par l'intermédiaire du Club biodiversité de la LPO.

Durant ces trois années, l'équipe projet ainsi que des représentants de la Ville de Paris, de l'Observatoire de la biodiversité ou de la DEVE se réuniront lors de comités de pilotage trimestriels afin de partager les observations faites mais aussi les difficultés rencontrées et les évolutions nécessaires du protocole de suivi. Le site Internet mis en place par la LPO à travers le club U2B sera un vecteur de diffusion de ces premiers retours.

En 2015, l'expérimentation s'est traduite par :

- la réalisation de neuf suivis écologiques (sept en 2014) avec l'observation de la flore spontanée, du comptage des insectes avec le protocole Spipoll et enfin l'observation des traces de nidifications ;
- la création de questionnaires et trames d'interviews destinés aux occupants dans le cadre du suivi sociétal ;
- le partage *via* un formulaire Internet des questionnaires pour les locataires tertiaires et papier pour les locataires résidentiels ;
- la réalisation de six interviews regroupant des responsables techniques Gecina, Directeur des Services Généraux locataires des immeubles tertiaires, *buildings manager* ou encore gardiens.

Les suivis réalisés en 2015 ont confirmé les observations faites en 2014 sur l'impact de l'épaisseur du substrat mais aussi de la gestion sur la colonisation des espaces par la flore spontanée comme en témoignent les nombreuses espèces recensées sur la toiture végétalisée de l'immeuble Newside (Brunelle commune, laitue vireuse, carotte sauvage...). Ils font également état d'une dizaine de plantes sauvages en moyenne par site avec neuf espèces pour le site le moins pourvu et 25 espèces pour le site le mieux pourvu.

Ces résultats ont été partagés en novembre 2015 dans le cadre du club U2B ainsi qu'avec le comité de pilotage composé des experts mais aussi l'observatoire de la biodiversité, la DEVE, Paris Habitat et France Habitation.

7.4.4. EAU

Eau

KPI : moyenne et % de réduction des consommations d'eau

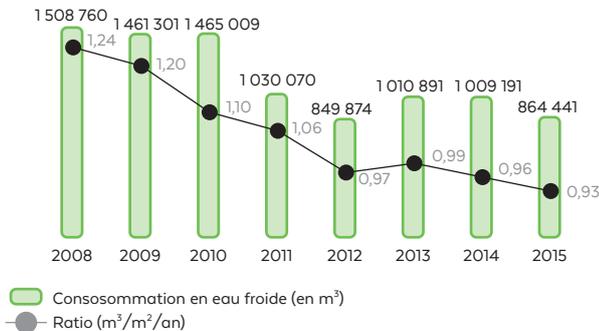
Objectif 2016 : 0,93 m³/m²/an, soit 25 % de réduction par rapport à 2008

En 2015, Gecina a poursuivi le déploiement des actions engagées depuis plusieurs années concernant la gestion de l'eau, réduisant continuellement les consommations sur la totalité de son patrimoine. Celles-ci sont gérées depuis 2014 par la cellule « Energy Management ».

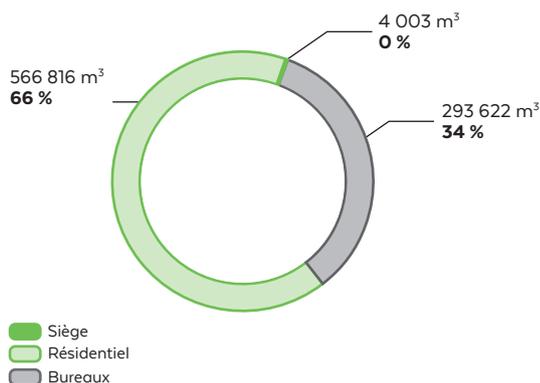
L'objectif de 0,93 m³/m²/an fixé à 2016 est atteint dès 2015, représentant un montant global de dépense de 3 149 913 euros, soit une économie de 0,06 euro/m² par rapport à 2014. Le gain de consommation d'eau est notamment remarquable sur le patrimoine tertiaire, où une baisse de 6 % est constatée entre 2014 et 2015, Gecina ayant poursuivi la mise en œuvre de solutions dans une logique d'optimisation constante des charges des locataires. Dans le patrimoine résidentiel, la consommation moyenne a très légèrement augmenté (2 %) compte tenu des cessions et de l'augmentation du nombre de résidences étudiants dont l'intensité d'occupation, très élevée, impacte le ratio d'ensemble.

Il est à noter que les activités de Gecina étant exclusivement en France, celles-ci ne sont pas contraintes en approvisionnement d'eau.

Évolution de la consommation d'eau froide du patrimoine



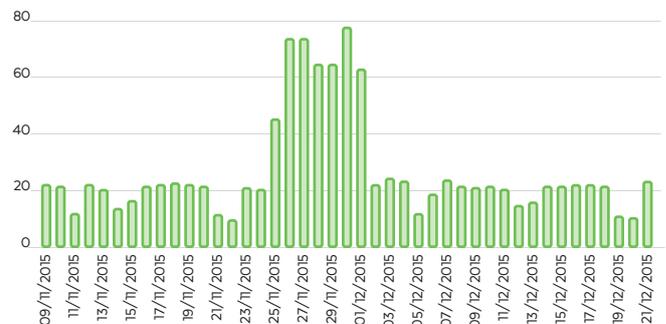
Répartition des consommations d'eau par type d'activité (base de consommation 365 jours)



Actions menées sur le patrimoine de bureaux en exploitation :

- déploiement de l'outil Hypervision® pour piloter les consommations du patrimoine (une économie estimée à 2 400 m³ d'eau, soit un peu moins de la moitié de la consommation annuelle d'eau de l'immeuble, et 6 700 euros a par exemple été réalisée par la détection d'une fuite de 48 m³/jour) ;

Relevé hypervision des consommations d'eau du 9 novembre au 21 décembre 2015 du 10 place Vendôme (m³)



- installation de compteurs et raccordement des comptages et sous comptages aux GTB pour suivre au plus près les consommations et identifier les fuites éventuelles ;
- signature d'un contrat d'économie d'eau avec pose d'aérateurs afin de limiter le débit ;
- suppression des tours aéro-réfrigérantes ;

Les immeubles non encore équipés de chasses d'eau à double débit ont été identifiés par le travail d'audit engagé sur le patrimoine (cf. 7.1.4.3. « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine ») et un plan d'équipement sera défini en conséquence. De la même manière, des préconisations sur l'amélioration des équipements de robinetteries existants ont été réalisées.

Actions sur le patrimoine résidentiel en exploitation :

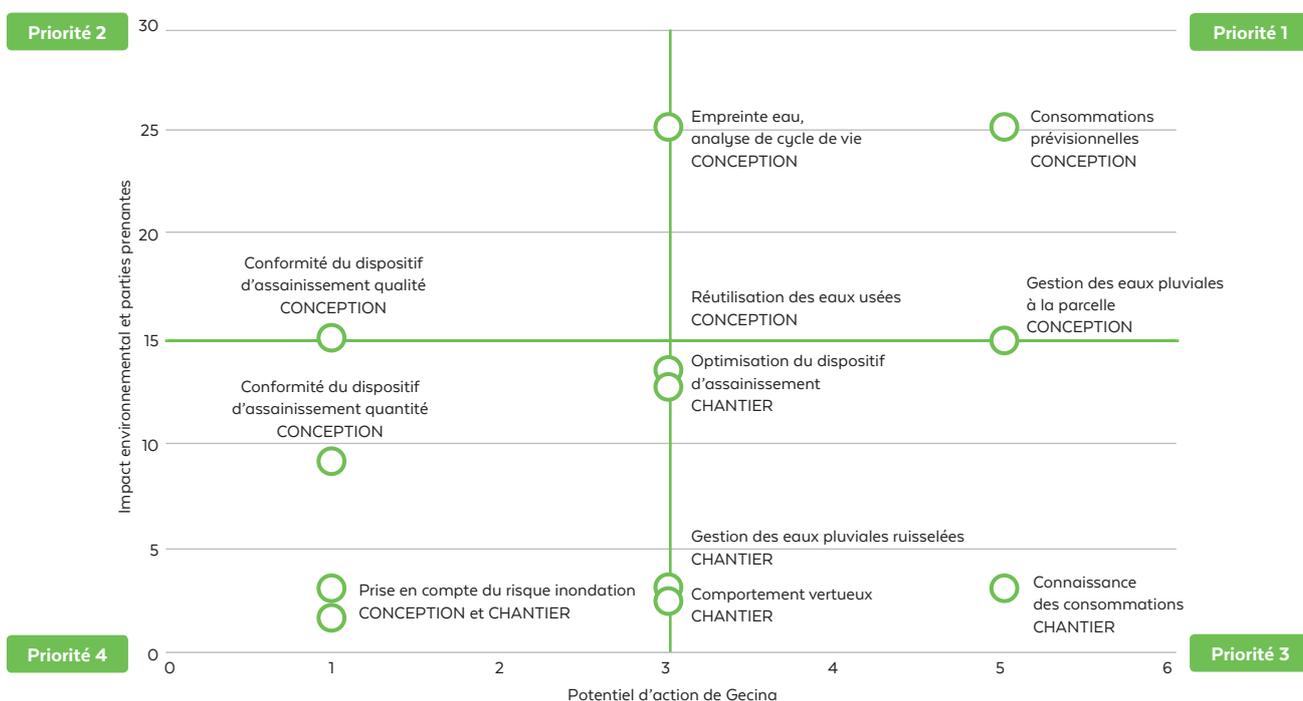
- installation de dispositifs hydro-économiques (en 2015, le remplacement de 597 douchettes divisant par deux à trois le débit dans les résidences étudiants de Talence, Pessac, Le Bourget et Champs-sur-Marne représente un gain estimé à 4 000 m³/an et 15 638 euros/an et des chasses d'eau à double débit, des pommeaux de douche économiques et mousseurs de robinet ont été installés à chaque rénovation d'appartement) ;
- déploiement de 890 compteurs eau froide sur 14 résidences ;
- installation de 9 806 compteurs individuels de consommations d'eau chaude sanitaire et de systèmes de radio-relève sur 33 résidences ;
- signature de contrats collectifs d'entretien de robinetterie prévoyant au minimum une visite annuelle des appartements ;
- campagne de remplacement des ballons et des vannes d'arrêt ;
- mise en place d'un arrosage automatique sur minuterie, installation de systèmes goutte-à-goutte et plantation d'espèces peu consommatrices d'eau pour l'ornement des jardins.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Concernant spécifiquement la récupération des eaux de pluie, lorsque les conditions de réalisation sont atteintes, ces systèmes sont déployés dans les immeubles du patrimoine en développement ou en restructuration, ceci concerne 8 % des projets en développement (soit un immeuble, le 55 Amsterdam à Paris). Ainsi, trois immeubles à présent en exploitation sont équipés d'une citerne de récupération pour l'arrosage, soit 2,2 % du patrimoine (Velum à Lyon livré en 2013, 96/104, avenue Charles-de-Gaulle à Neuilly-sur-Seine livré et la résidence Château des rentiers à Paris 13^e livré en 2011).

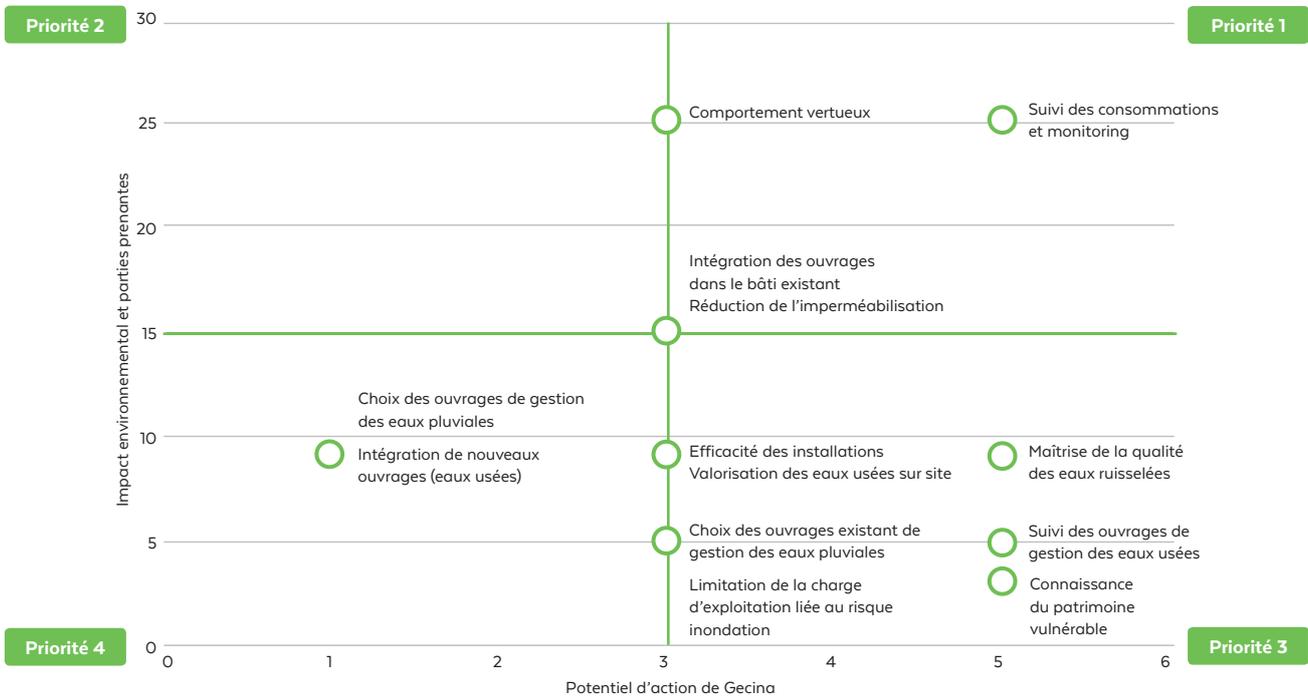
Pour définir une stratégie spécifique à la gestion de l'eau sur l'ensemble de son patrimoine et identifier de nouvelles actions d'amélioration à mener, Gecina a choisi d'être accompagnée par la société 2EI. Après un diagnostic du patrimoine, une hiérarchisation des enjeux a été réalisée déterminant les priorités d'action à la fois sur les opérations de construction et sur le patrimoine en exploitation.

Cartographie de priorisation des enjeux - phase conception et chantier



(Source : 2EI, rapport d'établissement de la stratégie de gestion de l'eau sur le patrimoine bâti - foncière Gecina - 7 décembre 2015)

Cartographie de priorisation des enjeux – phase exploitation



(Source : 2EI, rapport d'établissement de la stratégie de gestion de l'eau sur le patrimoine bâti – Gecina – 7 décembre)

Pour chacun des enjeux identifiés, un processus décline les actions à engager. Celles-ci peuvent aboutir à traiter un autre enjeu compte tenu de leur interdépendance. L'ensemble des synoptiques constitue l'outil d'audit des immeubles du patrimoine pour déterminer les actions à lancer et leur niveau de priorité.

7.5. Collaborateurs

La politique Ressources Humaines de Gecina s'articule autour des enjeux du pilier collaborateurs identifiés dans la politique RSE de Gecina :

- intégrer la RSE aux métiers de Gecina ;
- talents et compétences ;
- conditions de travail ;
- diversité et égalité de traitement.

Afin d'en garantir le suivi dans la gestion des ressources humaines du Groupe, ces enjeux ont été traduits en objectifs dont le pilotage s'effectue au travers d'indicateurs de performance. Ceux-ci sont notamment : le pourcentage d'heures de formation intégrant la RSE (pour l'intégration de la RSE aux métiers de Gecina), le pourcentage de postes pourvus par mobilité interne (pour talents et compétences) ; le pourcentage de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours (pour les conditions de travail), et enfin le nombre de niveaux de classifications professionnelles pour lesquels l'écart de rémunération Hommes/Femmes est supérieur à 3 % (pour la diversité et l'égalité de traitement).

Les paragraphes suivants décrivent les plans d'actions mis en œuvre pour chacun de ces enjeux et le niveau d'atteinte des

résultats par rapport aux objectifs fixés. Une synthèse des résultats est présentée, en complément, dans le chapitre 7.2.3. « Tableau d'indicateurs extra-financiers de performance ». Le niveau d'avancement des plans d'actions est accessible sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse/politique-et-performance.html>).

Le périmètre de *reporting* des indicateurs sociaux couvre la totalité de l'effectif de Gecina. L'ensemble des salariés du Groupe est couvert par une convention collective : celle de « l'immobilier » pour le personnel du siège et celle « des gardiens, concierges et employés d'immeuble » pour le personnel d'immeuble.

Le Groupe n'a par ailleurs, aucun collaborateur en dehors de la France (cf. 7.2.2. « Synthèse du périmètre de *reporting* »). Certains des indicateurs sociaux sont vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (cf. 7.2.2.3. « Vérification externe des informations extra-financières »).

Pour Gecina, l'année 2015 a vu la concrétisation et le déploiement de nombreux projets initiés en 2014 sur la base de la nouvelle organisation opérationnelle (cf. Document de référence 2014 page 289), notamment en matière de développement des équipes au regard des enjeux.

7.5.1. INTÉGRER LA RSE AUX MÉTIERS DE GECINA

Intégration de la RSE aux métiers

KPI : % d'heures de formation intégrant la RSE

Objectif 2016 : 30 %

7.5.1.1. IMPLIQUER LE TOP MANAGEMENT DANS LA RSE

La présence de la fonction RSE au sein du Comité Exécutif du Groupe facilite l'intégration des enjeux RSE à la stratégie globale et au pilotage de l'activité de Gecina. En plus des échanges réguliers tenus au sein du Comité Exécutif sur le sujet, des points mensuels dédiés à l'avancement des plans d'actions RSE sont réalisés (cf. 7.1.4.2. « Gouvernance et pilotage de la RSE »).

Afin de garantir la cohérence des enjeux opérationnels par rapport à la stratégie de l'entreprise, les orientations et plans d'actions, sont formalisés sous forme d'objectifs fixés à l'ensemble des membres du Comité de Direction qui, à leur tour, les déclinent à l'ensemble des managers. Ces objectifs, différents des missions récurrentes liées au poste, servent à apprécier l'atteinte d'une performance mesurable. Les résultats obtenus déterminent le montant du bonus à attribuer chaque année aux collaborateurs. Outre les critères Métier, Financier et Management, ces objectifs intègrent depuis 2014, un critère RSE représentant entre 2 % et 15 % du total des quatre critères.

En fonction des métiers des collaborateurs concernés, les objectifs définis dans ces critères peuvent être en lien avec un ou plusieurs enjeux identifiés dans la politique RSE.

À ce titre, en 2015, les performances de chacun des membres du Comité de Direction ont été évaluées à partir des résultats obtenus dans l'adaptation ou la création de process nécessaires au déploiement des plans d'action RSE.

7.5.1.2. SENSIBILISER LES SALARIÉS À LA RSE

Tout au long de l'année 2015, en fonction de l'actualité ou des enjeux, différentes actions de sensibilisation ont été mises en place à l'attention des collaborateurs.

Deux journées d'échanges ont été organisées par Gecina, en avril et en juin, dans le cadre de son engagement pour promouvoir l'égalité des chances dans l'éducation. 27 élèves d'un collège situé en milieu rural ont ainsi été sensibilisés au monde du travail et ont pu découvrir les métiers et l'organisation d'une entreprise. Pendant la première journée, cinq ateliers de présentation des métiers de l'immobilier animés par des binômes cadre/agent de maîtrise ont été organisés ainsi que la visite d'un chantier d'immeuble de bureaux en restructuration. Au cours de la seconde journée, les élèves ont pu restituer leur compréhension des métiers et du fonctionnement du Groupe aux collaborateurs.

Pendant la semaine du développement durable, au mois de juin, les collaborateurs de Gecina ont pu bénéficier de témoignages de membres de l'association Surfrider, sensibilisant à la protection de l'environnement. Des vidéos de collaborateurs partageant leur vision de la RSE dans leurs métiers au quotidien ont également été diffusées. La visite d'un chantier de restructuration exemplaire, notamment sur le plan énergétique a complété ce dispositif de sensibilisation.

Depuis septembre 2015, afin d'inciter ses collaborateurs à renforcer leur usage des transports en commun et participer ainsi à la réduction de son empreinte carbone, Gecina a augmenté sa participation aux frais d'abonnement aux transports collectifs, le taux de prise en charge passant ainsi des 50 % légaux à 70 %.

En novembre, la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes en Situation de Handicap a mobilisé près de 150 collaborateurs autour d'un dispositif de sensibilisation dédié. À cette occasion, les participants ont pu apprendre la confection de décoration florale au cours d'ateliers animés par des personnes handicapées provenant d'un établissement spécialisé, ou encore bénéficier de massages réalisés par des kinésithérapeutes non-voyants. Pendant toute la semaine, un quiz de sensibilisation sur le handicap au travail a mobilisé 26 % des collaborateurs de l'entreprise.

Ce même mois, la Semaine Européenne de la réduction des déchets a offert une occasion supplémentaire de sensibiliser les collaborateurs au recyclage et à la valorisation des déchets. À cet effet, outre les conseils pratiques publiés sur l'intranet, un film, réalisé avec la participation de collaborateurs du Groupe et le support d'entreprises du secteur protégé, a été diffusé afin d'informer les collaborateurs sur les réalisations du Groupe en matière de recyclage.

En sus de ces animations périodiques, le Groupe a pu s'appuyer sur les interventions ponctuelles des salariés ayant une expertise spécifique RSE pour sensibiliser les différentes parties prenantes au cours des réunions d'équipe ou de travail. Ce fut notamment le cas pour le projet de certification énergétique ISO 50001.

7.5.1.3. FORMER LES SALARIÉS À LA RSE

En 2015, les formations spécifiquement dédiées à la RSE ont concerné des thématiques environnementales (énergie, certifications environnementales) sociétales (risques, achats responsables) ou sociales (sensibilisation au travail sur écran, handicap en entreprise, sensibilisation à la coopération intergénérationnelle). Les heures de formation dédiées à ces thématiques ont augmenté, passant de 2,6 % à 4,3 % des heures de formation totales dispensées entre 2014 et 2015. Elles représentent au total 414 heures en 2015.

Dans la continuité des orientations prises en 2014, le dispositif de formation a intégré la RSE dans l'ensemble des thématiques pertinentes. En 2015, la RSE a ainsi été intégrée dans 1 701 heures de formation, soit 17,7 % du total d'heures de formation dispensées à 63 % des collaborateurs du Groupe. Ce résultat, en légère baisse par rapport à 2014, où la part de formation intégrant la RSE représentait 22,6 % des heures de formation est lié à l'importance donnée cette année aux formations dédiées aux nouveaux outils informatiques.

7.5.2. TALENTS ET COMPÉTENCES

Talents et compétences

KPI : % de postes pourvus par mobilité interne

Objectif 2016 : > 25 %

Cartographie des emplois

Dans le cadre de sa politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), l'entreprise a réalisé en 2014 une cartographie des emplois occupés par le personnel administratif au sein du Groupe. Ce projet piloté par la Direction des Ressources Humaines, a conduit à mettre à jour les descriptions d'emploi par Direction en cohérence avec les niveaux de responsabilité et d'autonomie au sein des équipes. Au total, 180 libellés emplois ont ainsi été regroupés au sein de 15 filières de compétences.

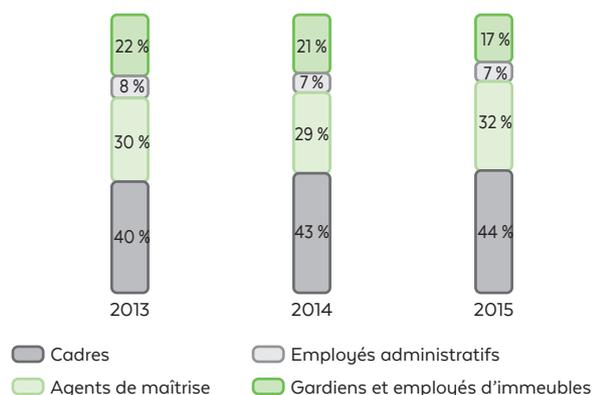
Cette cartographie, véritable outil de gestion des recrutements, des formations et des mobilités, renforcée par un accord d'entreprise signé par les partenaires sociaux, est depuis juillet 2015 publiée sur l'intranet du Groupe.

Par ailleurs, un plan de succession pour les Directeurs du Groupe a été formalisé et présenté au Comité de Gouvernance, de Nominations et des Rémunérations, en juillet 2015. Pour ces 35 Directeurs, une ou plusieurs personnes ont été identifiées pour une succession immédiate, à deux ou trois ans ou à plus de trois ans.

État des effectifs

Catégorie	2013			2014			2015			Évolution 2015-2014
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	
Cadres	100	100	200	99	104	203	98	100	198	- 2,5 %
Agents de maîtrise	27	125	152	28	111	139	30	114	144	3,6 %
Employés administratifs	17	22	39	12	21	33	15	15	30	- 9,1 %
Gardiens et employés d'immeubles	44	66	110	40	58	98	30	45	75	- 23,5 %
EFFECTIF TOTAL	188	313	501	179	294	473	173	274	447	- 5,5 %
Dont :										
Effectif CDI	177	294	471	168	275	443	159	253	412	- 7,0 %
Effectif temporaire (CDD + Alternants)	11	19	30	11	19	30	14	21	35	16,7 %

Évolution de la répartition des effectifs



7.5.2.1. LES EFFECTIFS

En 2015, l'effectif du Groupe a baissé de 5,5 % passant de 473 collaborateurs au 31 décembre 2014 à 447 au 31 décembre 2015. Cette décroissance, amorcée depuis plusieurs années, reflète la stratégie de recentrage du Groupe sur les activités de bureaux. Elle concerne principalement les effectifs affectés à la gestion des immeubles sortant du patrimoine (- 23,5 % de personnel d'immeuble et - 9,1 % des employés administratifs).

Au 31 décembre 2015, l'effectif en contrat à durée indéterminée (CDI) représente 92,2 % de l'effectif total et affiche une baisse de 7 % par rapport à 93,7 % en 2014 ; la part de l'effectif temporaire (contrats à durée déterminée et alternants) dans l'effectif global est en légère progression par rapport à 2014 (7,8 % contre 6,3 %). Ceci est principalement dû au recours aux salariés en CDD, nécessaires pour répondre aux accroissements temporaires d'activité ou aux besoins de remplacement.

La répartition de l'effectif par statut est en cohérence avec l'orientation de la politique des Ressources Humaines. La baisse de représentativité des employés d'immeuble (de 22 % en 2013 à 17 % en 2015) est en ligne avec la réduction du patrimoine résidentiel. La proportion des employés administratifs et des agents de maîtrise reste stable sur les trois dernières années dans la mesure où sur cette population, les départs font en général l'objet de remplacements. La proportion des cadres est en croissance et passe de 40 % en 2013 à 44 % de l'effectif total en 2015, traduisant un besoin croissant de compétences sur des postes d'expertise.

En 2015, l'âge moyen de la population CDI est de 46,3 ans. Il reste inchangé par rapport à 2014 en raison notamment des départs en retraite ayant eu lieu au cours de l'année et qui portent la représentativité de la tranche d'âge la plus élevée (60 ans et plus) de 8,6 % en 2014 à 7,5 % en 2015. L'ancienneté moyenne des collaborateurs en CDI est, quant à elle, stable depuis 3 ans (14,3 ans en 2015 et 14,5 ans en 2013).

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

L'âge moyen est de 45 ans pour les cadres, de 47,4 ans pour les non cadres et de 36,5 ans pour les 21 recrutements effectués en CDI dans l'année.

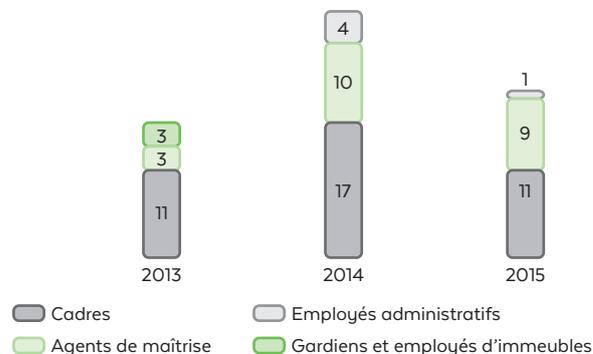
Sur la tranche des < 26 ans correspondant à un objectif de recrutement du contrat de génération, seul un recrutement a été effectué, ce qui porte le poids de leur représentativité de 1,8 % en 2014 à 1,5 % en 2015. En revanche, sur la tranche des 26 ans à 29 ans, sept recrutements ont été effectués par rapport à deux départs dans l'année, ce qui porte leur pourcentage de représentativité de 2,9 % en 2014 à 4,1 % en 2015.

Répartition de la part des effectifs par tranche d'âge

Pourcentage de salariés en CDI au 31/12/2015	2014	2015
< 26 ans	1,8 %	1,5 %
26 à 29 ans	2,9 %	4,1 %
30 à 34 ans	11,1 %	9,7 %
35 à 39 ans	13,1 %	12,9 %
40 à 44 ans	16,5 %	17,2 %
45 à 49 ans	14,2 %	14,6 %
50 à 54 ans	18,3 %	18,0 %
55 à 56 ans	6,1 %	7,0 %
57 à 59 ans	7,4 %	7,5 %
60 ans et +	8,6 %	7,5 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

7.5.2.2. LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

Évolution des recrutements en CDI



En 2015, 21 collaborateurs ont été recrutés en CDI, soit 10 de moins qu'en 2014, année marquée par la mise en place d'une nouvelle organisation. Sur ces recrutements, un correspond à la conversion en CDI d'un poste initialement ouvert en CDD. Ces recrutements ont concerné à hauteur de 52,4 % des postes de cadres au sein des filières opérationnelles, et pour 28,6 % d'entre eux, des créations de postes liées essentiellement au développement des résidences pour étudiants.

Évolution des effectifs

Catégorie	Sexe	Effectifs au 31/12/2014	CDI				CDD		Effectifs au 31/12/2015	Évolution 2015-2014
			Entrants	Sortants	Changement de statut +	Changement de statut -	Entrants	Sortants		
Cadres	H	99	6	6			1	2	98	- 1,0 %
	F	104	5	12	2		6	5	100	- 3,8 %
Agents de maîtrise	H	28	4	3			4	3	30	7,1 %
	F	111	5	8	1	2	14	7	114	2,7 %
Employés administratifs	H	12		2			21	16	15	25,0 %
	F	21	1	1		1	21	26	15	- 28,6 %
Gardiens et employés d'immeubles	H	40		8			123	125	30	- 25,0 %
	F	58		12			51	52	45	- 22,4 %
TOTAUX		473	21 <input checked="" type="checkbox"/>	52 <input checked="" type="checkbox"/>	1	1	241 <input checked="" type="checkbox"/>	236	447	- 5,5 %

Hormis pour des postes spécifiques, en raison de leur niveau d'expertise ou de technicité, la quasi-totalité des recrutements est gérée en interne. Depuis février 2015, le recrutement pour les administratifs se fait à l'aide d'un outil dédié, qui assure le suivi du processus de recrutement de la publication des annonces jusqu'à l'embauche finale. Depuis la mise en place de cet outil, 6 871 CV ont été reçus et traités par les équipes dont 812 candidatures spontanées et 6 059 candidatures reçues en réponse à des annonces.

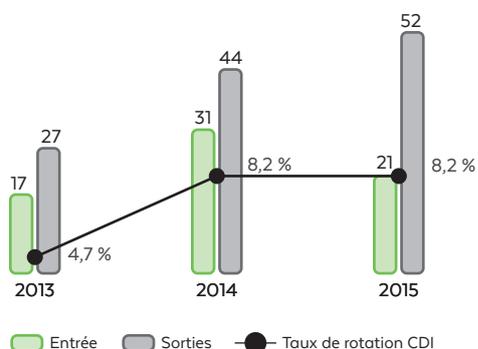
Les recrutements effectués dans le cadre de contrats d'alternance, CDD et CDI ont permis d'accueillir 88 salariés. Ne sont pas pris en compte les 23 stagiaires accueillis sur l'année et qui ne font pas partie des effectifs de l'entreprise.

72,2 % des CDD signés pour le Groupe correspondent au remplacement du personnel des immeubles, pendant leurs absences.

Les recrutements effectués en CDD pour le personnel administratif sont en croissance. Ils correspondent, principalement à des postes d'alternants, de saisonniers et des remplacements de collaborateurs absents.

En 2015, le Groupe a enregistré 52 départs de collaborateurs en CDI, soit 11 % de son effectif total de 473 collaborateurs au 31 décembre 2014.

Évolution du taux de rotation CDI



En 2015, le taux de rotation de l'effectif CDI du Groupe est de 8,2 % et reste inchangé par rapport à 2014.

Les départs, notamment les démissions font l'objet d'un suivi spécifique par la Direction des Ressources Humaines qui reçoit en entretien individuel, chaque collaborateur démissionnaire.

Motifs de départ (hors mutation Groupe CDI et CDD)

Motifs	Sexe	Démis-sion CDI	Transfert L. 1224- 1	Licenciement économique	Licencie-ment pour d'autre cause	Départ au cours de la période d'essai CDI	Démis-sion CDD	Fin contrat CDD	Départ au cours de la période CDD	Départ volontaire en retraite et préretraite	Mise à la retraite et préretraite	Décès
Cadres	H	3				1		2		2		
	F	4			5			5		3		
Agents de maîtrise	H	1			1	1		3				
	F	1			1			7		6		
Employés administratifs	H						1	15		2		
	F						1	25		1		
Gardiens et employés d'immeubles	H		6		1			125		1		
	F		6		1		1	51		5		
TOTAL		288	9	12	9	2	3	233	0	20	0	0

Sur l'année, les 52 départs CDI ont principalement concerné les départs à la retraite (38,5 %) et les transferts de personnel occasionnés par les cessions d'immeubles résidentiels (23,1 %). La part des licenciements pour motifs personnels ou ruptures conventionnelles, ainsi que celles des démissions, représente 17,3 %. Sur ces neuf démissions, deux ont été motivées par des regroupements familiaux (Agents de maîtrise). Les sept autres ont concerné des collaborateurs cadres motivés par de meilleures perspectives d'évolution.

Les départs en fin de période d'essai représentent 3,8 % des départs enregistrés en 2015. Motivés par des difficultés professionnelles, ils sont pour 50 % à l'initiative du collaborateur et 50 % à l'initiative de l'entreprise.

7.5.2.3. LES ENTRETIENS DE GESTION DE CARRIÈRE

L'entretien d'appréciation et de progrès

Réalisé sur un rythme annuel ou biennuel, l'entretien d'appréciation et de progrès (EAP) est un outil de management de la performance individuelle et collective piloté par la Direction des Ressources Humaines. Cet entretien, formalisé sur un document, est l'opportunité, pour chaque collaborateur et sa hiérarchie, de faire le point sur l'année écoulée, d'examiner, le cas échéant le niveau d'atteinte des objectifs fixés, puis d'évaluer les compétences acquises et celles restant à développer.

Requis pour tout collaborateur totalisant au moins six mois de présence dans l'entreprise, cet entretien est réalisé chaque année au cours du dernier trimestre pour le personnel administratif, et au cours du 1^{er} semestre suivant l'année de référence pour le personnel d'immeuble. La Direction des Ressources Humaines effectue chaque année un suivi quantitatif et qualitatif des entretiens réalisés.

Au titre de l'année 2014, le bilan quantitatif effectué en juin 2015 fait état de 97,1 % d'entretiens réalisés pour le personnel administratif et de 81,9 % d'entretiens réalisés pour le personnel d'immeuble. À l'échelle du Groupe, cela représente un taux de réalisation de 94,3 % et l'ensemble des entretiens non effectués ont tous fait l'objet de justifications. La stabilité de ce taux démontre la bonne intégration de l'EAP dans les processus de management de Gecina.

L'analyse des formulaires restitués chaque année est prise en compte dans l'élaboration du plan de formation ainsi que lors des entretiens de gestion de carrière. Ainsi, au cours de l'année 2015, suite à ces entretiens, une vingtaine de collaborateurs a été reçue en entretien de gestion de carrière au sein de la Direction des Ressources Humaines.

Compte tenu des nombreux projets de transformation qui ont occupé les équipes du siège au cours du dernier trimestre 2015, un délai supplémentaire leur a été accordé pour la réalisation des entretiens annuels 2015. Ainsi au 31 janvier 2016, 64 % des EAP effectués pour le personnel administratif ont été restitués à la DRH pour analyse.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

L'entretien professionnel

Conformément à la loi 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la Formation Professionnelle, à l'Emploi et à la Démocratie Sociale, un Entretien Professionnel est désormais systématiquement proposé tous les deux ans à l'ensemble des salariés, et lors de leur reprise d'activité, aux salariés absents pour congé maternité, congé parental d'éducation, congé de soutien familial, congé d'adoption, congé sabbatique, période de mobilité volontaire sécurisée, arrêt pour longue maladie (supérieur à 6 mois) ou à l'issue d'un mandat syndical.

Distinct de l'EAP, cet entretien professionnel est réalisé par l'équipe de gestion des carrières qui à partir des motivations et réflexions des collaborateurs, peut les accompagner le cas échéant dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet professionnel (changement d'emploi ou formation).

La sixième année, cet entretien doit faire l'objet d'un bilan relatif au parcours professionnel de chaque salarié, afin de déterminer s'il a bénéficié, au cours des six dernières années, des entretiens professionnels prévus et d'apprécier s'il a suivi au moins une action de formation, acquis des éléments de certification par la formation ou par une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), ou bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

7.5.2.4. LA MOBILITÉ INTERNE ET LES PROMOTIONS

La mobilité interne

Gecina a placé, depuis de nombreuses années, la mobilité interne au cœur de sa stratégie de gestion de carrière. Ainsi pour chaque poste à pourvoir, la Direction des Ressources Humaines explore systématiquement les possibilités d'identifier les profils les plus adéquats en interne grâce, notamment à une diffusion des offres d'emploi à l'ensemble des collaborateurs. Toute mobilité fait l'objet d'un examen minutieux du dossier de candidature et d'un entretien préalable avec la Direction des Ressources Humaines et le responsable hiérarchique concerné.

Afin de favoriser l'employabilité des collaborateurs, le Groupe a prévu, dans le cadre de son deuxième accord GPEC mis en application depuis le 1^{er} janvier 2015, deux nouveaux dispositifs intégrés au process de mobilité interne et ayant pour ambition d'offrir aux collaborateurs des opportunités d'apprentissage en interne.

La Mission Temporaire

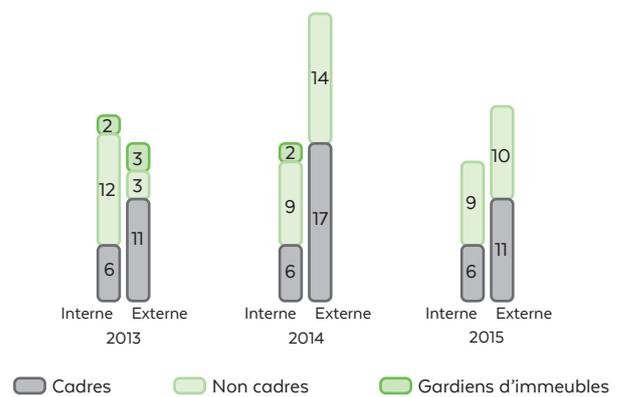
Ce dispositif a pour vocation d'accompagner les collaborateurs désireux de développer des compétences spécifiques, en leur confiant des missions temporaires sur des périodes minimales de trois mois pour des projets exceptionnels ou pour le remplacement de collaborateurs absents. Les missions prévues dans ce cadre, sont précisées dans une lettre de mission rédigée à cet effet. Les missions temporaires ne sont pas comptabilisées dans la mobilité interne puisqu'à l'issue de la période de mobilité, le collaborateur retrouve son poste initial ou un poste équivalent. Au cours de l'année 2015, huit postes ont été proposés en interne pour des missions temporaires. Trois candidatures ont été reçues et deux ont été retenues. Les postes n'ayant pas été pourvus en interne ont fait l'objet de CDD signés avec des candidats en externe.

La Mutation Concertée

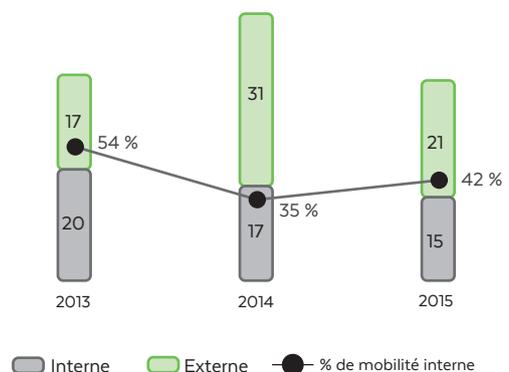
Ce dispositif prévoit que pour un poste à pourvoir en interne, la Direction des Ressources Humaines puisse prendre contact directement avec un salarié lorsque ce dernier exerce un emploi proche et/ou si son profil est adaptable au besoin, s'il est inscrit dans un parcours de formation nécessitant un complément d'apprentissage correspondant à la mission ou au poste disponible ou s'il a fait connaître un souhait d'évolution dans le cadre de sa gestion de carrière, par le biais de son EAP, de son Entretien Professionnel ou via sa hiérarchie. Ainsi, au titre de l'année 2015, six collaborateurs ont bénéficié d'une mutation concertée.

Ainsi, au cours de l'année 2015, 15 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne, représentant 42 % des besoins de recrutement du Groupe. En excluant les mobilités exceptionnelles occasionnées par la réorganisation ayant eu lieu en 2014, le taux de postes pourvus par mobilité interne est en progression par rapport à 2014, où il représentait 35 %.

Évolution des recrutements par mobilité interne et recrutements externes



Évolution de la répartition de la mobilité interne dans les recrutements effectués



Les promotions

Répartition des promotions

		Cadres	Agents de maîtrise	Employés administratifs	Gardiens et employés d'immeuble	Total
Promotions avec changement de classification	Hommes	1	1			2
	Femmes	5	5			10
Sous-total		6	6			12
Évolution Professionnelle sans changement de classification	Hommes	1	2			3
	Femmes	6	5			11
Sous-total		7	7	0	0	14
TOTAL		13	13	0	0	26
Dont changement de catégorie socioprofessionnelle	Hommes					
	Femmes	2	1			3

Sur l'année, Gecina a enregistré pour la population administrative, 26 promotions dont 12 ont donné lieu à des changements de classifications (grades de la convention collective), avec notamment deux collaborateurs promus cadres à l'issue du parcours spécifique (Parcours Cadre - cf. 7.5.2.5. « Les formations »). Ces promotions représentent une évolution des compétences et/ou un élargissement des responsabilités confiées aux collaborateurs concernés.

Parmi les quatorze personnes ayant bénéficié d'une évolution professionnelle sans changement de grade, 50 % sont des cadres et 50 % des agents de maîtrise. Pour ces sept derniers, deux personnes ont élargi leur domaine d'activité et cinq ont intégré le parcours cadre qui sera validé à l'issue par une promotion.

7.5.2.5. LES FORMATIONS

Afin de s'assurer de la qualité des formations dispensées, la Direction des Ressources Humaines de Gecina propose aux stagiaires une évaluation à chaud à l'issue de chaque formation. Pour 2015, le taux de satisfaction est de 97,6 %. Il correspond aux formations proposées au plan avec une durée supérieure ou égale à sept heures ou rentrant dans la politique d'entreprise avec une durée supérieure ou égale à trois heures trente.

Le plan de formation annuel est établi en concertation avec les responsables hiérarchiques. Centré sur la stratégie du Groupe et les évolutions technologiques, il a pour objet de favoriser l'acquisition ou le développement des compétences nécessaires aux salariés dans leurs fonctions. Les propositions formulées par les responsables hiérarchiques tiennent également compte des souhaits individuels de formation exprimés par leurs collaborateurs

lors de l'EAP et des besoins identifiés dans le cadre du suivi de carrière réalisé par la Direction des Ressources Humaines.

En 2015, l'investissement réalisé par le Groupe au titre de la formation reste inchangé par rapport à 2014. Il a représenté en moyenne 22 heures ☒, soit trois jours de formation par an et par salarié, et un volume total de 9 602 heures ☒.

Le budget global consacré en 2015 à la formation est en augmentation par rapport à 2014 et s'élève à 1 384 750 euros, soit près de 5 % de la masse salariale brute 2015 (contre 4,4 % de la masse salariale en 2014). Cet investissement représente en moyenne 3 100 euros par salarié en 2015 (contre 2 819 euros en 2014), soit une augmentation de près de 10 % des dépenses engagées au titre de la formation par salarié.

La part des dépenses correspondant aux critères d'éligibilité définis par la loi de 2015 sur la formation professionnelle continue représente 3,75 % de la masse salariale brute.

Au sein du Groupe, 1,25 % des actions de formation définies par la politique d'entreprise ont, quant à elles, concerné des programmes de sensibilisation ou de développement de compétences des collaborateurs.

Par ailleurs, dans la continuité de son engagement sociétal, le Groupe consacre chaque année sa taxe d'apprentissage au paiement des frais pédagogiques des jeunes embauchés en contrats d'apprentissage ainsi qu'à l'aide aux écoles et associations engagées sur le champ du handicap ou de l'insertion professionnelle. La répartition des fonds investis reste stable en 2015 par rapport à 2014, et conforme à la politique du Groupe (65 % dédiées aux écoles et 35 % à l'engagement sociétal du Groupe).

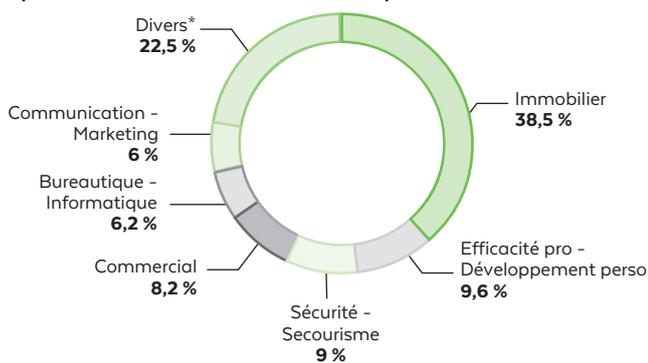
Nombre de salariés formés par CSP et par genre

CSP	Effectif			Accès à la formation par CSP et par genre					
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	% d'H formés par rapport à leur représentation	Femmes	% de F formées par rapport à leur représentation	Total H + F	Total % H + F formés
Personnel administratif	143	229	372	142	99,3 %	234	102,2 %	376	101,1 %
Cadres	98	100	198	99	101,0 %	102	102,0 %	201	101,5 %
Agents de maîtrise	30	114	144	32	106,7 %	112	98,2 %	144	100,0 %
Employés	15	15	30	11	73,3 %	20	133,3 %	31	103,3 %
Gardiens/Employés d'immeuble	30	45	75	25	83,3 %	36	80,0 %	61	81,3 %
TOTAL	173	274	447	167	96,5 %	270	98,5 %	437	97,8 %

L'accès des collaborateurs à la formation reste élevé et respecte l'équité d'accès par âge et genre. Il s'établit à 97,8 % en 2015 contre 102,1 % en 2014 et 96,8 % en 2013.

Le personnel d'immeuble a, quant à lui, été moins concerné par les thématiques abordées lors des formations de l'année (changement d'outil informatique).

Répartition des heures de formation par domaine



*dont Audit - qualité - risques, Congés particuliers, Finances - compta - gestion - titres, Environ. Dev Durable-RSE, Juridique, Langues, RH; informatique - téléphonie

Le plan de formation du Groupe est élaboré en fonction de thématiques spécifiques classées par domaines. En 2015, le domaine immobilier a comme à l'accoutumée totalisé le maximum d'heures, mobilisant 38,6 % du volume total d'heures de formation dispensées au sein du Groupe. Pour autant, cette année, compte tenu des évolutions technologiques et de la mise en place de nouveaux outils informatiques au sein des Directions, l'accent a surtout été mis sur l'accompagnement des collaborateurs à ces outils.

Formations aux outils informatiques

Les formations induites par le déploiement de nouveaux outils informatiques au sein des différents métiers (Asset Management, Commercial, Gestion Immobilière, Ressources Humaines, etc.) ont été intégrées dans chaque domaine d'activité et ont mobilisé 3 288 heures sur les 9 602 heures de formation du Groupe, soit 34,2 % des formations réalisées. Ces formations ont impacté toutes les Directions du Groupe. Le changement le plus notable est celui

du système informatique immobilier qui a mobilisé l'ensemble des Directions. En conséquence, l'année a principalement été consacrée à la recette des différents outils implémentés, à la formation et à l'accompagnement des formateurs internes identifiés pour leurs compétences métiers. Au total, 402 stagiaires ont assisté à une présentation et/ou formation sur cette mutation, ce qui représente 1 387 heures, soit 14,4 % du total des heures de formation sur l'année. Cet effort s'intensifiera sur l'année 2016 afin de garantir une appropriation rapide et réussie de l'ensemble des collaborateurs aux nouveaux outils informatiques.

Présentations des métiers du Groupe

À la demande des collaborateurs, des présentations aux différents métiers du Groupe sont organisées sur un rythme mensuel. Animées par les équipes d'encadrement de chaque Direction sur un format d'une heure et trente minutes, elles constituent l'occasion pour les collaborateurs (administratifs et personnels d'immeuble) de découvrir les métiers ainsi que le fonctionnement de chaque Direction. Sur l'année, 238 stagiaires ont choisi d'y assister

Le management comme axe de développement

La formation à la fixation d'objectifs annuels

En 2015, les formations à la fixation d'objectifs dispensées en 2014 pour les managers de cadres se sont poursuivies pour les autres managers d'équipe. Au total, sur deux ans, 111 managers ont été formés, soit 56 % de l'effectif Cadre.

Le parcours cadre

Ce parcours, déployé pour la première fois en 2014 dans son intégralité, a pour ambition d'offrir aux collaborateurs retenus en interne pour accéder à un poste de cadre, un accompagnement individuel et collectif de 70 heures minimum portant sur le développement de compétences métier et comportementales, ainsi que sur leur connaissance de l'entreprise, de ses métiers et des objectifs opérationnels qui concourent au déploiement de sa stratégie.

En 2015, ce programme a intégré six nouveaux collaborateurs portant ainsi le nombre de futurs cadres à 13 collaborateurs. Au cours de l'année, trois ont achevé ce parcours et deux ont été promus cadres.

Le Projet Personnel de Développement des Compétences (PPDC)

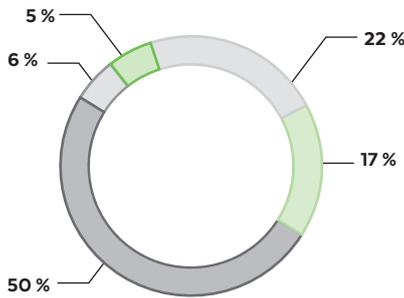
Gecina a continué sa politique de développement des compétences destinée aux collaborateurs désireux de bénéficier de formations certifiantes, qualifiantes ou diplômantes avec l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines. Ce programme, pris en charge par l'entreprise, a accueilli depuis son démarrage en 2012, 18 participants qui ont tous terminé leur parcours, avec un taux de

réussite global de 83,3 % et un niveau de formation qui a continué à s'améliorer, garantissant ainsi leur employabilité.

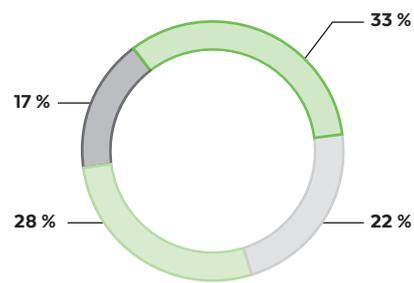
À l'issue de leur formation, 61 % de ces collaborateurs ont pu bénéficier d'une mobilité interne. Et parmi les collaborateurs promus cadres depuis le démarrage du programme, 53 % ont suivi préalablement une formation qualifiante ou diplômante dans le cadre d'un PPDC.

Niveau de formation des 18 collaborateurs ayant terminé leur parcours personnel de développement des compétences

Au début de leur formation



À l'issue de leur formation



■ Niveau I (Master 2)
 ■ Niveau II (Bac + 3/4)
 ■ Niveau III (Bac +2)
 ■ Niveau IV (Bac, Bac pro, Brevet)
 ■ Niveau V (BEP, CAP)

7.5.3. CONDITIONS DE TRAVAIL

Conditions de travail

KPI : % de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours

Objectifs 2016 : 29 %

7.5.3.1. ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Au sein du Groupe, la durée et l'organisation du travail sont généralement définies par accord d'entreprise en fonction des catégories de salariés. À l'exclusion des cadres dirigeants, non soumis à la réglementation relative au temps de travail, les salariés relevant du statut cadre sont, de par leurs responsabilités et leur autonomie, soumis à un forfait annuel en jours.

Les salariés non-cadres sont soumis, soit à un horaire collectif variable, soit à un forfait annuel en heures lorsque leurs missions les conduisent à se déplacer fréquemment hors du siège de l'entreprise.

Fondé sur un horaire moyen hebdomadaire de 35 heures, l'accord fixe un horaire variable hebdomadaire de 37 heures 30 minutes, un forfait annuel de 1 567 heures (pour les Non Cadres) ou de 206 jours (pour les Cadres) avec en contrepartie l'attribution de jours de RTT (15 ou 17 jours selon le statut).

Les heures payées aux salariés au-delà des seuils réglementaires sont considérées comme des heures supplémentaires. Ces heures sont en général payées au fur et à mesure de leur réalisation.

Sur l'année 2015, les heures supplémentaires réalisées et payées s'élèvent à 1 079 heures, représentant une hausse de 360 heures par rapport à 2014. Pour autant, le volume d'heures supplémentaires reste faible par rapport aux années précédentes (1 828 heures en 2011 et 1 360 heures en 2012).

L'entreprise offre, en outre, à ses collaborateurs la possibilité d'inscrire leur temps de travail journalier dans une amplitude horaire large afin de satisfaire un équilibre vie personnelle/vie professionnelle, tout en maintenant les conditions de la performance collective.

Les collaborateurs ont la possibilité d'obtenir une organisation du travail à temps partiel selon divers dispositifs. Lorsque ces aménagements d'horaires sont demandés par des collaborateurs dans le cadre des dispositions prévues par accord d'entreprise (pour les seniors), une partie de la perte de salaire induite est compensée par Gecina, y compris dans les cotisations retraite. Par conséquent, ces salariés, peuvent opter volontairement pour le maintien de leurs cotisations sociales sur une base de 100 % du salaire.

En 2015, le nombre total de collaborateurs total bénéficiant d'un aménagement d'horaires à temps partiel a connu une progression de 18,9 % par rapport à 2014, passant de 37 à 44 personnes (soit 9,8 % de l'effectif contre 8 % en 2014), et ce y compris des collaborateurs à temps partiel embauchés dans le cadre de CDD.

En 2015, le temps partiel est majoritairement utilisé par des femmes. Les salariés CDI bénéficiant d'une réduction d'horaires représentent 39 personnes, dont 82 % de femmes. Parmi les motifs justifiant cet aménagement horaire, la part liée au contrat de génération est de 41 %, celle liée aux congés parentaux à temps partiel 10,3 %, et celles pour convenance personnelle 48,7 %. Les collaborateurs travaillant à temps plein, hors cadres dirigeants et gardiens logés, sont au nombre de 320 personnes, soit 71,6 % contre 70 % en 2014.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Les différentes formules d'organisation

	% de temps de travail	Nombre de personnes au 31/12/2013	Nombre de personnes au 31/12/2014	Nombre de personnes au 31/12/2015	Évolution 2015-2014
Cadres dirigeants		21	22	21	- 4,5 %
Forfait annuel heures (base 35 h)	100 %	8	7	6	- 14,3 %
Forfait annuel jours	De 50 % à 79 %			1	
	De 80 % à 99 %	12	12	14	16,7 %
	100 %	165	168	159	- 5,4 %
Gardiens logés	Non soumis aux horaires	92	83	62	- 25,3 %
Salariés à horaire fixe ou variable (base 35 h) *	Inférieur à 50 %	3	1	4	300,0 %
	De 50 % à 79 %	5	3	2	- 33,3 %
	De 80 % à 99 %	20	21	23	9,5 %
	100 %	175	156	155	- 0,6 %
TOTAL		501	473	447	- 5,5 %

* Incluant les employés d'immeubles.

Afin de garantir les meilleures conditions de travail à ses salariés, Gecina a placé le bien-être et la réduction du stress au travail au cœur de ses préoccupations. Cet engagement se reflète dans les dispositions conventionnelles ou accords d'entreprise établis au fil des années. Ainsi, en fonction de leur situation personnelle, en sus de leurs congés annuels (30 jours) et de leurs congés RTT (17 ou 15 jours selon le statut Cadre ou Non-Cadre), les collaborateurs peuvent bénéficier de jours de congés supplémentaires pour des motifs liés à des événements familiaux ou leur situation personnelle (déménagement, soins aux proches, handicap, etc.).

La charte de la parentalité

Gecina, signataire de la Charte de la parentalité depuis 2013, œuvre en faveur d'une organisation de travail favorable au bien-être des parents actifs, ainsi qu'à l'amélioration de la productivité et de la performance de ses collaborateurs. Le guide d'accueil distribué à tous les collaborateurs depuis 2014 recense l'ensemble des informations sur les dispositifs à leur disposition : prime de garde d'enfant, prime de rentrée scolaire, places en crèche inter-entreprises, horaire variable, temps partiel, congés pour événements familiaux, aménagement de temps de travail pour les femmes enceintes, maintien du salaire dans le cadre des congés maternité et paternité et accueil de l'enfant, prise en charge de la part patronale de la mutuelle à hauteur de 78 % de la cotisation totale, fête de Noël pour les enfants du personnel, maintien à 100 % de l'ancienneté pendant la première année du congé parental d'éducation, prise en compte des contraintes familiales dans l'organisation des réunions de travail, des séminaires et des déplacements professionnels.

7.5.3.2. SANTÉ, SÉCURITÉ ET ABSENTÉISME DES COLLABORATEURS

Le travail réalisé depuis 2013 sur la gestion des risques psychosociaux, poursuivi en 2014 et 2015 par la mise en place d'un comité *ad hoc*, a contribué à générer un climat social serein, marqué par l'absence de plaintes de collaborateurs pour des situations de souffrance générées par les relations interpersonnelles. Par ailleurs, depuis 2013, l'entreprise se félicite de n'avoir déploré aucune maladie professionnelle ni de décès durant l'année.

Grâce au partenariat mis en place depuis 2014 avec le cabinet **Psya**, spécialiste dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux, les collaborateurs de Gecina sont sensibilisés aux situations de risque recensées grâce au rapport confidentiel et anonyme établi périodiquement. Sur l'année 2015, le cabinet a été contacté et a dû intervenir sur sept situations : une liée à un changement de poste, quatre à des soucis familiaux et deux aux tragiques fusillades de novembre.

En parallèle, depuis août 2014, Gecina s'est associé à **Responsage**, plateforme multimédia d'information, d'orientation et de conseil, afin d'apporter une aide à ses collaborateurs devant accompagner des personnes âgées en perte d'autonomie. Sur l'année 2015, l'ensemble des collaborateurs ayant évalué ce service se révèle satisfait dont 75 % très satisfaits.

En 2015, la Direction des Risques a finalisé le « **Document unique** » du siège. Ce document a pour objet de recenser et d'identifier l'ensemble des risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié et préconiser des actions visant à les réduire.

Pour le personnel d'immeubles, ce recensement a été utile à la mise en place d'équipements d'aide (tracteurs pour poubelles, matériels de ménage adaptés...) diminuant ainsi le pourcentage de collaborateurs soumis à ces risques.

Sur les 72 collaborateurs CDI du Personnel d'Immeuble, 35,2 % ont été identifiés comme étant exposés à des facteurs de risques au titre de la « pénibilité ». Gecina est concernée par deux des six facteurs devant entrer en vigueur au 1^{er} juillet 2016 : la manutention manuelle des charges et les postures pénibles. Les collaborateurs exposés à ces deux facteurs de risque bénéficieront d'un compte personnel de prévention de la pénibilité. Les points acquis par le salarié au titre de la pénibilité pourront être utilisés pour leur formation, le travail à temps partiel ou l'anticipation de leur départ en retraite.

Taux d'absentéisme (en jours) ☑

	2013		2014		2015			Évolution 2015-2014
	Total	Personnel administratifs	Personnel immeubles	Total	Personnel administratifs	Personnel immeubles	Total	
ETP mensuel moyen	489,71	375,3	101,33	476,64	359,86	78,44	438,30	- 8,0 %
Maladie	5 429	3 141	1 306	4 447	3 591	1 328	4 919	10,6 %
	3,08 %	2,32 %	3,58 %	2,59 %	2,77 %	4,70 %	3,12 %	20,3 %
Accidents de travail et de trajet	622	145	319	464	119	300	419	- 9,7 %
	0,35 %	0,11 %	0,87 %	0,27 %	0,09 %	1,06 %	0,27 %	- 1,8 %
Total maladies et accidents	6 051	3 286	1 625	4 911	3 710	1 628	5 338	8,7 %
Taux d'absentéisme	3,43 %	2,43 %	4,45 %	2,86 %	2,86 %	5,77 %	3,38 %	18,2 %
Événements familiaux	350	272	39	311	312	53	364	17,0 %
	0,26 %	0,28 %	0,12 %	0,24 %	0,33 %	0,21 %	0,31 %	28,1 %
Maternité/Paternité	951	785	0	785	1 346	0	1 346	71,5 %
	0,54 %	0,58 %	0,00 %	0,46 %	1,04 %	0,00 %	0,85 %	86,5 %
Autres absences	960	719*	78	796	232	60	291	- 63,5 %
	0,72 %	0,74 %*	0,25 %	0,62 %*	0,25 %	0,24 %	0,25 %	- 60,0 %
Total absence	8 311	5 061	1 742	6 803	5 599	1 740	7 339	7,9 %
	4,96 %	4,03 %	4,82 %	4,18 %	4,48 %	6,22 %	4,79 %	14,7 %

Calcul = nb de jours d'absences / (ETP mensuel moyen x nb de jours calendaires ou travaillés)

* Autres absences : 1 551 jours en 2014 remplacés par 719 jours suite à une double comptabilisation impactant ainsi le taux d'absentéisme correspondant qui passe de 1,59 % à 0,74 % et total qui passe de 1,26 % à 0,62 % après correction

Les absences pour « événements familiaux » sont composées des soins aux proches, des congés exceptionnels, et des congés pour naissances, mariages ou décès. Les absences pour « maternité/paternité » sont liées à des congés dont la prise en charge est assurée à 100 % par l'entreprise. Les « autres absences » regroupent les motifs suivants : congés parentaux, congés sans solde, jours d'absences supplémentaires pour les collaborateurs en situation de handicap, congés déménagement et les absences non rémunérées.

Les jours comptabilisés pour les absences liées aux « maladies, accidents de travail et de trajet et maternité/paternité » sont en jours calendaires. Les jours d'absence pour « événement familial et autres absences » sont en jours ouvrés pour les administratifs et en jours ouvrables pour le personnel d'immeubles.

L'absentéisme maladie

Les **absences de 1 à 3 jours** sont en nette régression entre 2014 et 2015, tant pour ce qui concerne le nombre de collaborateurs concernés, qui passe de 162 à 137 collaborateurs (passant de 34 % en 2014 de l'effectif en 2014 à 31 % en 2015), que pour le nombre d'arrêts enregistrés qui passe de 281 à 227 arrêts. Il en est de même pour le nombre de jours d'arrêts cumulés qui passe de 499,5 à 396 jours.

En revanche, le taux d'absentéisme a augmenté, passant de 2,59 % en 2014 à 3,12 % en 2015. Pour autant, si le nombre de jours d'absence augmente de 10,6 % par rapport à 2014, le nombre de collaborateurs en arrêt a, quant à lui, diminué de 9,2 %.

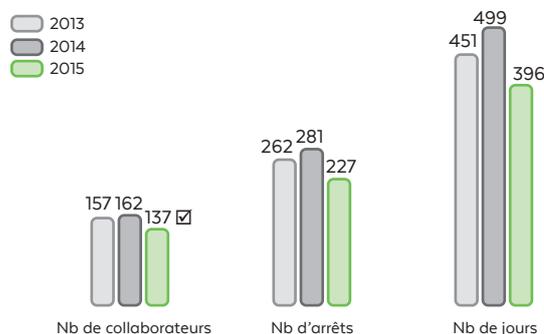
En effet sur l'année, l'absentéisme maladie a concerné 216 collaborateurs avec une moyenne de 11,2 jours d'absence par collaborateur contre 9,3 jours en 2014.

Pour ce qui concerne les **longs arrêts (supérieurs à 100 jours)**, ils représentent 20,7 % des absences, soit 1 017 jours et concernent sept

collaborateurs.

Toutefois, le nombre de jours d'arrêts maladie lié à ces absences longue durée a diminué de 30 % par rapport à 2014 où ils représentaient 1 453,5 jours.

Évolution de l'absentéisme lié aux arrêts maladie inférieurs ou égaux à 3 jours



Coût de l'absentéisme

Pour cette analyse, sont prises en compte les retenues pour absences maladie minorées des remboursements de la sécurité sociale. En 2015, le coût de l'absentéisme maladie s'élève à 350 000 euros contre 332 000 euros en 2014, soit une augmentation de 5,4 %. Cette hausse s'explique principalement par la présence dans la population absente en 2015 de collaborateurs ayant un salaire moyen plus important.

La sécurité et les conditions de travail

	2013			2014			2015		
	Arrêt	Sans arrêt	Total	Arrêt	Sans arrêt	Total	Arrêt <input checked="" type="checkbox"/>	Sans arrêt	Total
Nombre d'accidents du travail	11	2	13	7	2	9	5	2	7
Nombre d'accidents de trajet	7	4	11	3	5	8			
TOTAL	18	6	24	10	7	17	5	2	7
Nombre de jours d'arrêt pour accident du travail	428		428	344		344	374		374
Nombre de jours d'arrêt pour accident de trajet	194		194	120		120	45		45
TOTAL	622	0	622	464	0	464	419	0	419

L'absentéisme dû aux accidents professionnels (accidents de travail et de trajet) connaît, pour la troisième année consécutive une baisse notable. Il représente 419 jours en 2015, contre 464 jours en 2014 soit une baisse de 9,7 %. Sur ces 419 jours d'arrêts, 71,6 %, soit 300 jours, concernent le personnel d'immeuble et 28,4 %, soit 119 jours, concernent le personnel administratif. Le taux d'absentéisme lié à ces accidents est de 0,27 % ; il reste inchangé par rapport à 2014.

Les sept arrêts comptabilisés en 2015 correspondent à des accidents de travail et ont généré 76 jours d'arrêts, les 343 autres jours d'arrêts étant le résultat d'accidents de travail ou trajet survenus en 2014. Ces accidents résultent des situations suivantes :

- quatre chutes ou glissades ;
- deux accidents dus à des mouvements ou postures,
- un accident de circulation-manutention-stockage.

Conformément aux engagements pris par la Direction des Ressources Humaines, une formation gestes et postures a été réalisée pour les collaborateurs concernés par les accidents liés aux mouvements.

Taux de fréquence

	2013	2014	2015	Évolution 2015-2014
Taux de fréquence	13,30	8,71	6,82	- 21,8 %
Administratif	6,53	4,96	1,73	- 65,2 %
Résidence	32,64	20,07	25,92	29,2 %

Calcul = (Nb d'accidents de travail avec arrêt x 1 000 000) / (Nb heures travaillées x ETP annuel moyen).

Le taux de fréquence a fortement diminué par rapport à 2014 (- 21,8 %), passant de 8,71 à 6,82 en 2015. Cette baisse s'explique par la diminution du nombre d'accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail.

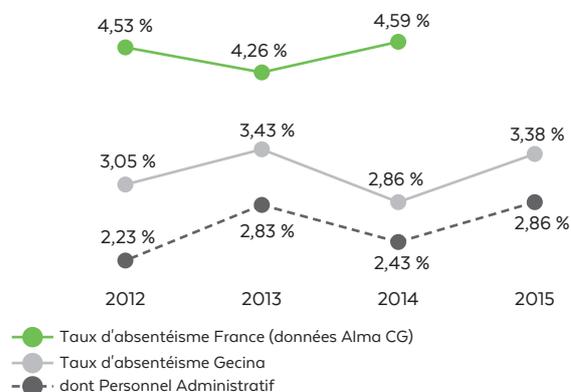
Taux de gravité

	2013	2014	2015	Évolution 2015-2014
Taux de gravité	0,52	0,43	0,51	19,1 %
Administratif	0,18	0,04	0,13	208,7 %
Résidence	1,48	1,60	1,94	21,5 %

Calcul = (Nb de jours perdus suite à un accident de travail peu importe l'année x 1 000) / (Nb heures travaillées x ETP annuel moyen).

Le taux de gravité est en progression par rapport à 2014 (+19,1 %), passant de 0,43 à 0,51 en 2015. Cette augmentation est proportionnelle au nombre de jours d'arrêt liés à ces accidents.

Taux d'absentéisme comparé



Selon le dernier baromètre d'Alma Consulting publié en 2015 (cf. graphe ci-dessus), en 2014 le taux d'absentéisme moyen est de 4,59 % sur un plan national. Chez Gecina, il représente 2,86 % à périmètre comparable. Sont prises en compte pour cette étude, les absences pour maladie, accidents du travail, de trajets et maladies professionnelles. Depuis 2009, l'absentéisme de Gecina a toujours été inférieur à la moyenne nationale publiée par le baromètre d'Alma.

7.5.3.3. COHÉSION ET DIALOGUE SOCIAL

Gecina respecte les principes de l'OIT pour ses propres collaborateurs et partage ses exigences dans ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants (cf. 7.6.4. « Achats responsables »). Les engagements pris dans le cadre du Pacte Mondial traduisent les actions de Gecina en la matière.

Agenda social 2015/2016

Réalisations 2015	Projets 2016
<ul style="list-style-type: none"> ● Avenant à l'accord relatif au contrat de Génération signé en juin 2013 	<ul style="list-style-type: none"> ● Avenant au règlement de plan d'épargne pour la retraite collectif PERCO (adaptation loi Macron)
<ul style="list-style-type: none"> ● Avenant à l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les Femmes et les Hommes (prolongation jusqu'au 10/07/2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Avenant intéressement (adaptation loi Macron)
<ul style="list-style-type: none"> ● Avenant à l'accord instituant un temps libre pour le personnel des résidences conclu le 13 février 2007 	<ul style="list-style-type: none"> ● Avenant à l'accord collectif relatif aux classifications et à la gestion des carrières du personnel administratif
<ul style="list-style-type: none"> ● Avenant à l'accord collectif relatif aux classifications et à la gestion des carrières du personnel administratif signé en septembre 2007 	<ul style="list-style-type: none"> ● Accord contrat de génération
<ul style="list-style-type: none"> ● Accord sur l'Égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes au sein de Gecina 	<ul style="list-style-type: none"> ● Accord de classification du personnel des résidences
<ul style="list-style-type: none"> ● Accord Handicap de l'UES Gecina 	<ul style="list-style-type: none"> ● Protocole d'accord électoral
<ul style="list-style-type: none"> ● Accord de prorogation des mandats DP CE (jusqu'au 8 mars 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Accord d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"> ● Accord Négociation Annuelle Obligatoire 2016 	

Au cours de l'année 2015, les réunions ordinaires et extraordinaires tenues avec le Comité d'Entreprise (CE), les délégués du personnel et les membres du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), ainsi que les réunions de suivi des différents accords d'entreprise ont offert 54 occasions d'échanger sur des thématiques collectives ou individuelles relatives aux conditions de travail dans l'entreprise.

Garante de la loi et du maintien d'un dialogue social de qualité, Gecina a organisé en mars 2012 les élections du personnel représentatif auxquelles ont participé plus de 72 % de collaborateurs de l'entreprise. À cette occasion, ont été élus des délégués du personnel, des membres du CE pour une durée initiale de deux ans, prorogée de deux années supplémentaires, soit jusqu'au 8 mars 2016.

En date du 30 novembre 2015 et d'un commun accord, les parties signataires ont décidé à l'unanimité de proroger les mandats des représentants du personnel au Comité d'Entreprise et des délégués du personnel de l'UES Gecina pour une durée maximale de 12 mois, soit jusqu'au 8 mars 2017.

En revanche le CHSCT, a fait l'objet de nouvelles élections le 18 décembre 2014. Cette élection, tenue dans le cadre du CE a conduit à l'élection de nouveaux membres du CHSCT pour une durée de 2 ans.

Ces instances ont pour mission de représenter l'ensemble des salariés de l'entreprise et de défendre leurs intérêts auprès de l'employeur lors des réunions périodiques ou des négociations organisées par ce dernier.

Pour ce faire, chaque instance élue dispose de membres titulaires et de suppléants dont la répartition en 2015 est la suivante.

Répartition des membres titulaires et suppléants pour chaque instance représentative du personnel

	Titulaires	Suppléants
Délégués du Personnel	6	5
Membres du Comité d'Entreprise	6	4
Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail	6	2

Les délégués syndicaux sont désignés par leur syndicat. Ils ont pour mission de négocier les accords d'entreprise (GPEC, intéressement, temps de travail, égalité professionnelle négociations annuelles obligatoires des salaires etc.).

Sur l'année 2015, 100 % des accords collectifs arrivant à échéance ont été renouvelés suite aux négociations conformément à l'agenda social présenté ci-avant. Sur l'année, le nombre total de réclamations portées à l'attention de la Direction lors des réunions mensuelles avec les délégués du personnel s'élève à 21, sachant que sur 12 réunions, six n'ont fait l'objet d'aucune réclamation.

Le CE a, quant à lui, été consulté à 14 reprises sur des projets relatifs à des projets d'acquisition, aux obligations légales (indicateurs sociaux, nouveaux accords...).

Par ailleurs, le Groupe consacre chaque année 1,6 % de sa masse salariale au financement du budget de fonctionnement et des œuvres sociales du CE. Pour l'année 2015, le budget global versé au CE s'est élevé à 447 000 euros.

Baromètre d'opinion interne

En 2015, pour la première fois Gecina a proposé à l'ensemble de ses collaborateurs un baromètre de satisfaction interne. Ce questionnaire, administré par un cabinet de conseil externe, proposait aux collaborateurs une participation anonyme en ligne ou par formulaire papier pour les collaborateurs ne disposant pas d'accès informatique.

Le taux de participation enregistré est de 71 % avec un taux de satisfaction moyen de 74 %.

Une présentation des résultats a été effectuée à l'ensemble des collaborateurs par le cabinet conseil avec le support des équipes dirigeantes de l'entreprise. À l'issue de ces présentations, des ateliers et tables rondes ont été organisés avec des collaborateurs volontaires afin d'élaborer des plans d'actions sur des sujets spécifiques identifiés au préalable.

7.5.3.4. INTÉRESSEMENT ET IMPLICATION DES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DU GROUPE

La politique de rémunération de Gecina s'inscrit dans une logique d'équilibre entre la capacité du Groupe à accroître ses revenus et sa rentabilité et la part redistribuée à ses collaborateurs au travers de sa politique salariale. Le niveau d'augmentation générale des salaires est établi avec les organisations syndicales lors de la négociation annuelle obligatoire qui en 2015, a donné lieu à un procès-verbal d'accord entre les parties.

L'enveloppe prévue au titre de l'augmentation générale applicable au 1^{er} janvier 2015 est de 1 % et est dédiée uniquement aux collaborateurs non-cadres avec une date d'ancienneté antérieure au 1^{er} septembre 2014.

Rémunération

En euros	Personnel administratif	Personnel immeuble	Groupe
Montant des primes versées*	3 322 999	32 150	3 355 149
Masse salariale brute	25 477 960	2 471 658	27 949 617
Pourcentage de la masse salariale	13,0 %	1,3 %	12,0 %

* Dont prime de fidélité, prime anniversaire et prime de tutorat.

Une enveloppe spécifique est prévue pour les augmentations individuelles ainsi que les primes afin de rétribuer les collaborateurs au mérite. Ces augmentations individuelles et primes sont attribuées, chaque année, en fonction de l'appréciation des résultats de l'évaluation annuelle et de la performance démontrée au regard des objectifs fixés au collaborateur. Leur montant s'inscrit dans des fourchettes définies selon les niveaux de responsabilités de chacun.

100 % des collaborateurs CDI sont éligibles au versement d'une prime variable, sous réserve d'avoir totalisé au minimum six mois de présence sur l'année de référence. Le montant de ces primes est défini en fonction des résultats atteints par chaque

Augmentation individuelle et générale moyenne par sexe et catégorie

Catégorie		% augmentation AG+AI 2014			% augmentation AG+AI 2015		
		Total	H	F	Total	H	F
Cadres	Augmentation individuelle (AI)	2,52 %	2,39 %	2,68 %	2,19 %	2,27 %	2,08 %
	Augmentation générale (AG)	1,33 %	1,28 %	1,34 %	0,94 %	0,95 %	0,94 %
Non-cadres	Augmentation individuelle (AI)	1,21 %	0,88 %	1,29 %	1,15 %	1,17 %	1,14 %
	Total augmentation non-cadres	2,54 %	2,16 %	2,63 %	2,09 %	2,12 %	2,08 %

Malgré une croissance économique et un niveau d'inflation faible, Gecina a maintenu pour le personnel administratif, un niveau moyen d'augmentation de 2,19 % pour les cadres et 2,09 % pour les non-cadres comprenant une part importante d'augmentation générale. Sur l'année le taux d'augmentation global des salaires (général et individuel) représente 2,2 % (contre 2,52 % pour les cadres et 2,54 % pour les non-cadres en 2014).

En ce qui concerne le personnel d'immeuble, seules les augmentations générales et conventionnelles ont été appliquées.

collaborateur cadre par rapport aux objectifs fixés ou aux projets exceptionnels réalisés pour les non-cadres, et ce y compris le personnel d'immeuble. Les objectifs doivent être fixés en lien avec la stratégie de l'entreprise et l'évaluation de l'atteinte de ces derniers en fin d'année, détermine la contribution de chaque collaborateur à la performance de l'entreprise et conditionnent la part de prime variable à attribuer.

La population commerciale, quant à elle, bénéficie d'une règle de variable spécifique à son activité.

Au titre de l'année 2015, pour la population administrative, sur les 262 personnes éligibles, 94,3 % des collaborateurs ont bénéficié d'une prime variable, soit 247 personnes. Pour la population administrative, l'écart observé entre le personnel éligible et le personnel bénéficiaire représente 5,7 % et se justifie, pour les 15 personnes concernées, par des objectifs non atteints.

Pour cette même raison, au niveau global, la proportion de bénéficiaires est de 93,4 % contre 94,7 % en 2014.

Salaires mensuel médian brut au sein du Groupe

Salaires mensuel médian En euros	2013	2014	2015	Évolution 2015-2014
Cadre	4 852	5 019	5 024	3,4 %
Non-cadre	3 204	3 256	3 312	1,6 %
Personnel d'immeuble	2 245	2 331	2 441	3,8 %

Le calcul du salaire médian brut s'effectue à partir de l'effectif des salariés en contrat à durée indéterminée, hors mandataires sociaux, et présents en décembre 2015. Le salaire pris en considération est le salaire de base annuel fixe (hors rémunérations variables), y compris le 13^e mois et la prime d'ancienneté, l'ensemble étant divisé par 12 mois (pour le personnel administratif la valeur est de 100 % pour les temps partiels et pour le personnel d'immeuble, au prorata du temps de présence).

Il faut noter que le package de rémunération globale comprend notamment l'accès à un plan d'épargne Groupe abondé ainsi que l'accès des salariés à l'augmentation de capital.

Le Plan d'Épargne Groupe (PEG) accueille l'épargne constituée par les salariés, au travers de quatre fonds communs de placement à supports diversifiés (monétaire, équilibre, actions et fonds solidaires obligataires) et un fonds commun de placement en actions de l'entreprise. Le PEG bénéficie de l'abondement par l'employeur jusqu'à 2 100 euros bruts par employé en fonction des sommes investies.

L'intéressement brut versé en 2015 au titre de 2014 s'élève globalement à 3 344 106 euros représentant 11 % de la masse salariale de 2014, tandis que l'abondement versé en 2015 par Gecina au titre du PEG ou du PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) s'est élevé à 832 milliers d'euros (724 milliers d'euros pour le personnel administratif et 108 milliers d'euros pour le personnel d'immeuble).

Les sommes versées au titre de la rémunération variable collective (intéressement + participation) ont généré un complément de revenu en hausse de 4,6 % entre 2015 et 2014.

Rémunération variable collective

	Versés en 2014 au titre de l'exercice 2013	Versés en 2015 au titre de l'exercice 2014	Évolution 2015-2014
Montant moyen de la rémunération variable collective	5 986	6 262	4,6 %

Actionnariat du personnel

Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2015 directement 646 140 actions Gecina et indirectement 76 344 actions Gecina dans le cadre du FCPE Gecina actionnariat, soit au total 1,14 % du capital.

Actions de performance

En décembre 2014, il a été décidé de différer, en début d'année 2015, la mise en place du plan d'attribution de performance afin de mettre en cohérence les critères de performance du plan et la stratégie validée en Conseil d'Administration. Les bénéficiaires d'actions de performance sont désignés parmi les dirigeants et les salariés liés par un contrat de travail au Groupe Gecina à la date d'attribution, ces bénéficiaires détenant moins de 10 % du capital social (Article L. 225-197, II, al. 3 du Code de commerce).

La durée d'acquisition du plan 2015 est passée de deux à trois ans portant ainsi la durée totale du plan à cinq ans (trois ans d'acquisition et deux ans de conservation).

Les actions de performance attribuées seront effectivement acquises par les bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition sous réserve de deux conditions de performance prévues au plan qui sont structurées de la manière suivante :

- pour 75 % un comparatif entre l'évolution du cours de bourse de Gecina et l'indice brut Euronext IEIF « SIIC France » dividendes investis ;
- pour 25 % le rapport entre l'ANR triple net de Gecina dividendes rattachés par action comparé à un Groupe de sept foncières françaises (Foncière de Paris, Foncière des Régions, Icade, SFL, Tour Eiffel, Eurosic, Unibail).

L'information détaillée sur ces actions de performance est présentée dans le chapitre 6.4 « Options et actions de performance ».

7.5.4. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Diversité et égalité de traitement

KPI : nombre de niveaux de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative hors Comex)

Objectif 2016 : 0/7

7.5.4.1. POLITIQUE DE DIVERSITÉ

Le Groupe est impliqué, depuis 2010, dans la promotion de la diversité et le respect de l'égalité des chances, notamment au regard des accords signés avec les partenaires sociaux au fil des années relatifs à l'égalité professionnelle femmes/hommes, l'emploi des jeunes et des seniors, des personnes en situation de handicap ou encore la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC). L'évolution et la performance des actions mises en place sont mesurées au travers d'un corpus d'indicateurs partagés lors des commissions de suivi semestrielles avec les représentants du personnel.

Signataire de la **Charte de la Diversité** depuis 2011, Gecina favorise la diversité au travers de ses recrutements et dans la gestion de carrière de ses collaborateurs.

Le Groupe est depuis le 27 octobre 2015, signataire de la **Charte LGBT**. Cette charte créée en 2012, a pour ambition de faire progresser les questions relatives à l'orientation sexuelle et à l'identité sexuelle ou de genre dans un contexte professionnel afin d'assurer un environnement de travail inclusif pour les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles ou transgenres (LGBT).

Gecina a poursuivi, en 2015, son partenariat avec **Nos Quartiers Ont des Talents** en accompagnant des diplômés (bac+4/5) dans leurs recherches d'emploi. Depuis le début de ce programme en 2012, 80 jeunes ont été suivis dont 29 ont trouvé un emploi. Actuellement six jeunes sont parrainés bénévolement par des collaborateurs de Gecina, qui leur prodiguent lors de leurs rencontres ou échanges, conseils et méthodologies pour la rédaction de CV, la conduite d'entretiens de recrutement etc.

La société s'est par ailleurs vu attribuer la **Victoire d'or 2015 « RSE, Mixité & Diversité »** ainsi qu'une mention spéciale pour sa politique RH dans la catégorie « Immobilier » aux Victoires des Leaders du Capital Humain, prix organisé en décembre 2015 par le magazine *Décideurs*.

7.5.4.2. POLITIQUE HANDICAP ET EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Gecina a signé, en octobre 2015, avec ses partenaires sociaux son 1^{er} accord pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Cet accord matérialise les efforts entrepris depuis de nombreuses années pour améliorer le taux d'emploi des personnes en situation de handicap. En effet, alors que le Groupe affichait en 2012 un taux de 2,5 % de personnes handicapées, loin du seuil légal des 6 %, l'entreprise a souhaité être accompagnée par l'Agefiph pour définir une politique d'emploi ambitieuse en faveur du handicap.

Cette convention de deux ans, signée en 2013, visait à améliorer la situation de l'entreprise, tant d'un point de vue quantitatif (taux de recrutements, de maintiens dans l'emploi, de reconnaissances handicap, etc.) que qualitatif (évolution des représentations sur le handicap, intégration des recrues, aménagement du temps et des postes de travail, gestion de carrière des salariés handicapés etc.).

Sur l'année 2015, le Groupe a recruté sept personnes handicapées dont deux dans le cadre de CDI et cinq dans le cadre de CDD, ce qui est supérieur à l'objectif fixé de deux recrutements par an. En sus des recrutements effectués, 11 collaborateurs déjà présents dans l'entreprise ont effectué des démarches volontaires pour faire reconnaître leur situation de handicap. Par ailleurs, six stagiaires ont été accueillis grâce aux partenariats signés avec l'Agefiph et les centres de reclassement professionnel.

Conformément aux engagements pris, les collaborateurs en situation de handicap bénéficient d'un suivi spécifique en gestion de carrière afin de prévenir tout risque de discrimination et de garantir l'adaptation de leur poste de travail. Les aménagements de poste occasionnés par ce dispositif ont concerné 20 % de l'ensemble des collaborateurs en situation de handicap. Par ailleurs, aucun cas de discrimination n'a été constaté. L'accès à la formation a, quant à lui, concerné 87,5 % de ces collaborateurs.

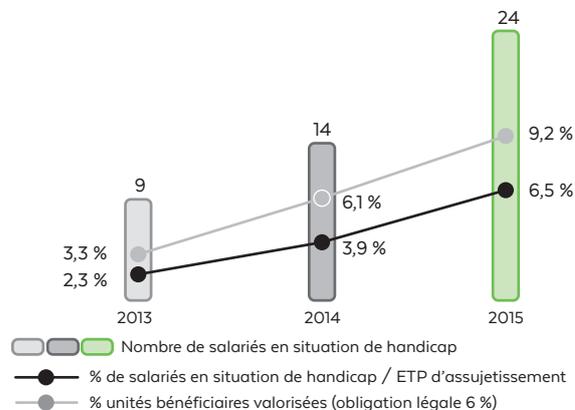
La collaboration avec le secteur protégé (Établissements employant des personnes handicapées) a généré 3,13 unités bénéficiaires (UB) par rapport à un objectif annuel de deux UB. Les prestations réalisées par des personnes en situation de handicap ont notamment concerné l'entretien d'espaces verts, la reprographie, la collecte et le recyclage des déchets du siège, des prestations de reprographie et audiovisuelles, des prestations de massages et d'animations d'ateliers de composition florale.

Quant aux actions de formation, elles ont sensibilisé plus de 81 % des collaborateurs au handicap.

L'atteinte des objectifs a été appréciée lors d'un bilan effectué au terme des deux ans de convention sur l'ensemble des six axes prévus : sensibilisation, communication, formation, recrutement, maintien dans l'emploi et collaboration avec le secteur protégé. Au 31 décembre 2015, Gecina affiche un taux d'emploi de 9,2 %, largement supérieur aux taux légal de 6 %. Le nombre de collaborateurs en situation de handicap est passé de 12 personnes en 2012 à 24 personnes, employées dans presque toutes les Directions de l'entreprise.

À ce titre, l'entreprise n'a pas été soumise au paiement de la contribution AGEFIPH.

Évolution du taux et des salariés en situation de handicap



7.5.4.3. EMPLOYABILITÉ DES SENIORS ET DES JEUNES (MOINS DE 26 ANS)

En juin 2013, Gecina a signé avec ses partenaires sociaux un accord d'une durée de trois ans sur le contrat de génération. Cet accord répond à trois objectifs : favoriser l'accès à un emploi en CDI des jeunes de moins de 26 ans ou 30 ans s'ils sont reconnus Travailleurs Handicapés, promouvoir l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors en proposant des mesures spécifiques en fonction des âges, et ce à partir de 45 ans et encourager la transmission des savoirs et des compétences entre générations.

Chez Gecina, les mesures proposées dans le contrat de génération font l'objet d'un suivi semestriel partagé avec les représentants du personnel. Intégrées dans les process RH du Groupe, elles contribuent à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) tout en reflétant l'engagement sociétal de Gecina.

Les résultats atteints sur l'année, soit plus de deux ans après la signature de l'accord sont positifs sur tous les objectifs prévus.

En matière de recrutement

Pour les jeunes de moins de 26 ans, le taux d'embauche est de 15 % conformément à l'objectif fixé. Pour les candidats âgés de 45 ans et plus, le taux d'embauche est de 22 % par rapport à un objectif de 5 %.

En matière de maintien dans l'emploi des seniors

La représentativité des seniors dans l'effectif total s'établit à 22 % par rapport à un objectif de 20 %. Le taux d'accès des seniors à la formation est de 19 %, légèrement inférieur à la représentativité de ces derniers dans l'effectif.

Les mesures les plus déployées parmi celles proposées dans le cadre de ce dispositif sont les entretiens collectifs et individuels de préparation à la retraite avec les caisses de retraite, les entretiens RH d'aménagement de poste en prévention des situations de pénibilité au travail ainsi que le temps partiel senior avec maintien partiel de la rémunération.

Sur l'année, les entretiens ont mobilisé environ 34 % des collaborateurs de plus de 50 ans et le temps partiel a concerné 21 % des collaborateurs éligibles à cette mesure.

En matière de transmission des savoirs et compétences

L'ensemble des jeunes embauchés de moins de 26 ans a pu bénéficier de l'accompagnement d'un référent désireux de faciliter leur intégration pendant les six premiers mois dans l'entreprise.

Enfin, afin d'aborder des thématiques transverses liées à la coopération entre les générations, une pièce de théâtre a été organisée au cours de l'année.

La politique d'alternance

Gecina a poursuivi, en 2015, sa politique de recrutement démarrée en 2011 en faveur de l'alternance. Ainsi, elle a accueilli, dans presque toutes ses Directions, 19 jeunes au titre de l'année scolaire 2014-2015 et 14 jeunes au titre de l'année scolaire 2015-2016, à des niveaux de formation initiale allant du Bac+2 au Bac+5. Les diplômés préparés, dans le cadre de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation sont pour la plupart orientés vers l'immobilier, et visent des diplômes de niveau Bac+3 à Bac +5. Par ce dispositif, les jeunes accueillis accèdent en général un peu plus rapidement à leur premier emploi. Un bilan a été effectué au terme de la promotion 2014-2015. Il révèle que sur les 13 personnes ayant validé leur Master 2,46 % ont signé des contrats CDI ou CDD (dont 23 % chez Gecina), 38 % sont en recherche d'emploi et 15 % poursuivent leurs études.

7.5.4.4. ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES

La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait l'objet d'un engagement depuis plusieurs années au sein du Groupe. Les différents dispositifs, notamment le plan d'action, mis en place depuis 2011 témoignent de l'intérêt permanent porté par le Groupe à la mixité ainsi qu'au principe de non-discrimination.

Dans le cadre de son 2^e accord triennal, les parties signataires sont parvenues à un consensus global sur la nécessité de définir des objectifs de progression en matière d'égalité professionnelle, d'identifier les actions pour les atteindre ainsi que des indicateurs pour en mesurer la réalisation. Ainsi, les domaines d'actions prioritaires sont :

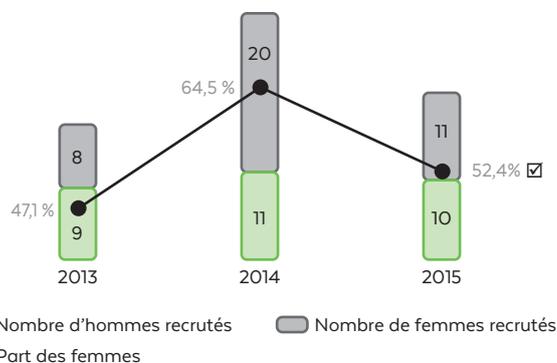
- **Poursuivre les actions de communication et de sensibilisation**

Afin de lutter contre les stéréotypes et les préjugés, il convient de continuer à sensibiliser les salariés à la diversité, de présenter les grandes lignes de la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et d'informer ces derniers sur les dispositions légales et conventionnelles relatives aux droits des parents ainsi que les aides financières existantes.

- **Favoriser la mixité de l'emploi et l'équilibre entre les femmes et les hommes lors des recrutements**

À travers sa politique, Gecina souhaite favoriser la mixité des emplois et donner un accès comparable aux opportunités de carrière. Les offres d'emploi sont rédigées à partir des descriptions d'emploi toutes mises à jour en 2015, de manière à favoriser la mixité des profils reçus en entretien sous réserve d'une mixité des candidatures reçues à niveaux de compétences équivalents. Enfin, une attention particulière est portée à la mixité au sein des filières métiers ainsi qu'à un accès équitable aux postes à responsabilité.

Répartition femmes/hommes par type de recrutement



En 2015, les femmes ont compté pour 52,4 % des recrutements effectués en CDI avec une proportion de 45,5 % au sein de la catégorie cadres. Sur les 79 candidats rencontrés, la part des femmes représente 58 %. Cette année, la part des femmes dans les effectifs du Groupe est de 61,3 %, en légère baisse au regard de l'exercice 2014 où elle représentait 62,2 % de l'effectif. Cette baisse se reflète dans les effectifs CDI puisque la représentativité des femmes est passée de 62,1 % en 2014 à 61,4 % en 2015.

L'impact des recrutements CDI a maintenu l'âge moyen des femmes à 45,9 ans en 2015 par rapport à 46,2 ans en 2014. En comparaison l'âge moyen des hommes est de 46,8 ans en 2015 par rapport à 46,6 ans en 2014.

Par ailleurs, l'engagement du Groupe en faveur de la mixité se reflète également dans les organes de gouvernance du Groupe.

Au 31 décembre 2015, la proportion de femmes au Conseil d'Administration de Gecina s'élève à 50 %, contre 33 % au 31 décembre 2014.

Gecina a été primée pour cela en 2015 et classée 5^e au palmarès de la féminisation des entreprises du SBF 120. Sa politique en matière de féminisation du Conseil d'Administration et d'autres instances dirigeantes de la société a été saluée par le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes.

- **Favoriser l'égalité de traitement**

L'entreprise réaffirme sa volonté de gérer l'ensemble de son personnel dans le respect des valeurs inscrites dans sa charte éthique. Ainsi, elle s'engage à mettre en œuvre une politique de rémunération, de formation et de développement de carrière garantissant une égalité de traitement entre les femmes et les hommes de l'entreprise.

La rémunération est liée au niveau de formation et d'expérience acquise ainsi qu'au type de responsabilités confiées. Elle ne tient en aucun cas compte du sexe de la personne recrutée. L'entreprise garantit un niveau de classification et un niveau de salaire à l'embauche identiques entre les femmes et les hommes pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles à poste identique, fonction et expérience similaires.

Les salaires sont suivis au niveau de l'entreprise sur la base du Rapport de Situation Comparée effectué annuellement dans le cadre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Depuis 2010, pour chaque écart de rémunérations non justifié supérieur à 3 %, à poste, compétences, niveau de formation et

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

expérience professionnelle équivalents, des actions correctives sont apportées (cf. enveloppe dédiée dans tableau « Augmentations globales de salaires Hommes/Femmes »). Aucun écart significatif entre les rémunérations des femmes et des hommes n'est constaté en 2015.

Au sein de chaque catégorie socioprofessionnelle, l'analyse s'établit conformément à la Convention Collective de l'immobilier qui prévoit trois statuts : cadres (C), agents de maîtrise (AM) et employé (E). Au sein de la population cadre, les classifications sont fonction d'un niveau de responsabilité croissant (et noté de 1 à 4). Chez Gecina, les membres du Comité de Direction (Codir) appartiennent tous au niveau de classification C4 qui est le plus élevé de la Convention Collective.

Cette analyse est réalisée, chaque année, pour le personnel administratif au regard des salaires de décembre et à partir d'un panel représentatif de minimum trois personnes par niveau et par genre ; l'objectif étant de diminuer, au moment des mesures salariales, tout écart non justifié.

En raison d'un panel restreint pour les niveaux C4 et E2, ceux-ci ne sont pas présentés.

Écarts de rémunération hommes/femmes (sur salaire de base)

		2013	2014	2015	Évolution 2015-2014 par rapport à l'objectif fixé (écart inférieur à 3 %)
Cadre	Codir	- 1 %	- 4 %	- 2 %	-
	C3	2 %	- 1 %	3 %	+
	C2	3 %	4 %	3 %	-
	C1	- 2 %	- 3 %	- 3 %	=
Agents maîtrise	AM2	0 %	0 %	- 1 %	+
	AM1	1 %	0 %	0 %	=
Employé	E3	- 3 %	3 %	0 %	-

*Le salaire pris en considération est le salaire de base (valeur 100 %).
Rapport = (Salaire de base moyen H - Salaire de base moyen F) / Salaire de base moyen F.*

En 2015, à niveau de classification identique, hors Comex, les écarts de tous niveaux confondus sont dans l'objectif fixé de +/- 3 %.

Respect de l'écart par rapport à l'objectif fixé en faveur des femmes :

- Codir : l'écart est de - 2 %. Le panel pris en compte est relativement faible (neuf hommes et quatre femmes) et une variation d'effectif (départ/recrutement) peut modifier l'équilibre de cette catégorie.
- Cadres C1 : l'écart est de - 3 % identique à celui de 2014.
- Agents de maîtrise AM2 : l'écart est de - 1 % en légère progression par rapport à 2014 ou aucun écart n'était constaté.

Respect de l'écart par rapport à l'objectif fixé en faveur des hommes :

- Cadres C3 : l'écart est de + 3 %. Cet écart s'est inversé par rapport à 2014 où il était en faveur des femmes (- 1 %). Cette variation est liée principalement à deux départs en 2015.
- Cadres C2 : cet écart de +3 % respecte l'objectif fixé en réduisant l'écart de 1 % sur une année. Cette variation est due principalement aux impacts liés aux promotions d'un niveau vers un autre, aux recrutements effectués dans ce niveau et aux départs ayant eu lieu au cours de l'année.

Respect de l'écart par rapport à l'objectif fixé dans le strict équilibre homme/femme

- Agents de maîtrise AM1, Employé(e)s E3 : une stabilité est à noter sur ces deux dernières années pour les AM1 et un équilibre en 2015 pour les E3.

Par ailleurs, les salaires sont fixés en premier lieu en fonction des métiers puis du niveau d'expérience (traduits dans le niveau de classification prévu par la convention collective).

Analyse comparée des salaires par genre et catégorie professionnelle (hors Codir et Comex)

Salaire annuel	2013	2014	2015
Cadres H	65 077	66 792	67 355
Cadres F	57 630	59 227	63 300
(H-F)/F (en %)	12,9 %	12,8 %	6,4 %
Rapport F/H	88,6 %	88,7 %	94,0 %
Agents de maîtrise H	37 963	37 940	37 604
Agents de maîtrise F	38 343	38 907	39 110
(H-F)/F (en %)	- 1,0 %	- 2,5 %	- 3,9 %
Rapport F/H	101,0 %	102,5 %	104,0 %
Employé(e)s H	30 818	28 336	28 881
Employé(e)s F	29 910	26 957	28 167
(H-F)/F (en %)	3,0 %	5,1 %	2,5 %
Rapport F/H	97,1 %	95,1 %	97,5 %

Au regard des salaires annuels moyens sur les trois dernières années par catégorie professionnelle, une réduction croissante des écarts de salaire entre les femmes et les hommes, hors niveau Codir est constatée.

- Pour la population cadres, cet écart passe de 12,9 % en 2013 à 6,4 % en 2015, soit une réduction de six points.
- Pour la population agents de maîtrise, le rapport est inversé, les salaires moyens des femmes sont supérieurs à ceux des hommes. Cette catégorie se compose de 78,5 % de femmes. L'écart observé passe de - 1 % en 2013 à - 3,9 % en 2015.
- Pour la catégorie employé(e)s, l'écart reste en faveur des hommes et diminue de 3 % en 2013 à 2,5 % en 2015.

En synthèse, les variabilités constatées depuis 2013 sont liées au renouvellement des générations (départs de collaborateurs ayant des salaires élevés en raison d'une ancienneté et d'une expérience importantes, embauches de salariés parfois débutants dans la fonction, promotions etc.).

Révisions salariales annuelles

Lors de la révision salariale annuelle, la Direction des Ressources Humaines vérifie, valide et arbitre si nécessaire les propositions effectuées par chaque Direction. Elle veille à ce que les augmentations de salaire soient déterminées en fonction de critères objectifs tels que le niveau de responsabilité, la compétence et la performance.

Augmentations globales de salaires par catégorie et genre

Catégorie	% augmentation AG+AI 2014			% augmentation AG+AI 2015		
	Total	H	F	Total	H	F
Cadres	2,52 %	2,39 %	2,68 %	2,19 %	2,27 %	2,08 %
Non-Cadres	2,54 %	2,16 %	2,63 %	2,09 %	2,12 %	2,08 %
<i>Dont égalité professionnelle</i>	<i>0,19 %</i>	<i>0,14 %</i>	<i>0,23 %</i>	<i>0,22 %</i>	<i>0,16 %</i>	<i>0,27 %</i>

Ces augmentations intègrent l'enveloppe relative à l'égalité professionnelle prévue dans le cadre des mesures salariales. En 2015, cette enveloppe de 43 000 euros correspond à 0,22 % de la masse salariale de décembre N-1 et est en progression de 14,8 % par rapport à celle attribuée en 2014.

Répartition des heures de formation réalisées hommes/femmes

	2013	2014	2015	Évolution 2015-2014
Hommes	97,3 %	97,8 %	96,5 %	- 1,3 %
Femmes	96,5 %	104,8 %	98,5 %	- 6,3 %

Les femmes et les hommes ont un accès comparable à la formation. L'entreprise s'assure que les conditions de réalisation des formations ne soient pas un obstacle à la mixité et prennent en compte, dans la mesure du possible, les contraintes familiales en lien avec l'accord collectif relatif à la GPEC.

L'évolution de carrière

Chaque salarié doit, dans la limite des postes disponibles obtenir une progression de carrière basée sur les seules évaluations de ses compétences et de sa performance.

L'entreprise garantit ainsi aux femmes, dans les mêmes conditions qu'aux hommes, l'accès aux différents emplois de l'entreprise y compris aux fonctions à responsabilités.

Dans le cadre du Rapport de Situation Comparée, l'analyse de ces indicateurs fait ressortir une représentativité plus faible de femmes sur les derniers niveaux hiérarchiques de cadres. Une attention particulière est portée à cette situation, et à la mixité des candidatures lors des mobilités internes et des recrutements des postes à responsabilités.

Au 31 décembre 2015, le pourcentage de femmes dans les principales instances de direction est de 21 % (Comex + Codir). La part de managers femmes rattachée à des membres du Comité de Direction représente 44,1 % de l'effectif global de l'entreprise en 2015.

Concilier vie professionnelle et vie familiale

L'entreprise a mis en place depuis de nombreuses années, des dispositions d'organisation du temps de travail (horaire variable, travail à temps partiel et congés parentaux) afin d'équilibrer la vie familiale et la vie professionnelle des salariés.

L'encadrement est sensibilisé au respect d'un équilibre de vie et veille à la prise en compte des contraintes familiales notamment par une attention particulière portée aux temps de présence des salariés à temps partiel et aux contraintes personnelles de chaque collaborateur.

7.6. Société

7.6.1. INTÉGRATION AU TERRITOIRE

Intégration au territoire

KPI : % d'immeubles ouverts sur leur territoire, accueillant des incubateurs, des nouveaux modes de travail ou des services partagés

Objectif 2016 : 30 %

7.6.1.1. RÉPARTITION DE LA VALEUR CRÉÉE PAR GECINA

Gecina se positionne comme un acteur de la chaîne de création de valeur du secteur immobilier (cf. 7.1.1. « Chaîne de valeur de Gecina ») et a opté pour le régime SIIC (société d'investissement immobilier cotée), instauré en France en 2003 (cf. 1.7.1.3.3. « Risques liés à la modification de certains régimes fiscaux »). Intervenant principalement sur le marché francilien, Gecina injecte des flux financiers à l'échelle de ce territoire comme dans l'ensemble de l'économie française, suivant la répartition détaillée ci-dessous.

Évolution de la répartition des flux financiers de Gecina par type de partie prenante

		2014	2015	Évolution
Flux entrants (en M€)	Cessions	785	534	- 32 %
	Loyers	579	582	1 %
	Charges refacturées	96	96	0 %
	Locare (honoraires)	1,0	1,2	13 %
Flux sortants (en M€)	Acquisitions	135	1 433	958 %
	Fluides (énergie et eau)	18,1	17,6	- 2 %
	Industrie construction et BTP (construction, entretien et petits travaux)	147	270	84 %
	Fournisseurs (hors BTP et fluides – maintenance, assurance, frais généraux)	76	76	1 %
	Fondation Gecina (mécénat)	0,3	0,4	57 %
	Salariés	32	31	- 5 %
	Actionnaires (dividendes)	281	290	3 %
	Organismes sociaux	17	14	- 15 %
	Impôts (impôts fonciers, taxe bureau, TEOM, taxe sur dividende, CVA, crédit impôt recherche)	55	58	6 %
	Banques et prêteurs (frais financiers bruts et frais divers)	151	126	- 17 %

Impacts directs

Du fait de son statut SIIC, Gecina distribue 95 % des bénéfices réalisés et 60 % des plus-values des actifs cédés à ses actionnaires, offrant ainsi l'opportunité aux investisseurs individuels d'accéder à une classe d'actifs adaptée à la constitution d'une épargne retraite. En 2015, Gecina aura reversé 290 millions d'euros de dividendes à ses actionnaires. Dans le cadre du statut SIIC, la charge de l'impôt est transférée de l'entreprise (exonération de l'impôt sur les sociétés) vers l'actionnaire (impôt sur les dividendes). La contribution fiscale directe de Gecina s'élève alors à 58 millions d'euros en 2015, correspondant aux impôts fonciers, taxes sur les bureaux et taxes d'enlèvement des ordures ménagères. De plus, la rotation régulière des actifs arrivés à maturité génère des droits de mutation lors des cessions comme des acquisitions. En complément, Gecina a versé 14 millions d'euros aux différents organismes sociaux.

Gecina emploie 447 collaborateurs au 31 décembre 2015. La répartition des collaborateurs par sexe et par âge est détaillée dans le paragraphe 7.5.2.1. « Les effectifs ». La contribution économique

« directe » versée par Gecina à ses collaborateurs, tenant compte des salaires bruts versés, de l'intéressement et des autres types de rémunération, représente 31 millions d'euros. Sa diminution par rapport à 2014 est proportionnelle à la diminution des effectifs.

Le Groupe finance une partie de ses développements par des emprunts et d'autres opérations financières réalisées auprès de banques et d'organismes prêteurs. Les frais financiers bruts payés à ces établissements s'élèvent à 126 millions d'euros pour l'année 2015, en nette diminution par rapport à 2014 compte tenu des différentes actions menées par le Groupe en 2015, comme le lancement d'émissions obligataires (à coûts bas et sans contrepartie), la renégociation de la dette et le remboursement de l'ORNANE .

Par le développement de nouveaux actifs et la restructuration et l'entretien de son patrimoine existant, Gecina génère des retombées économiques auprès de différents secteurs d'activité. En 2015, compte tenu de l'augmentation du nombre de projets en restructuration, le montant des dépenses de Gecina dans le

secteur de la construction et du BTP (construction, entretien et petits travaux) a lui aussi augmenté atteignant 270 millions d'euros, soit 84 % de plus qu'en 2014. Par ailleurs en 2015, Gecina a dépensé près de 18 millions d'euros auprès de fournisseurs de fluides (énergie et eau) et un peu plus de 76 millions d'euros auprès de fournisseurs et prestataires d'autres secteurs d'activité (maintenance, assurance, frais généraux du siège, etc.). Ces montants sont restés relativement stables par rapport à 2014, le volume des surfaces du patrimoine en exploitation ayant lui aussi peu évolué dans la période.

Les volumes de cession et d'acquisition réalisés dans l'année dépendent, quant à eux, à la fois de la stratégie définie par le Groupe et des opportunités de marché (cf. 1.5. « Activité et marché »). Le volume de cession a ainsi légèrement diminué en 2015 (- 32 % par rapport à 2014) tandis que le montant des investissements a été multiplié par plus de 10 par l'acquisition de quatre immeubles existants et trois immeubles en VEFA.

Impacts indirects

L'ensemble des flux financiers de Gecina vers ses différentes parties prenantes a un impact dit « indirect » sur l'activité économique du territoire. Les impôts et les charges versés à l'État et aux organismes sociaux contribuent à soutenir l'emploi public et les dépenses engagées auprès des fournisseurs et prestataires participent, en cascade, à la dynamique économique dans des domaines variés et sur différents territoires (dans un effet dit « de vague »). Les rémunérations versées, par ailleurs, aux collaborateurs du Groupe, comme à ceux des entreprises constituant la chaîne de valeur de Gecina, génèrent un effet « induit » sur la consommation des ménages sur le territoire et participent au financement des dépenses publiques.

En 2014, pour déterminer l'ensemble de ses retombées « directes », « indirectes » et « induites », Gecina a fait appel au cabinet Utopies et à sa méthodologie spécifique, Local Footprint®⁽¹⁶⁾. L'impact total de Gecina est estimé, par cette méthode et à partir des données 2014, à plus de 4 900 emplois directs, indirects et induits, localisés à 45 % en Île-de-France et répartis dans différents secteurs comme, les services aux entreprises, la santé et l'action sociale, la construction, les services immobiliers et l'administration publique.

En 2015, Gecina a souhaité compléter cette étude en précisant la qualification des emplois soutenus dans sa chaîne de fournisseurs ainsi que l'empreinte environnementale de ses achats. Ainsi, l'étude révèle que Gecina soutient principalement, dans sa chaîne de fournisseurs, des emplois d'ouvriers qualifiés (21 % des emplois soutenus) et des emplois dans des entreprises de moins de 10 salariés (38 % des emplois soutenus contre une moyenne nationale de 21 %). L'empreinte carbone de ses achats est estimée à 35 300 téq. CO₂, montant équivalent à l'ensemble des émissions de son patrimoine (avec usages des locataires) et à 4 millions de m³ d'eau, soit quatre fois la consommation de son patrimoine. La méthodologie et les résultats détaillés de cette étude sont accessibles dans le rapport de contribution socio-économique publié sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>).

Impacts catalyseurs

En 2014, l'étude d'impact socio-économique réalisée a également présenté, à titre exploratoire, le calcul des impacts dits « catalyseurs » des activités de Gecina, c'est-à-dire la contribution socio-économique des occupants des actifs du Groupe. Estimé à 130 100 emplois soutenus en France, l'impact des occupants des immeubles de bureaux, des résidences et des établissements de santé du Groupe génère un PIB de 5,3 milliards d'euros.

En 2015, le nombre d'occupants des actifs de Gecina a peu évolué compte tenu des cessions, des acquisitions et des livraisons réalisées dans l'année. Ainsi, 81 500 personnes travaillent ou vivent dans un immeuble de Gecina en 2015 (55 000 personnes travaillent dans des immeubles de bureaux, 5 000 personnes travaillent dans des immeubles de santé et 21 500 personnes habitent dans des résidences de Gecina). Cette variation de 2 % par rapport à 2014 est estimée peu représentative et ne modifie pas la nature des conclusions de l'étude pour 2015.

Ouverture des immeubles à leur territoire

Compte tenu de la complexité de modélisation de leurs impacts, l'étude réalisée par le cabinet Utopies ne tient pas compte des apports architecturaux du patrimoine de Gecina, de l'investissement de la foncière dans le soutien à l'art, de son action en faveur de la biodiversité locale favorisant le bien-être des résidents des territoires et des occupants des immeubles et renforçant les aménités produites, du renforcement des thématiques qui constituent la valeur immatérielle des actifs, ni de la prise en compte par Gecina des attentes de ses parties prenantes, dont les impacts en termes d'attractivité et de dynamisation du territoire restent complexes à déterminer.

Toutefois, en réponse aux évolutions des modes de travail et de management, et anticipant les nouveaux comportements et usages qui impacteront l'immobilier dans les prochaines années, Gecina expérimente des solutions pour rendre ses immeubles plus flexibles, plus ouverts et plus riches de services, au bénéfice du bien-être et de la performance des occupants et de la dynamique des territoires. Ainsi, Gecina accueille, pour une durée de un à deux ans dans un immeuble voué à être restructuré, à Neuilly, 1 500 m² d'espace de *co-working* gérés par la société Bureaux À Partager. De la même manière, dans le secteur de la gare de Lyon, au centre de Paris, le Groupe met à disposition 2 000 m² à l'incubateur de start-ups, Paris&Co. En parallèle, Gecina s'inscrit dans une logique de partage en cherchant la mutualisation de services, d'espaces et d'équipements, comme les salles de réunion, espaces de restaurant, jardins partagés, salles de sport ou auditoriums. À ce titre, le siège de Gecina accueille, dans son auditorium, les répétitions de l'Opéra Comique pendant les travaux de rénovation de leur bâtiment et, suite à une consultation, un opérateur a été choisi pour gérer le foisonnement des parkings de plus de 40 immeubles de son patrimoine.

(16) En reproduisant de manière réaliste le fonctionnement d'une économie locale, la méthodologie Local Footprint® rend possible la mesure de la contribution économique sur plus de 35 secteurs d'activité différents. Reposant sur le modèle Input-Output inventé par le prix Nobel d'économie W. Leontief, la méthodologie utilise une série d'algorithmes et de coefficients issus des travaux de l'université de Bristol.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

En 2015, 5 immeubles, soit 4 % du patrimoine sont ainsi « ouverts » sur leur territoire et accueillent des incubateurs, des nouveaux modes de travail ou des services partagés. En 2016, Gecina se fixe un objectif de 30 % de son patrimoine accueillant ce type d'espaces, d'usages ou de services.

7.6.1.2. ÉTALEMENT URBAIN ET RESPECT DE L'ARCHITECTURE LOCALE

Le secteur de l'immobilier est naturellement impacté par le développement de la ville et les experts consultés par Gecina (cf. 7.1.1.2.3 « La consultation des parties prenantes de Gecina ») souhaitent légitimement avoir plus d'informations sur ce sujet, matériel pour le Groupe et composante essentielle de l'intégration au territoire.

En tant qu'entreprise citoyenne, Gecina prend part à l'aménagement et au développement des villes durables. Construire chaque semaine l'équivalent d'une ville d'un million et demi d'habitants pour faire face à l'accroissement démographique, implique de penser la ville autrement⁽¹⁷⁾. Dans la conviction de Gecina, il est nécessaire de privilégier la densité par opposition à l'étalement et bannir les zones périurbaines sur le modèle nord-américain.

L'étalement est facteur de consommation inutile des ressources en termes d'extension des réseaux, d'artificialisation des sols, de destruction d'habitats naturels et de rupture des continuités écologiques par fragmentation des territoires. Il accentue par ailleurs les besoins de mobilité. Il convient toutefois de bannir les idées reçues et de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans toute œuvre de densification : un rapport récent de l'Agence nationale pour la recherche⁽¹⁸⁾ conclue ainsi : « *Le nombre de m² est plus important dans la ville étendue que dans la ville compacte, toutes choses égales par ailleurs. En contrepartie, l'îlot de chaleur y est plus intense en hiver, ce qui réduit les besoins de chauffage. Il en résulte que les villes étendue et compacte ont des consommations d'énergie agrégées sur l'année pour le chauffage et la climatisation qui sont comparables en climat futur. L'été par contre, l'îlot de chaleur urbain est accentué dans la ville compacte, ce qui, combiné au fait que les habitants sont plus concentrés près du centre de l'agglomération, augmente les conditions de stress thermique.* »

Et si l'on veut bien de plus, admettre que « *la qualité de la ville ne se jugera pas uniquement à l'aune du critère carbone mais bien selon son incidence globale sur les systèmes vivants, à chaque étape du cycle de vie*⁽¹⁹⁾ », la difficulté de l'exercice résulte dans l'impérative nécessité, aujourd'hui bien admise, d'approcher les réponses via une analyse systémique et non par une approche segmentée, thématique par thématique.

Gecina, par son concept d'immeuble responsable, pose les jalons d'une telle approche dès le niveau de l'immeuble, consciente des difficultés d'extension à chacune des dimensions suivantes, celle du quartier, de la ville et des territoires, la ville ne devant plus être pensée comme une juxtaposition de bâtiments pris isolément, « *le résultat de l'application non coordonnée de politiques sectorielles*⁽²⁰⁾ ».

Le respect de l'architecture locale est également un enjeu, tant le souci exprimé par certains maîtres d'ouvrage ou maîtres d'œuvre, de marquer les sites d'une empreinte particulière, peut s'opposer à la préservation du patrimoine. Gecina souhaite travailler avec les architectes qui partagent cet objectif, tout en ayant conscience des contraintes d'aujourd'hui, environnementales, économiques et sociales pas toujours prises en compte dans les centres-villes des siècles précédents, moins démographiquement contraints et pas encore affectés par la perspective des ressources limitées de la planète. Sur le plan bioclimatique par exemple, la forme des immeubles est un enjeu déterminant dans l'optimisation de la consommation énergétique.

7.6.1.3. L'ART ET LE PATRIMOINE DE GECINA

Depuis plusieurs années, Gecina déploie des œuvres d'art pérennes ou éphémères dans son patrimoine. Acteur responsable, engagé dans la construction de la ville durable, Gecina contribue ainsi à la création artistique contemporaine française en apportant son soutien à de jeunes talents et artistes reconnus. Les œuvres artistiques du patrimoine de Gecina témoignent de l'ouverture des bâtiments sur leur territoire en adressant des messages et des questions sur l'évolution de la société contemporaine dans lesquels ils s'inscrivent.

Ces œuvres participent ainsi à la sensibilisation des occupants des immeubles à l'art contemporain en général, et en particulier aux messages qu'il délivre. Ce faisant, elles contribuent à la qualité de vie et au bien-être physique et intellectuel des utilisateurs dans les espaces de travail, en complément des actions menées sur la valeur immatérielle des immeubles (cf. 7.3.3. « Valeur immatérielle – bien-être et productivité »).

Pour confirmer et poursuivre cet engagement, Gecina a adhéré, en décembre 2015 à la charte « un immeuble, une œuvre » portée par le Ministère de la Culture et de la Communication. Première SIIC signataire, Gecina poursuit ainsi sa démarche en faveur de la scène artistique locale en s'engageant à installer des œuvres dans ses immeubles en développement. Ainsi, des œuvres d'art sont intégrées dans 17 % de ses projets en développement.

Par ailleurs, des œuvres d'artistes comme Fabien Verschaere, Sly2, Jan Kalab, Jean-Michel Othoniel, Stéphane Calais, Pierre Delavie ou Xavier Veilhan, sont déployées sur 5 % du patrimoine. Un aperçu est disponible sur Internet à l'adresse : <https://fr.pinterest.com/GecinaParis/art-patrimoine/>.

(17) Jacquet P., Pachauri RK, Tubiana L., Nations unies in « *Regards sur la terre : villes, changer de trajectoire* ».

(18) Modélisation urbaines et stratégies d'adaptation au changement climatique pour anticiper la demande et la production énergétique - rapport final 2014

(19) Barrot M., Hutinet L., Lecuir G., Économie et biodiversité, produire et consommer dans les limites de la biosphère. Victoires Éditions - juin 2014.

(20) Peylet R. Rapport au Premier ministre, la ville durable, une politique à construire, mai 2014.

7.6.2. RELATIONS PARTIES PRENANTES

Relations parties prenantes

KPI : taux de satisfaction des clients résidentiels sortants (hors résidences étudiants)

Objectif 2016 : > 90 %

Gecina a identifié les groupes de parties prenantes présentant des interactions directes ou indirectes à différentes étapes de son activité, tout au long de sa chaîne de valeur (cf. 7.1.1.2.1. « Cartographie des parties prenantes »). Les paragraphes ci-dessous présentent le détail des actions menées avec les différents groupes de parties prenantes.

En complément, Gecina mène, depuis 2013, une démarche de dialogue multilatéral avec des représentants de ses différentes parties prenantes au travers d'un comité d'experts réuni à minima une fois par an (cf. 7.1.1.2.3. « Consultation des parties prenantes »).

7.6.2.1. LA RELATION CLIENT ET LA DÉMARCHE QUALITÉ

7.6.2.1.1. Une démarche qualité et innovation orientée client

Gecina place la relation client au cœur de sa stratégie commerciale et patrimoniale avec la volonté d'établir une relation de partenariat fondée sur la satisfaction des clients et l'écoute de leurs besoins et attentes. Cette volonté s'illustre dès la signature d'entreprise « Gecina, bien plus que des mètres carrés ». Ainsi, les différentes équipes de Gecina concernées s'impliquent à créer les conditions d'une relation efficace avec les clients en développant leur qualité d'écoute et en déployant les actions de progrès identifiées suite à l'étude barométrique et les enquêtes de satisfaction :

- équipes commerciales pour les nouveaux clients et les prospects ;

- équipes de gestion de la Direction du Patrimoine Immobilier pour les clients des patrimoines tertiaire, résidentiel classique et des résidences étudiants ;
- équipes marketing en support de la commercialisation et de la gestion, notamment dans la réalisation des enquêtes, études et événements immeubles.

Gecina s'appuie sur un dispositif de mesures parmi lesquelles une étude barométrique Groupe sur le « management de la relation client », renouvelée tous les trois ans. Cette étude a pour objectifs :

- l'évaluation de la satisfaction globale pour les différentes étapes du « parcours client » ;
- le recueil des attentes des clients en matière de produits immobiliers et de services ;
- l'identification des principales forces et voies d'amélioration de Gecina.

La première vague d'enquêtes a été réalisée en 2013 par l'institut Ipsos auprès d'un échantillon représentatif de clients grands comptes pour l'immobilier d'entreprise et de particuliers pour l'immobilier résidentiel. L'immobilier de santé n'a pas été intégré à l'étude, compte tenu de la spécificité de ce marché, le locataire prenant en charge l'intégralité de l'exploitation.

Les résultats concernant les principaux indicateurs de l'étude sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Résultats de l'étude barométrique Groupe

(note moyenne sur 10 à l'exception du taux de recommandation)	Immobilier résidentiel classique	Résidences étudiants Campuséa	Immobilier d'entreprise
1. Satisfaction globale concernant Gecina	6,7	7,1	7,5
2. Satisfaction globale concernant la relation	7,1	7,5	7,5
3. Satisfaction globale concernant la qualité de service	6,4	7,2	6,9
4. Satisfaction globale concernant la qualité des prestations	6,3	7,1	7,1
5. Taux de recommandation	82 %	88 %	90 %
<i>Relation de partenariat</i>			7,4
<i>Image</i>			7,6

Les équipes ont travaillé à l'élaboration de plans d'actions fin 2013, hiérarchisés en fonction des attentes prioritaires exprimées par les clients.

L'axe majeur de progrès, toutes typologies confondues, portait sur l'amélioration de la fluidité des échanges et le suivi des demandes, notamment lors des interventions des prestataires de Gecina.

Pour répondre à ces attentes clients, Gecina a développé, en 2014, un espace client en ligne, accessible aussi bien pour les grands utilisateurs de l'immobilier d'entreprise que pour les particuliers via des interfaces dédiées.

À travers ce service, Gecina a souhaité apporter à ses clients des solutions répondant à leurs besoins et à leurs usages. Cet espace de service offre la possibilité :

- de faire et de suivre ses demandes en ligne 24h/24 et 7j/7 ;
- d'accéder rapidement de façon sécurisée aux documents relatifs au compte locataire ;
- d'éditer et de déposer directement des documents en ligne ;
- de retrouver une information transparente sur les actualités relatives à son immeuble.

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Avant de proposer ce service à l'ensemble de ses locataires, Gecina a testé l'outil auprès d'un panel de clients. La phase pilote s'est déroulée en 2014, sur quatre immeubles de bureaux et quatre immeubles résidentiels. Les réunions d'échanges avec les clients ont favorisé l'optimisation des fonctionnalités de l'outil. Gecina a ainsi déployé cet espace sur l'ensemble de son patrimoine au premier semestre 2015.

Par ailleurs, Gecina poursuit la réalisation des enquêtes de satisfaction auprès des locataires entrants et sortants tant pour les résidences étudiants. Pour le patrimoine résidentiel classique, compte tenu des décisions stratégiques de cession (cf. 7.6.2.1.3. « Une gestion responsable des ventes »), le nombre de clients entrants ne peut être considéré comme représentatif. Aussi, seules les enquêtes de satisfaction auprès des locataires sortants sont poursuivies.

Taux de satisfaction des clients résidentiels et étudiants et taux de recommandation des clients résidentiels

	2013	2014	2015	Évolution 2014/2015
Taux de satisfaction globale des clients résidentiel sortants	85 %	92 %	88 %	- 4 %
Taux de recommandation des clients résidentiel sortants	89 %	95 %	88 %	- 7 %
Taux de satisfaction globale des clients étudiants entrants	98 %	98 %	98 %	0 %
Taux de satisfaction globale des clients étudiants sortants	96 %	95 %	97 %	+ 2 %

Les taux de satisfaction des clients étudiants entrants et sortants restent globalement stables. Le taux de satisfaction globale des clients résidentiel, bien qu'en baisse par rapport à 2014, reste élevé puisque 8 clients sur 10 se déclarent satisfaits, voire très satisfaits des prestations et services de Gecina. La réduction du périmètre d'enquête liée aux cessions d'immeubles engendrant des variations plus sensibles des résultats et la mise en place de nouveaux décrets d'encadrement et de plafonnement des loyers provoquant une moins bonne perception du rapport qualité/prix par les locataires expliquent cette baisse.

Gecina traduit concrètement les résultats de ces enquêtes par la mise en place d'outils de la relation client :

- le livret locataire remis à chaque nouveau client du patrimoine résidentiel à son entrée dans l'appartement pour affirmer la relation privilégiée que Gecina souhaite instaurer avec lui. Recueil d'informations sur la résidence, l'appartement et le patrimoine de Gecina, ce livret apporte aussi des conseils utiles aux locataires pour accroître leur confort tout en limitant l'impact sur l'environnement et s'inscrire ainsi dans une démarche responsable vis-à-vis de la planète et des générations futures ;
- la « notice » travaux, document d'information sur les travaux d'embellissement prévus dans la résidence ;
- la page « fan » Facebook pour les étudiants qui compte aujourd'hui plus de 3 600 fans, canal d'interaction privilégié par les « Campuséens ». Des jeux concours entre résidences sont organisés tout au long de l'année pour animer la communauté. C'est aussi un espace plébiscité par les étudiants étrangers pour obtenir des informations sur les résidences et les modalités d'inscription *via* des messages privés.

Pour poursuivre le dialogue avec ses clients et anticiper leurs besoins futurs, Gecina observe et analyse les tendances émergentes de la société et en particulier les modes de vie et les modes de travail. L'étude, lancée en 2014, avec l'institut Ipsos sur « l'immeuble de bureau de demain » a été poursuivie en 2015. La phase qualitative s'est déroulée sur le premier semestre auprès de 15 décideurs de grandes entreprises et la phase quantitative a été déployée au dernier semestre sur un échantillon de 1 000 salariés, afin de détecter dès à présent, les mutations qui impacteront le secteur immobilier dans les prochaines années et de mieux anticiper la conception de ses programmes immobiliers.

7.6.2.1.2. Faire preuve de transparence envers les clients

Afin de répondre aux attentes de ses clients et de garantir la cohérence et la réciprocité par rapport à sa démarche d'achats responsables, Gecina a souhaité se soumettre à une évaluation indépendante de ses engagements et performances RSE.

Ainsi, Gecina a souscrit, en 2015, à un abonnement à la plateforme Ecovadis. Celle-ci produit une analyse objective de sa démarche RSE, à partir des :

- réponses fournies au questionnaire spécifiquement lié à son activité immobilière ;
- des justificatifs produits ;
- d'une veille à 360° réalisée sur Internet pour faire émerger les éventuelles controverses.

Fondée sur les normes internationales du développement durable (GRI, Pacte Mondial des Nations Unies, ISO 26000), la méthodologie Ecovadis est supervisée par un comité scientifique afin de garantir l'indépendance et la fiabilité des évaluations. Les résultats sont accessibles depuis la plateforme aux clients et prospects abonnés qui en font la demande. Par ailleurs, Gecina les publie en toute transparence sur son site Internet (<http://www.gecina.fr/fr/rse/politique-et-performance.html>) en français et en anglais.

Gecina a obtenu un score de 81/100 pour une moyenne sectorielle de 42/100. Elle a obtenu le niveau de reconnaissance « GOLD » et son engagement est évalué comme « avancé ». Gecina se situe ainsi parmi les deux entreprises les plus performantes de sa catégorie (activités immobilières) et dans le top 1 % des entreprises évaluées par EcoVadis dans toutes les catégories.

7.6.2.1.3. Une gestion responsable des ventes

Soucieuse des impacts engendrés par la mise en vente des appartements sur leurs locataires, Gecina a, depuis de nombreuses années, développé des mesures d'accompagnement de ce processus.

Jusqu'en 2014, l'entreprise a régulièrement arbitré une partie de son patrimoine résidentiel en le vendant lot par lot. Ce processus, inscrit dans le strict respect des dispositions législatives et réglementaires, protègent les locataires selon plusieurs critères : âge, ressources, santé. Gecina a, de plus, complété ces dispositions par des pratiques spécifiques renforçant la protection des locataires (cf. page 311 du Document de référence 2014, paragraphe 7.6.2.1.2. « Une gestion responsable des ventes »).

En 2015, dans un contexte encore parfois controversé, Gecina a décidé, en accord avec les collectivités locales concernées, de ne vendre que des lots devenus vacants à la suite du départ des locataires. Ainsi, pour l'ensemble des immeubles identifiés, les locataires peuvent rester dans leur appartement tant qu'ils n'expriment pas leur volonté de le libérer. Il est à noter que certains locataires ont fait part de leur regret de ne pouvoir accéder à l'acquisition de leur logement à des conditions préférentielles.

7.6.2.2. GECINA LAB, LE CLUB DE REFLEXION RSE ET INNOVATION AU SERVICE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Créé en 2010 par Gecina pour renforcer sa relation avec ses parties prenantes et notamment ses clients locataires de bureaux, Gecina Lab est un club de réflexion prospective plus particulièrement consacré au dialogue sur des thématiques liées à la RSE, l'innovation et les nouveaux usages de bureaux. Les objectifs de Gecina Lab sont d'établir une relation partenariale avec ses parties prenantes, favoriser l'écoute et les échanges constructifs, croiser les points de vue d'experts et de clients, transposer les idées en actions efficaces afin d'améliorer les performances des bâtiments et d'anticiper les besoins des utilisateurs.

En 2015, Gecina a redynamisé le programme d'actions de son *think tank* en commençant par représenter ses missions aux principaux clients locataires de bureaux. À partir de l'analyse d'un questionnaire leur ayant été remis à cette occasion, un plan d'actions en réponse à leurs attentes a été défini en matière de RSE et d'innovation sur les nouveaux modes de travail. Ainsi, un cycle de conférences a été mis en place sur des thématiques spécifiques comme l'empreinte carbone, le bail vert/l'annexe environnementale, les certifications, les tiers-lieux, un incubateur de start-ups ou le bien-être des utilisateurs et des thématiques plus générales, pour nourrir la vision de l'immobilier de demain, comme la COP 21, la valeur immatérielle, le *reporting* intégré, le bureau du futur, les nouvelles méthodes de travail ou la flexibilité des espaces. Sept conférences ont ainsi été organisées tout au long de l'année, réunissant pour chacune un public de 60 à 80 personnes, composé de clients et parties prenantes de Gecina :

1. Le 25 juin 2015 : « Les mutations de l'immobilier tertiaire, sources d'innovation et de croissance économique ? » Gecina partenaire de la conférence de l'Observatoire de l'Immobilier Durable (OID) – avec une introduction du Directeur Général de Gecina (Philippe Depoux).
2. Le 8 juillet 2015 : « Quelle réalité pour la biodiversité en entreprise » avec une introduction du Président de Gecina (Bernard Michel) et les interventions de la Directrice Immobilier de Sanofi (Florence Péronnau), du Directeur Développement Durable du groupe Carrefour (Bertrand Swiderski), directeur RSE de Gecina (Yves Dieulesaint) et du dirigeant fondateur de B&L Evolution (Sylvain Boucherand), start-up ayant développé un modèle d'analyse des politiques biodiversité et réalisé notamment l'étude de l'ensemble du CAC 40, pour échanger sur les opportunités de mener des stratégies biodiversité dans les entreprises, leurs impacts sur la croissance économique, la santé et le bien-être au travail.

3. Le 9 juillet 2015 : « Les nouvelles formes du *reporting* extra-financier » – Gecina partenaire de la conférence d'Utopies agence de conseils pour l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les stratégies d'entreprises – avec une intervention de la Responsable Projets RSE de Gecina (Aurélien Rebaudo-Zulberty) sur l'intégration territoriale et le *reporting* intégré.

Dans le cadre de la *World Green Building Week* animée par France GBC, deux conférences ont été organisées :

4. Le 22 septembre 2015 : « Le bien-être de l'utilisateur au cœur du projet immobilier : l'exemple innovant du label WELL », avec les interventions du Directeur Innovation et Développement d'ARP-Astrance (Hervé Moal), du Directeur Adjoint Innovation de Green Affair (Gwenaël Jan) et du Directeur RSE de Gecina (Yves Dieulesaint) pour partager autour d'une démarche de labellisation innovante qui vise à faire du bâtiment un vecteur de bien-être pour ses occupants.
5. Le 24 septembre 2015 : « Cristallin, un immeuble de bureaux facteur 4 », avec une introduction du Président de Gecina (Bernard Michel) et les interventions de l'architecte de l'immeuble (Grégoire Zündel) de l'Atelier Zündel Cristea pour présenter la transformation de l'immeuble Cristallin de Gecina ayant réduit les émissions de gaz à effet de serre par 4 après restructuration. Puis, le Directeur Environnement de Deerns (Julien Daclin), le Directeur Environnement de Cofely Services (Frédéric Hug), le fondateur associé de Carbone 4 (Jean-Marc Jancovici) et le responsable du programme climat, énergie et infrastructures durables de WWF France (Pierre Cannet) ont échangé autour d'une table ronde sur « le rôle de l'immobilier dans la COP 21 ».
6. Le 24 novembre 2015 : « Le climat, à quel prix ? la négociation climatique », exposé sur les enjeux de la coopération internationale (COP 21) face aux dérèglements du climat présenté par Christian de Perthuis, professeur d'économie à l'Université de Paris-Dauphine où il a fondé la chaire d'économie du climat.
7. Le 10 décembre 2015 : « Réinventer l'immeuble de demain, c'est aujourd'hui ! Quelle réalité pour l'innovation en entreprise ? », exposé du sociologue Bruno Marzloff spécialiste des questions de mobilité, puis une table ronde sur la thématique « Réinventer l'immeuble de demain » avec le Président de LBMG Worklabs (Nathanaël Mathieu), start-up spécialisée dans les espaces de travail innovants, le Directeur des Opérations d'Oracle (Violaine Penicaud) et le Président de Gecina (Bernard Michel) pour dialoguer autour de l'émergence des nouveaux modes de travail comme source d'innovation permanente pour l'immeuble de demain.

En 2016, Gecina Lab a pour ambition de poursuivre le plan d'action engagé pour renforcer la relation avec ses parties prenantes. Des rencontres diversifiées sur des thèmes comme le climat, les solutions digitales, l'agriculture urbaine, l'art dans le patrimoine immobilier, les incubateurs de start-ups ont notamment été identifiées.

Une adresse de messagerie spécifique a aussi été créée pour répondre à toute question complémentaire (contact@gecinahlab.fr).

7.6.2.3. UNE RELATION APPROFONDIE AVEC LES INVESTISSEURS

7.6.2.3.1. Une relation privilégiée avec les actionnaires individuels

De par la forme nominative de ses actions, Gecina entretient une relation privilégiée avec l'ensemble de ses actionnaires. Tous sont identifiés dans les registres de la société et bénéficient d'un service personnalisé et de la gratuité des droits de garde et des frais de gestion, la gestion de leur compte étant assurée par le département Titres et Bourse, intégré à la Direction de la Communication Financière.

Par ailleurs, désireuse de se rapprocher de ses actionnaires, Gecina développe les moyens d'aller à leur rencontre. En plus de l'événement majeur que constitue l'Assemblée Générale, l'équipe communication financière a organisé, en 2015, trois visites de patrimoine durant lesquelles les participants ont découvert huit actifs à Paris et en Région parisienne.

Gecina offre également à ses actionnaires des services complémentaires :

- une équipe relation actionnaires expérimentée qui répond à toutes questions, qu'elles soient relatives à l'Assemblée Générale, à la gestion de compte, à la fiscalité, etc. ;
- un espace dédié sur le site Internet www.gecina.fr pour recevoir par courrier électronique l'ensemble des publications de la société – Lettres aux actionnaires, communiqués sur les résultats et les actualités du Groupe – et s'inscrire aux visites de patrimoine ;
- un numéro vert (0 800 800 976) d'appel gratuit depuis la France ;
- une adresse de messagerie spécifique : actionnaire@gecina.fr.

7.6.2.3.2. Une relation de confiance avec les investisseurs institutionnels et les analystes (financiers et ISR)

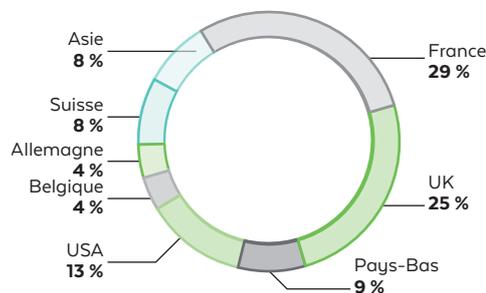
Gecina, par son équipe dédiée à la communication financière informe et échange régulièrement avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, tant sur les résultats de la société que sur son actualité et sa stratégie.

En 2015, au-delà des réunions de présentation des résultats annuels et semestriels, Gecina a rencontré plus de 270 investisseurs et analystes financiers lors de conférences et de *roadshows*, en France ou à l'international, et lors de réunions individuelles ou de visites de patrimoine.

Par ailleurs, Gecina organise ponctuellement une journée dédiée aux investisseurs, l'occasion pour les participants d'échanger avec la Direction Générale de Gecina, sur des thèmes d'actualité relatifs au marché immobilier et sur la société. Cet événement est également l'occasion pour les analystes et investisseurs de découvrir des actifs emblématiques du patrimoine de Gecina.

Gecina attache une importance particulière aux relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, privilégiant les échanges constructifs favorisant un climat de confiance.

Répartition géographique des *roadshows*



Gecina a également participé à deux *roadshows* extra-financiers en 2015 et rencontré notamment à Londres 12 investisseurs ISR lors de réunions individuelles et collectives.

Synthèse des *roadshows* et rencontres avec les investisseurs

	2012	2013	2014	2015
Nombre de <i>roadshows</i> financiers réalisés	14	11	12	22
Nombre d'investisseurs rencontrés	204	178	261	270
Nombre de <i>roadshows</i> extra-financiers réalisés	0	2	2	2
Nombre d'investisseurs ISR rencontrés	3	20	28	22
Présence d'un comité d'actionnaires individuels et nombre de réunions du comité	non	non	non	non
Nombre de réunions d'actionnaires individuels	7	5	5	4

7.6.2.4. RELATION AVEC LES COLLABORATEURS

Gecina s'efforce d'entretenir un dialogue constructif avec ses collaborateurs et les instances représentatives du personnel. L'ensemble de ces éléments est décrit dans le paragraphe 7.5.3.3. « Cohésion et dialogue social ».

7.6.2.5. UNE PARTICIPATION ACTIVE DANS LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES ET LES THINK TANKS

Gecina participe à différents groupes de réflexion traitant notamment des thèmes du développement durable. Au-delà de la veille thématique, cette implication apporte des idées et des techniques qui facilitent l'expérimentation de nouvelles pratiques, accélèrent l'innovation et accroissent le développement des compétences des collaborateurs.

Par ailleurs, le Groupe est membre actif de plusieurs instances représentatives des métiers de la construction et de l'immobilier. Cette participation aide Gecina à prendre conscience des enjeux, à anticiper les futures exigences de son secteur d'activité et à agir en conséquence pour mettre en œuvre les meilleures pratiques.

Le Groupe n'apporte aucun financement à ces instances représentatives ou groupes de réflexion au-delà des cotisations utiles à leur fonctionnement et ne pratique aucun lobbying de façon directe ou indirecte.

Instances représentatives et *think tanks* auxquels Gecina participe

Domaine	Nom et nature du groupe de réflexion ou instance représentative	Détail de l'implication de Gecina
Secteur immobilier	<p>Plan Bâtiment Grenelle (2007-2012)/Bâtiment Durable (2012-2017) Rattaché à la Direction Générale de l'aménagement, du logement et de la nature, il fédère un réseau d'acteurs du bâtiment et de l'immobilier notamment autour de l'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique. Son rôle est d'informer ces acteurs des évolutions réglementaires, les sensibiliser aux nouveaux enjeux, les accompagner dans leurs projets et assurer le lien avec les cabinets ministériels et administrations concernées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre actif de quatre groupes de travail et copilote du groupe « Signes de qualité » (Yves Dieulesaint) en 2012. - Implication en 2013 dans les actions engagées au travers des Assemblées Générales, contribution à l'élaboration et signature de la charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires (novembre 2013). - Copilote du groupe « Bâtiment et Biodiversité » (Yves Dieulesaint) lancé fin 2014, rapport publié le 14 décembre 2015.
	<p>France Green Building Council (France GBC) Association dont l'objet est d'animer au plan national, une dynamique fédérant les secteurs public et privé, au service du développement de la construction et de l'aménagement durables, de porter la position française au sein du <i>World Green Building Council</i> (WGBC) et de contribuer au renforcement de l'offre des entreprises françaises.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre fondateur et administrateur de France GBC - participe aux commissions « communication » (Yves Dieulesaint) et « technique » (Stéphane Carpier). - Contribution annuelle à la « World Green Building Week » via l'organisation de deux conférences en 2015 (l'une sur le bien-être des utilisateurs à travers l'exemple du label WELL et l'autre sur l'exemple de l'immeuble « Facteur 4 » le Crystallin, à Boulogne-Billancourt) ayant réuni 160 personnes.
	<p>Observatoire de l'Immobilier Durable (OID) Association indépendante de professionnels privés et publics de l'immobilier tertiaire ayant pour objectif de promouvoir le développement durable dans l'immobilier à l'échelle du marché comme de ses membres en favorisant le progrès sur les enjeux environnementaux, l'intégration du développement durable dans les stratégies immobilières et l'échange sur les meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution au <i>benchmark</i> annuel et participation à la publication sur « L'innovation, un levier de création de valeur dans l'immobilier » parue en décembre 2015. - Participation aux réunions d'échange et accueil de conférences.
	<p>Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF) La FSIF a pour objet d'étudier, de promouvoir et de représenter les intérêts collectifs et professionnels de ses adhérents, de rechercher et d'appliquer tous les moyens propres à les favoriser et de les assister sur tout sujet l'intéressant directement ou indirectement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre de la fédération. - Membre de la commission développement durable. - A co-fondé et préside la commission innovation.
	<p>Green Rating Alliance Association à but non lucratif lancée en 2011 par un partenariat d'entreprises immobilières européennes, en collaboration avec Bureau Veritas. Son objectif est d'aider les entreprises de la construction et de l'immobilier à piloter et à améliorer leur performance environnementale en fournissant un <i>benchmark</i> européen des performances des immeubles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre de l'association depuis 2013. - Participation au Conseil d'Administration (Vincent Moulard) et bureau exécutif (Éric Saint-Martin). - Représentation au Comité « technique » (Stéphane Carpier).
	<p>Association HQE Association ayant pour mission de rassembler les acteurs concernés pour mener une réflexion sur la construction et l'aménagement durables, contribuer au développement de l'excellence dans les territoires et défendre l'intérêt général des acteurs du secteur en proposant des évolutions du cadre de référence et portant des actions sur les ouvrages et l'aménagement opérationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre depuis 2012. - Participation aux groupes de travail « qualité de l'air » et « biodiversité » (Joanna Rebelo – quatre réunions en 2015). - Signataire de la charte HQE® performance.
	<p>Association Apogée Apogée est le rassemblement d'organismes du secteur de l'immobilier soucieux de perfectionner leur management immobilier, d'identifier et de promouvoir les meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre actif depuis 2002. - Interventions régulières dans les réunions ou conférences au sein des groupes permanents « Logements » et « Bureaux », des mardis d'Apogée ou des conférences-débats sur des sujets d'actualité (25 collaborateurs de différentes directions opérationnelles et fonctionnelles de Gecina).
	<p>Conseil International Biodiversité & Immobilier (CIBI) Association à but non lucratif composée de collèges représentatifs de différents métiers : investisseurs, promoteurs, foncières, bureaux d'études, constructeurs, fournisseurs d'équipements et espaces verts, visant à valoriser les meilleures pratiques en matière de biodiversité urbaine pendant les phases de planification, conception et exploitation du cadre bâti, en France et dans le monde, principalement par le biais du label BiodiverCity©</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre fondateur (membre du Conseil d'Administration). - Participation aux travaux des commissions « communication » (Yves Dieulesaint) et « technique » (Stéphane Carpier et Joanna Rebelo), soit 2 rencontres en 2015, la participation au jury (1/2 journée) et la publication d'un article dans la revue <i>Réflexion Immobilière</i>.
	<p>INSPIR groupement d'entreprises visant à expérimenter les bonnes pratiques applicables à chaque phase d'une opération, à partir d'une démarche qualité destinée à maîtriser la qualité de l'air intérieur des bâtiments développée par l'Ademe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participation au groupe de travail dédié à la construction du référentiel de bonnes pratiques aux côtés de sociétés comme Bouygues Immobilier, Green Affair, Ciat, Saint-Gobain, Médioco, Azimut, et l'Ademe (Joanna Rebelo – 11 réunions et tests sur le siège).

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Domaine	Nom et nature du groupe de réflexion ou instance représentative	Détail de l'implication de Gecina
	<p>Sustainable Building Alliance (SB Alliance) Organisation dont l'objectif est de développer des méthodes communes de mesure et de comparaison de la performance environnementale au niveau international, en particulier pour six indicateurs essentiels : carbone, énergie, eau, déchets, qualité de l'air, confort thermique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participation au groupe de travail (Stéphane Carpier) « pilot test on common metrics » piloté par le CSTB, pour définir une étiquette commune aux différents référentiels internationaux.
	<p>Association BBCA Association réunissant divers acteurs de l'immobilier, de la construction et de l'écologie pour réduire l'empreinte carbone des bâtiments et promouvoir les démarches qui contribuent au développement des bâtiments bas carbone.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre fondateur. - Yves Dieulesaint, Directeur RSE, a participé à la réunion de lancement de l'association.
	<p>Ekopolis Association francilienne soutenue par l'ADEME, les CAUE, l'Ordre des architectes, les services de l'État et ses adhérents, Ekopolis a pour objet d'encourager le développement durable dans les champs de l'aménagement et de la construction, notamment du renouvellement urbain et de la réhabilitation, et de mobiliser les acteurs concernés de la région Île-de-France dans cette optique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stéphane Carpier, Directeur Technique de Gecina est membre du conseil scientifique et technique, composé de 14 experts représentant la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, l'enseignement, la recherche et les entreprises (3 réunions en 2015).
	<p>Certivéa Filiale du CSTB qui accompagne, par la certification, les démarches d'amélioration de la performance des acteurs de la filière construction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stéphane Carpier, Directeur Technique de Gecina, est aussi auditeur pour Certivéa (NF HQE® tertiaire et NF HQE® aménagement).
	<p>Construction 21 Plateforme collaborative européenne dédiée aux professionnels de la construction et de la ville durable, destinée à échanger des informations et des retours d'expériences, à développer des réseaux et à partager entre spécialistes sur des sujets d'actualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion (14 collaborateurs de Gecina sont membres du réseau). - Participation au Comité éditorial.
Développement durable	<p>Pacte Mondial (Global Compact) Initiative internationale d'entreprises citoyennes souhaitant promouvoir la légitimité sociale des entreprises et s'engager à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - adhésion depuis 2013 et confirmation publique, en 2014 et 2015, de son attachement aux dix principes universels de l'initiative (Gecina a reçu le prix spécial de la meilleure première communication sur le progrès au niveau « Advanced »). - membre actif du Club « GC Advanced » (Aurélie Rebaudo-Zulberty et Anh Tran) qui offre un espace de dialogue, de réflexion et d'apprentissage collectif sur la manière de répondre aux 21 critères du Pacte Mondial exigés pour atteindre le niveau « GC Advanced ».
	<p>Club Urbanisme, Bâti et Biodiversité (U2B) Club d'échanges animé par la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux) regroupant les acteurs majeurs du domaine pour développer une approche de l'urbanisme intégrant la biodiversité, la nature de proximité et les connectivités écologiques dans les processus de construction et d'aménagement des territoires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - membre fondateur participant au Conseil d'Administration (Stéphane Carpier). - participation aux travaux de réflexion réalisés (Joanna Rebelo - 2 journées en 2015).
	<p>Orée Association multi-acteurs créée en 1992, rassemblant plus de 170 entreprises, collectivités territoriales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels pour développer une réflexion commune sur les meilleures pratiques environnementales et mettre en œuvre des outils pour une gestion intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participation aux réunions et échanges sur les thèmes de la biodiversité, l'économie circulaire, le reporting RSE. - Participation au groupe de travail « Ancrage Local » visant à proposer un indicateur sur ce thème (Aurélie Rebaudo-Zulberty - 2 réunions en 2015).
	<p>Cercle de la Prospective RH Club constitué de Directeurs des Ressources Humaines et d'experts de la prospective et de l'innovation, avec pour ambition de sensibiliser ses participants à l'esprit et aux méthodes d'anticipation, de travailler sur les changements qui impacteront les organisations, le management et les cultures dans les prochaines années.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la construction du cahier de la prospective RH consacré à la réflexion sur les nouvelles formes de travail, d'organisation et de management dans les entreprises socialement responsables (Aurélie Rebaudo-Zulberty - 3 réunions en 2015).

Enfin, Gecina a souhaité souscrire, en 2014, à l'initiative menée par le Comité 21 pour élaborer un cadre de référence et de confiance en matière de dialogue avec les parties prenantes. Pendant l'été 2014, Gecina a participé à la consultation lancée en vue d'enrichir et de finaliser les « principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes » et a signé le document final dès sa publication, le 13 janvier 2015 (par l'intermédiaire d'Yves Dieulesaint,

Directeur RSE). Ainsi, en 2015, Gecina a veillé à respecter les sept principes directeurs décrits dans le document afin d'intégrer le dialogue avec ses parties prenantes dans ses processus de gouvernance et de management. Le texte intégral et la liste des signataires sont accessibles sur le site Internet du Comité 21 : <http://www.comite21.org/le-projet-dialogue-parties-prenantes.html>.

7.6.3. GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Gouvernance et éthique des affaires

KPI : nombre de condamnations pénales pour non-respect des lois (hors contravention)

Objectif : 0

En 2015, Gecina a poursuivi les démarches d'évolution de sa gouvernance et de son Conseil d'Administration engagées en 2014. Ainsi, le Conseil a maintenu un nombre resserré de 10 administrateurs dont quatre, le Président et trois représentants du principal actionnaire, ne perçoivent pas de jetons de présence (cf. 5.2.3. « Rémunération des administrateurs »). En 2015, 50 % du conseil est constitué d'administrateurs indépendants, dont les Présidents du Comité d'Audit et des Risques et du Comité de gouvernance, nominations et rémunérations. Parallèlement, la part de femmes au Conseil a atteint 50 % des administrateurs ; l'une

est Président d'un Comité du Conseil (Comité de gouvernance, nominations et rémunérations) et trois sont indépendantes.

L'ensemble des éléments décrivant les modalités d'exercice et d'organisation de la gouvernance ainsi que les processus de contrôle interne et les informations concernant les rémunérations et avantages est détaillé dans le chapitre 5. « Gouvernement d'entreprise ». En complément, une synthèse de ces éléments pour les années 2011 à 2015 est fournie ci-dessous (les éléments des années 2008 à 2011 sont accessibles aux pages 316 et 317 du Document de référence 2014).

Gecina - Indicateurs de gouvernance et de communication financière

	2012	2013	2014	2015	Page du Document de référence 2015	
Fonctionnement des organes de directions	Nombre d'administrateurs (au 31/12/N)	13	13	9	10	135
	% d'administrateurs indépendants	38 %	38 %	44 %	50 %	135
	Définition de l'indépendance conforme à celle du Code Afep-Medef				oui	139
	% de femmes dans le Conseil d'Administration	23 %	23 %	33 %	50 %	135
	Tableau de correspondance AFEP/MEDEF			Tableau conforme		134
	Nombre de représentants des salariés au Conseil d'Administration	4 membres représentant les statuts administratifs des salariés (employé, agent de maîtrise, cadre, cadre supérieur) ; pas de droit de vote				138
	Durée du mandat d'un administrateur	4	4	4	4	135
	Rotation (entrants/ sortants)	1 entrant/ 2 sortants	1 entrant/ 1 sortant	4 entrants/ 8 sortants	2 entrants/ 1 sortant	138
	Rémunération des administrateurs (enveloppe votée par l'AG)	1 360 000 € ⁽¹⁾	1 360 000 €	1 360 000 € ⁽¹⁾	800 000 € ⁽¹⁾	171
	Rémunération des administrateurs votée en AG		oui			171
	Nombre de réunions du Conseil d'Administration	9	12	13	10	145
	Taux de participation au Conseil d'Administration	94 %	98 %	94 %	99 %	145
	Évaluation des administrateurs	oui externe	oui externe	oui externe	oui externe	150
	Nombre de Comités du Conseil	3	3 ⁽²⁾	3 ⁽²⁾	3 ⁽²⁾	145
	Nombre de réunions des Comités du Conseil	31	28	28	29	145
	Taux de participation aux Comités du Conseil	96 %	98 %	97 %	99 %	145

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

	2012	2013	2014	2015	Page du Document de référence 2015	
Dirigeant	Séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général	non	oui	oui	oui	143
	Séparation effective des rôles	non	oui	oui	oui	143
	Organisation de la succession du DG	oui	oui	non	oui ⁽³⁾	151
	Rémunération du DG votée en AG	non	oui ⁽⁴⁾	oui ⁽⁴⁾	oui ⁽⁴⁾	163
	Publication de la répartition détaillée du capital de l'entreprise	oui	oui	oui	oui	-
	Publication des statuts	oui ⁽⁵⁾	oui ⁽⁵⁾	oui ⁽⁵⁾	oui ⁽⁵⁾	-
Droit de vote	1 action = 1 vote ; absence de vote double				-	
Mesures anti-OPA	non	non	non	non	-	
Démocratie actionnariale	Taux de participation au vote/quorum	57,22 % ⁽⁶⁾	81,76 %	73,91 %	76,48 %	-
	Nombre de résolutions présentées en AG	14	23	20	26	-
	Répartition % vote positif / % vote négatif / % abstention	P : 94 % C : 1,9 % A : 4,1 %	P : 82,1 % C : 16,7 % A : 1,2 %	P : 96,08 % C : 3,83 % A : 0,05 %	P : 96,62 % C : 3,29 % A : 0,10 %	-
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires minoritaires	0	3	0	0	-
	Nombre de conventions réglementées présentées en AG	3	1	1	1	-
	Niveau d'approbation des conventions réglementées % vote positif / % vote négatif / % abstention	P : 87,9 % C : 2,7 % A : 9,4 %	P : 99,8 % C : 0,1 % A : 0,1 %	P : 92,32 % C : 7,54 % A : 0,14 %	P : 99,49 % C : 0,44 % A : 0,07 %	-
	Dispositions de facilitation du droit de vote	Mise en ligne préalable de l'information relative à l'assemblée dont formulaire de vote + envoi des formulaires de vote à l'ensemble des actionnaires + vote par boîtier électronique en assemblée				-

(1) L'enveloppe des jetons de présence a été utilisée à hauteur de 1 292 179 euros au titre de 2012, 929 667 euros au titre de 2014 et 489 192 euros au titre de 2015.

(2) Le Conseil d'Administration a constitué, au cours de l'exercice 2013, deux comités ad hoc. Il a mis fin à la mission de ces comités respectivement en 2014 et 2015.

(3) Plan de succession en cours d'élaboration.

(4) Vote à titre consultatif.

(5) Site Internet.

(6) Non-présence au quorum d'un des principaux actionnaires du Groupe.

Le paragraphe 5.1.9.2. « Dispositif de contrôle interne » précise notamment les dispositifs et bonnes pratiques mis en œuvre au sein du Groupe et vis-à-vis de ses parties prenantes pour garantir le respect des meilleures règles de déontologie concernant la transparence, la corruption et l'éthique des affaires (avec, par exemple, la mise en place d'un dispositif d'alerte). Les conditions de déploiement de la charte éthique et de la sensibilisation concernant la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme sont aussi exposées. Compte tenu de la rotation des effectifs sur l'année, 90 % des collaborateurs de Gecina ont été sensibilisés au Code éthique.

L'ensemble des dispositifs de sensibilisation, de prévention et de contrôle ainsi mis en place au sein de Gecina garantit le respect des bonnes pratiques éthiques par les collaborateurs du Groupe dans l'exercice de leurs fonctions et vis-à-vis des différentes parties prenantes puisque Gecina maintient, encore en 2015 et depuis 2008, l'absence de condamnation pénale pour non-respect de la loi (en dehors des éventuelles contraventions).

En 2015, comme en 2014, il n'a pas été porté à la connaissance de Gecina ou de son Comité d'Audit et des Risques, de griefs relatifs à l'intégrité des pratiques professionnelles. Ainsi, aucune sanction n'a eu à être prise et aucun plan d'action spécifique n'a eu à être mis en place à ce sujet. Deux situations potentielles de conflits d'intérêts ont été signalées par les collaborateurs à la fonction Risques et Conformité. Celles-ci ont fait l'objet d'un examen et le cas échéant, de mesures préventives. Dix tentatives de fraudes externes envers Gecina ont été signalées à la fonction Risques et Conformité qui ont fait l'objet d'une enquête et d'un signalement aux autorités judiciaires. Elles ont par ailleurs donné lieu à des plans de renforcement du contrôle interne ainsi qu'à des sessions de sensibilisation des collaborateurs et des clients sur ce sujet. Ces actions sont complétées de courriers de sensibilisation régulièrement adressés aux locataires, tous secteurs d'activité confondus.

7.6.4. ACHATS RESPONSABLES

Achats responsables

KPI : % de fournisseurs évalués au titre de la performance RSE

Objectif 2016 : 50 %

Consciente de l'importance de sa responsabilité sur sa chaîne de valeur, en particulier vis-à-vis de ses fournisseurs, Gecina a identifié les achats responsables comme un enjeu prioritaire de sa politique RSE. Ainsi, dès 2011, Gecina a mis en place un groupe de travail dédié et formalisé une stratégie d'achats responsables autour de quatre engagements :

- **former et sensibiliser les parties prenantes aux enjeux RSE** de construction et d'exploitation des bâtiments ;
- **adosser les pratiques d'achats aux meilleurs standards de qualité et de traçabilité** de produits et services ;
- **bâtir des relations partenariales avec les fournisseurs** sur la RSE ;
- **sensibiliser et impliquer les utilisateurs** pour garantir un impact optimal de la démarche.

Des plans d'actions ont été déterminés pour chacune des 12 familles d'achats prioritaires identifiées suite à une analyse de 92 % des dépenses. Cette analyse de risque est décrite avec précision dans le Document de référence 2013 (paragraphe 7.6.4.1.3. « La priorisation des familles d'achats », p. 308) ainsi que les plans d'actions déterminés (7.6.4.1. « La démarche achats responsables de Gecina », p. 307). Ces familles ont été regroupées en cinq domaines d'achats, présentés ci-dessous par ordre de risque décroissant :

- **investissements** (achat d'immeubles neufs en VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) et CPI (contrat de promotion immobilière) ou existants, livraison d'immeubles clés en mains) ;
- **travaux et construction** (finitions, équipements techniques, clos couvert) ;
- **exploitation et maintenance** (maintenance avec contrat, agencement et finitions, maintenance courante et petit entretien, couverture et façade, agencement et finitions des parties privatives) ;
- **services et petits équipements** (luminaires, équipements électriques comme les ampoules, les néons, les piles et les batteries, équipements électriques et électroniques comme les PC et imprimantes, la téléphonie, les écrans, les périphériques) ;
- **prestations intellectuelles** (communication, marketing, juridique et ressources humaines).

En 2014, suite aux changements d'organisation survenus au sein du Groupe, les plans d'actions déterminés ont été révisés avec les nouveaux interlocuteurs concernés dans les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles, avec le soutien du cabinet Utopies. Ainsi, sur l'ensemble des cinq domaines d'achats prioritaires, 52 actions ont été identifiées et regroupées suivant 11 macro-objectifs. Ces actions peuvent être de nature transversale, à un ou plusieurs domaines, ou spécifiques et leur suivi est réalisé dans chacune des instances de pilotage des Directions concernées afin de garantir la plus grande cohérence avec l'organisation mise en place. En 2015, quatre actions ont été abandonnées, ne s'appliquant plus au périmètre stratégique de l'entreprise, 11 % des actions sont d'ores et déjà finalisées, 46 % sont en cours de réalisation et 43 % restent à lancer.

En 2015, afin de renforcer les connaissances et compétences des collaborateurs concernant les pratiques d'achats responsables, une formation a été spécifiquement organisée. Établie avec l'aide du cabinet spécialisé en gestion du changement, Des Enjeux et des Hommes, cette formation d'une demi-journée a associé des apports théoriques, des partages d'expériences et de la mise en pratique, notamment concernant la présentation des attentes envers les fournisseurs et l'accompagnement de ces derniers suite aux évaluations de leur performance RSE. L'ensemble des collaborateurs en charge de la relation avec des fournisseurs a été concerné : Directeurs et responsables d'entités patrimoniales, responsables et assistants techniques, responsables de programmes et responsable fonctionnels. Ainsi, sept sessions de formation ont rassemblées 98 personnes, avec un taux de satisfaction globale de 91 %.

7.6.4.1. LA PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES RSE DANS LES CAHIERS DES CHARGES ET LES INVESTISSEMENTS

Investissements

Gecina a développé une grille d'évaluation d'investissement responsable afin d'analyser les performances d'un actif existant sur les différents thèmes de l'immeuble responsable. Les 15 projets présentés en comité d'investissement concernant des actifs existants ont intégré des éléments d'analyse complétant cet outil en tout ou partie, en fonction des éléments disponibles. En complément, afin d'approfondir l'analyse et de déterminer les leviers de création de valeur environnementale et sociétale, deux des trois actifs existants acquis en 2015 ont fait l'objet d'un *scoring* RSE suivant la méthodologie décrite dans le paragraphe 7.1.4.3. « Un *scoring* RSE au service de la cartographie du patrimoine », le troisième étant voué à complète restructuration avec un haut niveau de performance RSE cible. En effet, Gecina accorde autant d'importance aux performances de l'immeuble sur ces différentes thématiques qu'à son potentiel de création de valeur responsable. En investissant dans des actifs dont le potentiel sur les différentes thématiques de l'immeuble responsable est à développer, Gecina fixe les conditions d'une création de valeur future, pour l'entreprise, ses actionnaires et la société.

Par ailleurs, en plus de la charte d'achats responsables demandée dans le cas d'acquisitions en VEFA, une clause spécifique aux achats responsables, demandant aux contreparties de réaliser leurs meilleurs efforts pour prendre en compte la démarche RSE telle que développée par Gecina, a été établie pour les immeubles existants. En 2015, soit la clause ou soit la charte a été intégrée aux actes, à l'exception de celui concernant l'acquisition des deux immeubles existants ayant fait l'objet de l'analyse approfondie par le *scoring* RSE. En effet, le montage juridique (acquisition de société) a rendu l'application de la clause inadaptée.

Construction et travaux

Les actifs dont Gecina assure la maîtrise d'ouvrage sont à la fois couverts par la signature de la charte d'achats responsables et par des cahiers des charges décrivant les standards inhérents à chacun des thèmes de l'immeuble responsable. Les programmes performanciers élaborés pour le patrimoine tertiaire et pour les résidences étudiants ont été révisés ces deux dernières années au titre des achats responsables pour garantir le meilleur niveau de performance en termes de consommation énergétique, de respect de la biodiversité ou d'impact des matériaux sur la qualité de l'air. Ainsi, en fonction du potentiel de l'immeuble et du scénario retenu dans la stratégie d'asset management, pour chaque actif, un niveau cible est déterminé pour les aspects environnementaux et sociaux.

Le cahier des clauses administratives générales (CCAG) définissant les attentes et modes de relation entre Gecina et ses fournisseurs a été révisé en fin d'année 2013 pour les activités techniques liées aux travaux (résidentiels et tertiaires). Il a depuis été signé par l'ensemble des fournisseurs techniques dont le montant de dépense est supérieur à 100 000 euros.

Pour les activités tertiaires, les cahiers des clauses techniques particulières concernant le remplacement du mobilier, les équipements et les matériaux de second œuvre ont été aussi révisés pour tenir compte de critères environnementaux, notamment dans le cadre de la certification HQE® Exploitation. Le guide des prestations techniques est progressivement revu ; en 2015, 36 % des familles de produits intègrent des critères environnementaux. L'extrait ci-dessous présente un exemple du niveau d'exigence concernant les achats de matériaux en bois.

Extrait du programme performancier concernant le recours aux matériaux bois

« Les bois utilisés pour respecter le décret n° 2010-273 du 15 mars 2010 devront se conformer à l'arrêté du 2 juin 2003 relatif aux limitations de mise sur le marché et d'emploi de certains produits contenant des substances dangereuses et seront soit d'essence naturellement durable, sans traitement préventif pour la classe de risque concernée, soit traités par un produit certifié CTB P+ adapté à la classe de risque. »

Au total, 63 % des cahiers des charges de Gecina (constructions et travaux de rénovation) ont été revus au titre des achats responsables pour intégrer des critères environnementaux et sociaux pour les 270 millions d'euros dépensés dans l'année auprès du secteur du bâtiment.

Exploitation et maintenance

En 2015, un travail de révision du CCAG a été réalisé pour définir les attentes générales de Gecina envers ses prestataires d'exploitation et de maintenance. Celui-ci est en cours de finalisation et s'appliquera en 2016.

Parallèlement, les spécifications techniques des prestations de maintenance sont revues à chaque consultation pour intégrer, tout au long de la durée des contrats-cadres, les meilleurs standards environnementaux et sociaux. Les extraits ci-dessous présentent des exemples du niveau d'exigences environnementales attendues pour les prestations d'entretien des espaces verts.

Extrait du cahier des charges prestations d'entretien des espaces verts

« L'entretien des espaces verts [...] est qualifié d'écologique et différencié.

En effet, afin de contribuer à l'amélioration paysagère et de limiter les nuisances environnementales, les opérations à mener relèvent de ces deux principes :

- différenciation de l'entretien des espaces en fonction de leurs vocations : plusieurs niveaux d'entretien sont définis ;
- entretien selon des principes de génie écologique : il s'agit de mener un entretien qui limite les interventions et le recours à des produits phytosanitaires et de favoriser l'expression de la biodiversité sur les espaces verts du patrimoine, tout en maîtrisant l'aspect visuel.

Les objectifs de la gestion écologique et différenciée sont les suivants :

- la qualité paysagère de l'ensemble du patrimoine ;
- la préservation de l'environnement et la restauration de la biodiversité ;
- la stabilisation voire la diminution des coûts de gestion des espaces verts ;
- la limitation de la consommation d'eau. »

En 2015, une action visant à mettre à jour le règlement de consultation pour les familles d'achats liées aux travaux de rénovation ainsi qu'à l'exploitation et à la maintenance a été lancée. Celle-ci sera finalisée en 2016 afin d'intégrer des critères RSE dans la sélection des prestataires, au-delà des exigences environnementales décrites dans les cahiers des charges.

7.6.4.2. LES ACTIONS ET LA PERFORMANCE DE GECINA EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES

Signature de la charte d'achats responsables

Lancée fin 2013, la charte d'achats responsables de Gecina est un élément clé de :

- sensibilisation des fournisseurs, en particulier pour les TPE et PME ;
- partage des définitions, valeurs et engagements communs nécessaires pour bâtir des relations partenariales avec les fournisseurs ;
- implication des fournisseurs et prestataires dans les pratiques et la mise en œuvre de produits responsables.

Le détail de la construction de cette charte est rappelé dans le Document de référence 2013 (paragraphe 7.6.4.2. « Les actions et la performance de Gecina en matière d'achats responsables », p. 309). En parallèle, la charte est disponible sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>).

En 2015, les règles de signature de la charte d'achats responsables ont été étendues dans le but de les rapprocher de celles du référencement (cf. paragraphe ci-après « Procédure de référencement »). Ainsi, aux montants de dépenses consolidées annuelles supérieurs à 45 000 euros pour un fournisseur dit « technique » ou à 20 000 euros pour tout autre, s'ajoute un montant de commande unitaire au-delà duquel tout fournisseur doit signer la charte d'achats responsables, fixé à 5 000 euros. Le nombre de fournisseurs actifs répondant aux critères de signature

de la charte d'achats responsables a donc augmenté passant de 616 en 2014 à 668 en 2015. Comme en 2014, le déploiement de la charte a été une action clé de l'année 2015, mobilisant à nouveau des efforts de dialogue et de conviction des collaborateurs impliqués dans la relation avec les fournisseurs. Ainsi 608

fournisseurs ont signé la charte cette année, soit 9 % de plus qu'en 2014. Ils représentent, comme en 2014, 91 % des fournisseurs actifs répondant aux nouveaux critères de signature de la charte et 95 % des dépenses, soit 169 millions d'euros.

Répartition des signatures des chartes d'achats responsables par domaine

Famille d'achats	Chartes		Total de fournisseurs	Taux de signature
	signées	non signées		
Investissements	1	0	1	100 %
Programmes immobiliers	95	4	99	96 %
Exploitation et maintenance	340	24	364	93 %
Services généraux et informatique	60	11	71	85 %
Prestations intellectuelles	112	21	133	84 %
TOTAL	608	60	668	91 %

Un travail spécifique d'adaptation de la charte à certains métiers a été réalisé en 2014 (cf. Document de référence 2014 page 321) et parallèlement, la charte ou la clause a été intégrée aux promesses signées pour les trois investissements en VEFA dont les paiements sont intervenus en 2015.

Une mission d'audit interne a été menée en 2015 afin de vérifier la bonne intégration de la charte d'achats responsables dans les processus de consultation des fournisseurs et prestataires. Cette mission a fiabilisé le processus de suivi de la signature de la charte d'achats responsables en renforçant le rôle du contrôle de gestion dans le dispositif. L'application de ce process en 2016 constituera une garantie d'atteinte de l'objectif fixé.

Évaluation de la performance RSE des fournisseurs

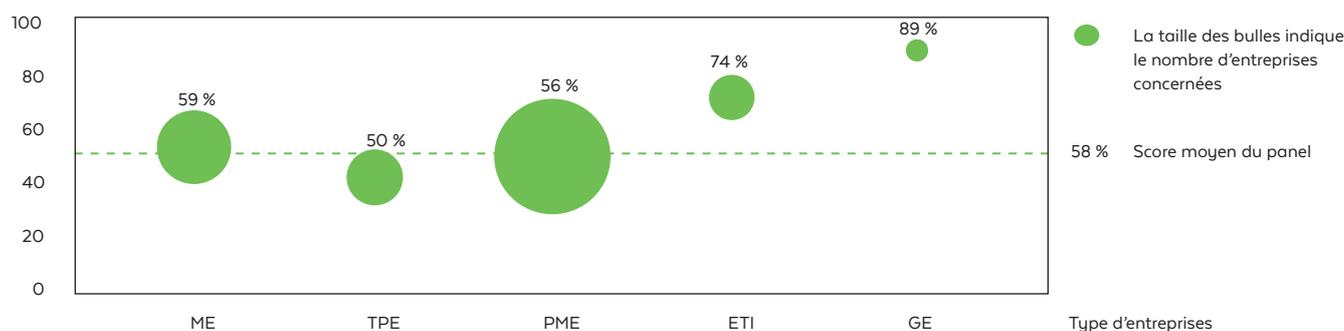
Afin d'accompagner les fournisseurs et prestataires dans la mise en œuvre opérationnelle des engagements pris en signant la charte d'achats responsables, Gecina a poursuivi en 2015 le déploiement du questionnaire d'évaluation destiné à :

- apprécier la maturité de son panel de fournisseurs en termes de RSE pour analyser les risques et opportunités ;

- évaluer les performances individuelles des fournisseurs mais aussi par catégorie d'achats et par type de structure ;
- adapter les mesures et identifier des pistes d'actions par fournisseur et par famille d'achats en fonction des résultats pour co-construire des plans de progrès, le cas échéant et/ou éventuellement programmer des actions sectorielles par filière (en collaboration avec les fédérations, par exemple).

Accessible en ligne pour une utilisation facilitée, ce formulaire, constitué d'une vingtaine de questions a été adressé à 239 fournisseurs actifs en 2014 et 2015, soit 36% des fournisseurs ayant signé la charte. 197 d'entre eux (82 %) ont effectivement complété et retourné le questionnaire d'évaluation, soit près de 30 % du total des fournisseurs ayant signé la charte depuis l'origine. Parmi ceux-ci, si l'on considère exclusivement les fournisseurs ayant travaillé pour Gecina en 2015, ils sont alors 153 à avoir été évalués, soit 23 % et représentent 52 millions d'euros de dépense, soit 29 % des dépenses réalisées auprès des fournisseurs assujettis à la signature de la charte. Le détail des résultats de la campagne de 2014 est disponible dans le Document de référence 2014 page 322 et celui des deux campagnes menées en 2015 est précisé dans le graphique ci-après.

Détail des scores moyens en % par type d'entreprises (hors entreprises appartenant à un indice extra-financier - score estimé comme > à 80 %)



Répartition des résultats par catégorie de score



Légende

- ★★★★★ Score > à 80 % → Étudier un partenariat
- ★★★★ Score < à 80 %
- ★★★ Score < à 60 % → Demander aux fournisseurs de proposer des plans de progrès sur les axes identifiés
- ★★ Score < à 40 % → Co-construire avec les fournisseurs les plans de progrès sur les axes identifiés
- ★ Score < à 20 % → Questionner sur la poursuite de la relation commerciale

Les axes d'amélioration identifiés pour les PME, TPE et micro-entreprises sur l'ensemble des domaines d'achats sont les modalités d'organisation de la société, la démarche sociétale et l'engagement communautaire.

Les fournisseurs ont reçu une synthèse de cette étude et une fiche récapitulant leur performance pour ceux pour lesquels des axes de progrès ont été identifiés (scores < à 60 %). Les actions mises en place dépendent des scores obtenus par les fournisseurs. Ainsi le fournisseur ayant un score inférieur à 20 % lors de la campagne menée fin 2015 sera rapidement contacté pour échanger sur ses réponses avant revue globale de ses performances avec les équipes concernées. 11 fournisseurs ayant obtenu un score entre 20 % et 40 % ont été reçus en 2015 ; les autres le seront au cours du premier semestre 2016. Les 43 fournisseurs ayant obtenu un score entre 40 % et 60 % ont été invités à proposer à Gecina des pistes de progrès sur les axes d'amélioration identifiés. Au-delà de ces échanges, les fournisseurs seront réévalués tous les trois ans afin de suivre les progrès réalisés. Compte tenu de la date des premières évaluations, aucun fournisseur n'a encore été réévalué en 2015.

De nouvelles campagnes seront lancées en 2016 afin d'atteindre 50 % des fournisseurs analysés au titre de leur performance à fin 2016. Pour y parvenir, l'identification des fournisseurs à cibler sera améliorée par le renforcement du processus de suivi de la signature des chartes d'achats responsables.

En 2015, aucun accident grave ni décès n'a été à déplorer chez les fournisseurs sur les sites de Gecina. Les éventuels accidents qui surviendraient sur site sont signalés au cas par cas aux équipes de gestion concernées de Gecina, en cas de survenue. Parallèlement, une action identifiée dans le plan consiste à mettre en place un processus de suivi du taux d'accidentologie des fournisseurs sur les sites de Gecina.

Procédure de référencement

Afin de renforcer son action pour lutter contre le travail illégal, Gecina a procédé, en juillet 2014, à la mise en place de sa nouvelle procédure de référencement des fournisseurs et prestataires. En effet, les articles L. 8222-1 et L. 8254-1 du Code du travail imposent à tout donneur d'ordre de vérifier que son co-contractant est à jour de ses obligations en termes notamment de déclarations sociales et fiscales, tous les six mois pendant la durée du contrat ou des opérations réalisées avec ce dernier. Or, cette gestion documentaire se révèle lourde. Ainsi, soucieuse de respecter avec rigueur le Code du travail, Gecina a confié à Actradis.fr, première plateforme collaborative d'échange de documents obligatoires, la collecte et la gestion des documents ciblés par la loi, auprès des fournisseurs dont le chiffre d'affaires annuel réalisé avec Gecina dépasse 3 000 euros TTC, soit :

- un justificatif d'immatriculation ;
- l'attestation de fourniture des déclarations sociales et de paiement des cotisations et des contributions de sécurité sociale émanant de l'organisme de protection sociale Urssaf ;
- la liste nominative des salariés étrangers employés et soumis à l'autorisation de travail prévue à l'article L. 5221-2 du Code du travail (avec date d'embauche, nationalité, type et numéro d'ordre du titre valant autorisation de travail).

Actradis.fr assure la collecte, la vérification, la mise en ligne et l'archivage de ces documents. Les fournisseurs et prestataires de Gecina peuvent alors donner accès à cette plateforme à l'ensemble de leurs autres clients et réduire ainsi le nombre d'envois (emails, courriers) et leurs efforts de communication nécessaires au respect de la loi.

959 fournisseurs ont été enregistrés dans la plateforme depuis juillet 2014, dont 443 en 2015. Environ 314 fournisseurs dont le chiffre d'affaires réalisé avec Gecina est inférieur à 3 000 euros TTC ont été référencés en dehors de la plateforme, en complément.

Parallèlement, la solvabilité des fournisseurs est vérifiée auprès de la société SVP, expert de la fourniture d'information opérationnelle aux entreprises, qui détermine un score de défaillance et un niveau de risque. Si le score évalué est inférieur à 10/20, une alerte au demandeur et à sa hiérarchie est adressée pour valider la poursuite de la relation commerciale et le processus de référencement. Si l'évaluation révèle une situation de liquidation judiciaire, le référencement est automatiquement refusé. Enfin, Gecina a lancé en 2015 une étude afin de connaître la part des fournisseurs pour lesquelles elle représente un chiffre d'affaires supérieur à 30 %. Cette étude a donné lieu à la mise en place d'une procédure qui devra être validée en 2016 pour définir les plans d'actions et moyens associés.

Le délai de paiement contractuel de Gecina avec ses fournisseurs est de 30 jours à réception de la facture. Les dépenses liées aux immeubles nécessitant des validations multiples en interne comme en externe (architectes, maître d'œuvre...) des retards peuvent parfois être observés. Les collaborateurs de Gecina restent dans ces cas, à l'écoute des fournisseurs et mettent tout en œuvre pour accélérer le processus de validation et s'assurer de son bon paiement. Fin 2015, afin d'éviter tout risque de retard de paiement lié à la mise en place de son nouveau système de gestion immobilière, Gecina a souhaité avancer les paiements de l'ensemble des factures réceptionnées au mois de décembre. Aussi, le délai de paiement effectif moyen à fin d'année était inférieur au délai contractuel.

Soutien au secteur adapté et protégé

Afin de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, Gecina s'est engagée à soutenir le secteur adapté et protégé à travers sa politique d'achats responsables et sa politique Handicap. Des objectifs ont été fixés en termes de chiffres d'affaires et d'unités bénéficiaires (UB) jusqu'en 2016, comme l'indique le tableau ci-dessous.

7.6.5. MÉCÉNAT ET PARTENARIATS

7.6.5.1. GECINA ACCOMPAGNE LA FONDATION PALLADIO

Gecina est membre fondateur de la Fondation Palladio. Issue d'une initiative originale des entreprises de l'industrie immobilière et réunissant aujourd'hui tous les secteurs et métiers concernés par la construction de la ville et de ses lieux de vie, la Fondation Palladio a été créée en 2008 sous l'égide de la Fondation de France. Elle constitue un lieu où les décideurs politiques, porteurs de la cité, les penseurs, les investisseurs, les réalisateurs, se retrouvent pour inventer ensemble la ville de demain. Elle intervient directement auprès des acteurs en créant les outils d'accompagnement nécessaires à la prise de recul (institut), la préparation des relais (pôle avenir) et l'anticipation (pôle recherche). Par le croisement des regards entre dirigeants et experts, étudiants et métiers, doctorants et opérationnels, chaque action de la Fondation contribue à nourrir un processus de remise en question, d'ouverture d'esprit et d'enrichissement mutuel.

En 2015, grâce au soutien de Gecina, la Fondation Palladio a notamment pu développer :

- pour les dirigeants et décideurs, le cycle annuel de l'Institut Palladio. En 2015 s'est tenu le **4^e cycle annuel de l'Institut Palladio** des Hautes Études sur l'Immobilier et la Cité sur le

Recours au secteur protégé et adapté

Évolution des unités bénéficiaires (UB) générées par le recours au secteur protégé et adapté

		2013	2014	2015	2016
Objectif	Dépense (€)	15 000	19 000	38 000	45 000
	UB	0,8	1	2	3
Réalisé	Dépense (€)	10 700	20 600	57 150	-
	UB	0,57	1,10	3,13	-

Les contrats signés avec des entreprises du secteur protégé pour le traitement des déchets du siège et des D3E (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) ont généré 1,03 UB en 2015. Parallèlement, suite à des ateliers de travail organisés avec les Directions Techniques et le cabinet spécialisé Handiréseau en 2014, une exigence spécifique a été intégrée, au-delà des critères environnementaux, dans l'appel d'offres concernant l'entretien des espaces verts du patrimoine tertiaire. Ainsi, l'entretien du site de Montigny-le-Bretonneux a été confié en direct à l'ESAT « Les amis de l'atelier » et des entreprises du secteur dit « classique » ont sous-traité au secteur protégé une partie des prestations sur quatre immeubles (le Valmy à Paris 20^e, Défense Ouest et Portes de la Défense à Colombes et Crystalys à Vélizy). Au total, en 2015, environ 10 % du marché d'entretien d'espaces verts a été ainsi confié à des entreprises du secteur protégé, soit environ 20 000 euros et cette démarche a généré 1,05 UB sur l'année 2015. En 2016, cette démarche sera étendue à l'entretien des espaces verts du patrimoine résidentiel. En complément des opérations ponctuelles d'archivage, de communication (réalisation d'un film de sensibilisation) et des prestations de service (massages des collaborateurs ou cours de décoration florale dispensés par des personnes en situation de handicap) ont été réalisées par des entreprises du secteur adapté pour un total de 1,05 UB. Ainsi le nombre d'UB globales générées par le recours au secteur adapté dépasse l'objectif fixé pour l'année et atteint 3,13.

thème de *La Ville de demain pour quelles valeurs ?*, parrainé par Alain Juppé, maire de Bordeaux et Président de Bordeaux métropole. En novembre 2015, Les Actes 2015, fruits des travaux du cycle et de ses 28 auditeurs, ont été publiés, complétant ainsi la Collection créée en 2012. Le thème du cycle 2016 sera *La Ville de demain à l'ère de la responsabilité sociétale* et sera parrainé par Anne Hidalgo, maire de Paris ;

- pour les étudiants, les **outils du Pôle Avenir Palladio**. 13 bourses ont été octroyées à des étudiants, représentant une allocation globale de 110 000 euros et le Prix Junior de l'immobilier du SIMI a été parrainé pour la 8^e année consécutive par la Fondation. La Fondation a également porté la 4^e édition du Forum des métiers de l'industrie immobilière (43 exposants et 1 500 visiteurs), ainsi que l'espace formations du SIMI (12 établissements et plus de 20 formations). La rentrée universitaire Palladio a réuni, quant à elle, près de 300 étudiants des universités et grandes écoles nationales ;
- pour les doctorants et post-doctorants, les **actions du Pôle Recherche Palladio**. Outre les Cahiers Palladio qui publient les articles des boursiers-doctorants de la Fondation, le Pôle Recherche a organisé le 4^e Colloque Recherche sur l'immobilier et la construction de la ville, sur le thème de *Vers une*

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

coproduction de la société des urbains – Inventer pour mieux produire. 8 doctorants y ont présenté leurs thèses et le caractère innovant de leurs travaux en confrontation avec des dirigeants et décideurs.

En 2015, Gecina a été particulièrement impliquée dans :

- la gouvernance (Bernard Michel et Philippe Valade participent au Conseil d'Administration, Philippe Valade et André Lajou ont pris part à des groupes de réflexions stratégiques et Philippe Valade est membre du Comité Financier) ;
- la communication (la Direction du Marketing et de la Communication de Gecina a relayé l'actualité de la Fondation Palladio et les invitations à ses événements) ;
- le Pôle Avenir Palladio (Bernard Michel est Président du Comité des Bourses Palladio, Gecina a pris un stand au Forum des métiers de l'industrie immobilière et Anoko Lawson y est intervenue dans le cadre de l'atelier-métier investissement) ;
- l'Institut Palladio (Florent De Malherbe a été membre du Collège d'auditeurs du cycle 2015) ;
- le Pôle Recherche Palladio (Gecina a accueilli le Colloque Recherche du 23 septembre 2015, ouvert par Bernard Michel, et a participé à son organisation).

7.6.5.2. AIDE À LA RÉINSERTION PAR LE LOGEMENT

Afin d'apporter sa contribution à la mixité sociale des territoires, Gecina a engagé, depuis plusieurs années, des partenariats avec trois associations agissant dans le domaine de la réinsertion par le logement (Solidarités nouvelles pour le Logement – SNL Paris, Habitat et Humanisme et Coallia). Ainsi, bien que le logement social ne fasse pas partie de la stratégie du Groupe, des appartements

sont loués à ces associations à des loyers préférentiels, inférieurs aux valeurs du marché (près de 20 % pour le logement situé rue A. Mouchez dans le 13^e arrondissement de Paris, par exemple) pour bénéficier à des ménages à revenus modestes pour qui le marché locatif privé francilien est difficilement accessible. Ainsi Gecina loue, à ces trois associations, huit appartements dans différentes résidences situées à Paris (trois situés dans le 20^e arrondissement, deux dans le 13^e arrondissement, une dans le 12^e arrondissement) et en Île-de-France (deux à Ville-d'Avray dans le département des Hauts-de-Seine).

Les candidats sont proposés par les associations qui relaient les demandes de la Ville de Paris ou de la préfecture. Le public est constitué de personnes en grande détresse sociale, en majorité des couples ou des femmes seules avec enfants, souvent des personnes isolées (30 %). Beaucoup sont confrontées à des problèmes de santé, familiaux ou d'insertion professionnelle. Tous ont connu des conditions d'hébergement précaires. Les loyers sont plafonnés et le bail proposé par les associations est temporaire. Avec SNL, par exemple, le bail conclu pour un an est renouvelable jusqu'à ce qu'une solution durable soit trouvée. La durée moyenne d'occupation d'un logement est de trois ans. Lorsque le ménage se sent prêt à faire face, de façon autonome, aux droits et aux devoirs de tout locataire, le projet de relogement est mis en œuvre. Toutes les pistes sont étudiées au mieux compte tenu de la situation des locataires, de leurs contraintes et de leurs aspirations.

La majeure partie des appartements confiés par Gecina à ces associations, accueillent à présent leur deuxième « génération » de locataires, preuve que l'accès au logement contribue à la réinsertion sociale des plus défavorisés.

7.6.5.3. MOBILISER LES COLLABORATEURS PAR LA FONDATION GECINA

Mécénat et partenariats

KPI : % de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation

Objectif 2016 : > 20 %

Deux axes de déploiement de la solidarité, en lien avec la RSE

La Fondation d'entreprise Gecina structure les actions philanthropiques de l'entreprise autour du handicap et de la protection de l'environnement depuis 2008 et n'a pas vocation à soutenir des initiatives commerciales comme le sponsoring.

Elle soutient des projets d'intérêt général en lien avec :

- l'amélioration des conditions de vie et d'accessibilité des personnes en situation de handicap ;
- la protection de la nature par des actions de préservation ou de réhabilitation de sites naturels et de la biodiversité en milieu urbain.

La Fondation s'inscrit dans une démarche d'ouverture de Gecina aux enjeux de la société civile en allant au-delà de ses engagements métiers. Elle implique les collaborateurs du Groupe, nourrit et enrichit la réflexion de l'entreprise sur les problématiques sociétales et participe à la construction d'une culture de la solidarité.

En complément des actions RSE menées sur le patrimoine, avec les collaborateurs et les parties prenantes, la Fondation apporte une dynamique spécifique sur les enjeux de protection de la planète et les causes sociales.

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2015

La Fondation d'entreprise Gecina est présidée par Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration de Gecina, et son Conseil d'Administration est constitué de neuf membres :

- six représentants du membre fondateur qui occupent des postes opérationnels au sein du Groupe ;
- trois personnalités qualifiées qui apportent un conseil d'expert sur les questions de handicap et d'environnement.

Au cours de l'exercice 2015, plusieurs modifications sont intervenues au sein du Conseil d'Administration de la Fondation Gecina :

- le Conseil d'Administration du 9 avril 2015 a pris acte de la cessation de ses fonctions de Déléguée Générale de la Fondation (Véronique Signori) ;
- à partir du 9 avril et jusqu'au 8 décembre 2015, Nicolas Coiffait a assumé la fonction de Délégué Général ;
- le 8 décembre 2015, le Conseil d'Administration a nommé pour déléguée générale, Viviane Carbognani-Liotta. Afin de garantir la bonne gouvernance, celle-ci a alors démissionné de ses fonctions de trésorière de la Fondation et Nicolas Coiffait alors nommé trésorier de la Fondation pour la durée de son mandat d'administrateur l'a remplacée.

Membres représentant Gecina

- Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration de Gecina.
- Viviane Carbognani- Liotta, Déléguée Générale de la Fondation Gecina.
- Nicolas Coiffait, Responsable communication corporate.
- Jacques Craveia, Directeur des Opérations.
- Loïc Hervé, Directeur du Patrimoine Immobilier.
- Philippe Valade, Secrétaire Général.

Personnalités qualifiées

- Dominique Legrain, ancien Inspecteur général de l'environnement.
- Ryadh Sallem, sportif de haut niveau, Directeur de l'association Cap Sport Art Amitié Aventure (CAPSAAA).
- Anne Voileau, Directrice de la radio Vivre FM.

Sur l'année 2015, les montants versés par la Fondation s'élèvent à 253 475 euros, au regard des 200 000 euros de dotation annuelle et le report de soldes antérieurs. Par ailleurs, le 8 décembre 2015, une dotation complémentaire de 150 000 euros a été octroyée par la société Gecina, pour la poursuite d'un partenariat avec le Conservatoire du Littoral. Le Conseil quant à lui s'est réuni à deux reprises pour valider cinq programmes engagés avec les salariés.

Un cadre d'action source d'implication citoyenne pour l'entreprise et les salariés

Les salariés du Groupe sont au cœur des projets soutenus par la Fondation. Ils interviennent sur la base du volontariat et du bénévolat selon des dispositifs participatifs :

- partenariat par l'apport d'expertise ;
- parrainage de projets ;
- mobilisation collective sur des actions concrètes et ponctuelles de soutien.

94 salariés se sont engagés en 2015 sur l'ensemble des dispositifs proposés (parrainage, partenariat, action collective), soit 21,45 % des collaborateurs, démontrant une forte implication. L'objectif de mobiliser plus de 20 % des collaborateurs est à nouveau atteint en 2015.

La part du mécénat de compétences s'élève, pour 2015, à 90,5 jours sur un total de 146,05 jours consacrés à des actions d'intérêt général par les salariés. En fonction de la nature des actions, celles-ci peuvent être réalisées sur leur temps de travail ou non. La valorisation sur le temps de travail s'élève à 40 442 euros et s'inscrit dans le cadre d'un abondement par l'entreprise de la participation des salariés bénévoles et volontaires.

La forte implication des collaborateurs a été notamment rendue possible en 2015 par des opérations d'actions collectives menées avec le Conservatoire du littoral sur le site du Rayol, avec l'Observatoire Français d'Apiculture, ainsi qu'un projet ponctuel avec l'association Surfrider sur les enjeux des déchets aquatiques.

En 2015, la Fondation Gecina a poursuivi des projets avec des acteurs institutionnels ou associatifs comme la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), le Conservatoire du Littoral, les Clayes Handisport, Mécénat Chirurgie Cardiaque, la Tour du Valat, Petits Princes ainsi que l'École Nationale Supérieure du Paysage.

Bilan cumulé

Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 85 projets avec une trentaine de partenaires.

278 collaborateurs volontaires de Gecina se sont impliqués à différents niveaux dans des projets de la Fondation depuis sa création.

Au 31 décembre 2015, et depuis sa création, les ressources totales (dons reçus) de la Fondation s'établissent à 2 125 095 euros.

7.7. Table de concordance Grenelle 2 et niveau de vérification par l'OTI

Information : 0 = pas d'information, ou thématique non matérielle 1 = information qualitative, 2 = informations quantitatives et qualitatives

Thématique	Information 0/ 1/ 2	Indicateur / information	Niveau de vérification par l'OTI	Page
Social				
Emploi				
Effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2	- Effectif total par statut - Effectif total par sexe - Effectif total par âge - Effectif total par contrat	Assurance raisonnable	260
Les embauches et les licenciements	2	- Évolution des effectifs (embauches) - % de postes pourvus en interne - Nombre total de départs CDI (sortie par motif et par population)	Assurance raisonnable Assurance modérée Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	261 263 261
Les rémunérations et leur évolution	2	% Augmentation individuelle moyenne cadre vs non-cadre par statut et par sexe	Assurance modérée	274
Organisation du travail				
Organisation du temps de travail	1	Organisation du temps de travail	Revue de cohérence	266
Absentéisme	2	- Taux d'absentéisme réglementaire (tous les types d'absence) - Nombre de jours d'absence par type d'absence - Taux d'absentéisme détaillé par type d'absence et par convention - Nombre de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours au cours de la période	Assurance raisonnable	267 269
Relations sociales				
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	1	Organisation du dialogue social	Revue de cohérence	271
Le bilan des accords collectifs	2	Nombre et bilan des accords collectifs	Revue de cohérence	271
Santé et sécurité				
Les conditions de santé et de sécurité au travail	1	Conditions de santé et de sécurité au travail	Revue de cohérence	264
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2	Nombre et bilan des accords CHSCT Aucun accord en matière de santé et sécurité au travail n'a été signé au cours de l'année	Revue de cohérence	270
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2	- Taux de fréquence des accidents du travail - Taux de gravité des accidents du travail	Assurance raisonnable	269
Formation				
Les politiques mises en œuvre en matières de formation	2	Politique formation	Revue de cohérence	264
Le nombre total d'heures de formation	2	Nombre moyen d'heures de formation par salarié	Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	264
Égalité de traitement				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2	- % de femmes dans les recrutements externes - Nombre de niveaux de classification professionnelle pour les lesquels l'écart de rémunération H/F > 3 % (administratifs, hors ComEx)	Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	275
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2	Politique emploi handicap	Revue de cohérence	273
La politique de lutte contre les discriminations	2	Lutte contre les discriminations	Revue de cohérence	272

Thématique	Information 0/ 1/ 2	Indicateur / information	Niveau de vérification par l'OTI	Page
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives				
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1	Respects des conventions de l'OIT et des principes des droits de l'homme	Revue de cohérence	270
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1			
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	0	Exclusion, les activités des Gecina se situant à 100 % en France, l'entreprise respecte scrupuleusement le droit du travail français qui exclue ces formes de travail		-
à l'abolition effective du travail des enfants	0			
Environnement				
Politique Générale en matière d'environnement				
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2	- Taux de couverture du SMG construction et rénovation, en % de surface	Assurance raisonnable	228
		- Taux de couverture du SMG exploitation, en % de surface	Assurance raisonnable	232
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2	- Formation et information sur la protection de l'environnement (semaine développement durable, blog..)	Revue de cohérence	259
		- % de réduction du niveau des émissions de GES des salariés en téqCO ₂ /employé/an	Assurance raisonnable	204
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2	Taux de couverture SME	Assurance raisonnable	227
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	0	Aucune provision ou garantie en matière d'environnement n'a été passée par Gecina		-
Pollution et gestion des déchets				
Les mesures de prévention et de réduction et de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2	- % des surfaces accessibles à un transport en commun à moins de 400 m	Assurance raisonnable (nouvel indicateur)	241
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2	- % de déchets valorisés/recyclés (en masses-tonnes)	Assurance modérée	251
		- % des surfaces aménagées avec un local de collecte sélective	Assurance modérée	250
la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2	Prise en compte des nuisances sonores	Revue de cohérence	239
Utilisation durable des ressources				
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2	Consommation d'eau en m ³ /m ² /an	Assurance modérée	256
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2	Information	Revue de cohérence	-
		- Consommation d'énergie en kWhep/m ² /an à climat constant Bureaux	Assurance modérée	221
		- % de réduction de consommation depuis 2008 kWhep/m ² /an à climat constant Bureaux	Assurance modérée	221
		- % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Bureaux	Assurance modérée	223
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2	- Consommation d'énergie en kWhep/m ² /an à climat constant Résidentiel	Assurance modérée	224
		- % de réduction de consommation depuis 2008 kWhep/m ² /an Résidentiel	Assurance modérée	224
		- % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Résidentiel	Assurance modérée	225
		- Mix énergétique	Assurance modérée	226
		- % de production d'énergies renouvelables	Assurance modérée	226
L'utilisation des sols	2	Information	Revue de cohérence	-

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE RSE

Thématique	Information 0/ 1/ 2	Indicateur / information	Niveau de vérification par l'OTI	Page
Changement climatique				
Les rejets de gaz à effet de serre	2	- Niveau d'émission de GES en kgCO ₂ /m ² /an à climat constant Bureaux	Assurance modérée	246
		- % des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B ou C Bureaux	Assurance modérée	247
		- Niveau d'émission de GES en kgCO ₂ /m ² /an à climat constant Résidentiel	Assurance modérée	248
		- % des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B ou C Résidentiel	Assurance modérée	249
		- % de réduction des émissions depuis 2008	Assurance modérée	246
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2	- Adaptation du Patrimoine au changement climatique	Revue de cohérence	243
		- La feuille de route Climat de Gecina		244
Protection de la biodiversité				
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	2	- Coefficient de biotope par surface	Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	254
Sociétal				
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société				
En matière d'emploi et de développement régional	2	Contribution économique	Assurance raisonnable	277
Sur les populations riveraines ou locales	2	Ouverture des immeubles à leur territoire	Revue de cohérence	277
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines				
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	2	- Taux de recommandation client	Assurance modérée	280
		- Nombre de baux verts signés dans l'année	Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	234
		- Démarche de dialogue avec les parties prenantes	Revue de cohérence	200
Les actions de partenariat ou de mécénat	2	- Nombre de journées et pourcentage de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation d'entreprise	Assurance modérée	294
		- Montant des dons de la Fondation de l'entreprise	Assurance modérée	294
Sous-traitance et fournisseurs				
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2	- Nombre de chartes achats responsables signées	Assurance raisonnable	289
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2	- Nombre et pourcentage de répondants au questionnaire «achats responsable»	Assurance raisonnable (nouvel indicateur)	291
Loyauté des pratiques				
Les actions engagées pour prévenir la corruption	2	Politique de risques et conformité	Revue de cohérence	287
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2	Politique des risques	Revue de cohérence	241
Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme				
Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	1	Engagement auprès du Pacte Mondial	Revue de cohérence	207

08 Liste du patrimoine

8.1. Bureaux.....	300
8.2. Résidentiel.....	304
8.3. Santé.....	309
8.4. Synthèse des surfaces.....	312

8.1. Bureaux

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
Actifs en exploitation								
75 Paris 1^{er}								
10/12, place Vendôme	1750	1750	-	80	7 821	1 002	8 903	100 %
1, boulevard de la Madeleine	1890	1996	6	542	1 488	716	2 747	100 %
Paris 2^e								
35, avenue de l'Opéra – 6, rue Danielle-Casanova	1878	1878	5	593	1 003	591	2 187	100 %
26/28, rue Danielle-Casanova	1800	1800	2	145	1 117	283	1 545	100 %
Central Office – 120/122, rue Réaumur – 7/9, rue Saint-Joseph	1880	2008	-	-	4 642	-	4 642	100 %
16, rue des Capucines	1970	2005	-	-	7 241	-	7 241	100 %
Le Building – 37, rue du Louvre – 25, rue d'Aboukir	1935	2009	-	-	6 586	654	7 240	100 %
64, rue Tiquetonne – 48, rue Montmartre	1850	1850	52	4 717	2 963	1 923	9 604	100 %
31/35, boulevard des Capucines	1992	1992	-	-	4 136	1 548	5 684	100 %
5, boulevard Montmartre	1850/1900	1996	18	1 418	3 938	2 579	7 935	100 %
29/31, rue Saint-Augustin	1996	1996	6	447	4 744	259	5 450	100 %
4, rue de la Bourse	1750	1993	10	802	3 186	773	4 760	100 %
3, place de l'Opéra	1870	1870	-	-	4 617	868	5 486	100 %
Paris 8^e								
26, rue de Berri	1971	1971	-	-	1 926	920	2 846	100 %
151, boulevard Haussmann	1880	1880	13	1 264	2 372	-	3 635	100 %
153, boulevard Haussmann	1880	1880	15	798	4 194	-	4 991	100 %
155, boulevard Haussmann	1880	1880	9	705	4 078	-	4 783	100 %
22, rue du Général-Foy	1894	1894	4	323	2 434	-	2 758	100 %
43, avenue de Friedland – rue Arsène-Houssaye	1867	1867	-	-	1 459	227	1 685	100 %
38, avenue George-V – 53, rue François-1 ^{er}	1961	1961	-	-	583	704	1 286	100 %
41, avenue Montaigne – 2, rue de Maignan	1924	1924	2	136	1 523	625	2 284	100 %
162, rue du Faubourg – Saint-Honoré	1953	1953	-	-	1 812	125	1 937	100 %
169, boulevard Haussmann	1880	1880	8	735	746	268	1 749	100 %
Magistère – 64, rue de Lisbonne – rue Murillo	1987	2012	-	-	7 405	-	7 405	100 %
Parkings – Haussmann	1880	1880	-	-	-	-	-	100 %
32/34, rue Marbeuf	1930-1950-1970	2005-2007	-	-	9 633	2 331	11 965	100 %
44, avenue des Champs-Élysées	1925	1925	-	-	2 244	2 779	5 023	100 %
66, avenue Marceau	1997	2007	-	-	4 858	-	4 858	100 %
Parkings – 45, rue Galilée	-	-	-	-	-	-	-	100 %
30, place de la Madeleine	1900	1900	2	337	816	983	2 137	100 %
Parkings – Parc Haussmann-Berry	1990	1990	-	-	-	-	-	100 %
9/15, avenue Matignon	1890	1997	35	2 684	5 269	3 810	11 763	100 %

LISTE DU PATRIMOINE

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
24, rue Royale	1996	1996	-	-	1 747	1 150	2 897	100 %
18/20, place de la Madeleine	1930	1930	-	-	2 902	648	3 549	100 %
101, avenue des Champs-Élysées	1995	2006	-	-	4 300	3 885	8 185	100 %
Parkings – George-V	1977	1977	-	-	-	-	-	100 %
8, avenue Delcassé	1988	2007	-	-	9 316	510	9 826	100 %
17, rue du Docteur-Lancereaux	1972	2002	-	-	5 428	-	5 428	100 %
20, rue de la Ville-l'Évêque	1967	1967	-	-	5 575	-	5 575	100 %
27, rue de la Ville-l'Évêque	1962	1962	-	-	3 172	-	3 172	100 %
5, rue Royale	1850	1850	1	129	2 172	153	2 454	100 %
Paris 9°								
21, rue Auber – 24, rue des Mathurins	1866	1866	-	10	1 256	422	1 687	100 %
Mercy-Argenteau – 16, boulevard Montmartre	1820	2012	22	1 422	2 459	412	4 293	100 %
1/3, rue de Caumartin	1780	1780	4	284	1 648	1 041	2 973	100 %
32, boulevard Haussmann	1850	2002	-	-	2 385	287	2 672	100 %
Paris 12°								
Parkings – 58/62, quai de la Rapée	1990	1990	-	-	-	-	-	100 %
Tour Gamma – 193, rue de Bercy	1972	1972	-	-	14 790	548	15 338	100 %
Paris 13°								
Le France – 190-198, avenue de France	2001	2001	-	-	17 860	248	18 108	100 %
Paris 14°								
37/39, rue Dareau	1988	1988	-	-	4 724	-	4 724	100 %
Paris 15°								
Tour Mirabeau – 39, quai André-Citroën	1972	1972	-	-	36 497	-	36 497	100 %
Paris 16°								
58/60, avenue Kléber	1992	1992	-	-	4 297	588	4 885	100 %
69-81, avenue de la Grande-Armée	1973	1973	-	-	27 901	-	27 901	100 %
Paris 17°								
63, avenue de Villiers	1880	1880	8	415	2 964	98	3 476	100 %
Le Banville – 153, rue de Courcelles	1991	1991	-	-	19 442	1 138	20 579	100 %
Paris 20°								
Le Valmy – 4/16, avenue Léon-Gaumont	2006	2006	-	-	27 234	-	27 234	100 %
Total actifs en exploitation – Paris			222	17 984	302 900	35 095	355 979	
78 78140 Vélizy-Villacoublay								
Crystalys – 6, avenue Morane Saulnier – 3, rue Paul-Dautier	2007	2007	-	-	24 059	-	24 059	100 %
78180 Montigny-le-Bretonneux								
6, avenue Ampère	1981	1981	-	-	3 204	-	3 204	100 %
91 91220 Brétigny-sur-Orge								
ZI Les Bordes	1975	1975	-	-	15 646	-	15 646	100 %

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
92 92100 Boulogne-Billancourt								
Khapa – 65, quai Georges-Gorse	2008	2008	-	-	17 889	427	18 315	100 %
Anthos – 63/67 rue Marcel-Bontemps – 26/30, cours Émile-Zola	2010	2010	-	-	8 681	230	8 910	100 %
Tour Horizons – Rue du Vieux-Pont-de-Sèvres	2011	2011	-	-	32 381	1 027	33 408	100 %
Le Cristallin – Bât. A – 122, avenue du Général-Leclerc	1968	2006	-	-	7 410	3 033	10 443	100 %
92120 Montrouge								
Park Azur – 97, avenue Pierre-Brossolette	2012	2012	-	-	21 648	-	21 648	100 %
92150 Suresnes								
1, quai Marcel Dassault	2003	2003	-	-	12 257	-	12 257	100 %
92200 Neuilly-sur-Seine								
159/161, avenue Achille-Peretti – 17, rue des Huissiers	1914	1914	-	-	3 407	-	3 407	100 %
157, avenue Charles-de-Gaulle	1959	1959	-	-	5 487	232	5 720	100 %
159, avenue Charles-de-Gaulle	1970	1970	-	-	3 573	243	3 816	100 %
96/104, avenue Charles-de-Gaulle	1964	2012	-	-	9 154	-	9 154	100 %
12/16, boulevard du Général-Leclerc	1973	1973	8	541	14 432	-	14 973	100 %
6 bis/8, rue des Graviers	1959	1959	-	-	4 559	-	4 559	100 %
163/165, avenue Achille-Peretti	1970	1970	-	-	2 495	-	2 495	100 %
92230 Gennevilliers								
Pointe Métro 2 – 1-17, rue Henri-Barbusse	2012	2012	-	-	13 332	351	13 683	100 %
92300 Levallois-Perret								
2/4, quai Michelet	1996	1996	-	-	34 156	-	34 156	100 %
55, rue Deguingand	1974	2007	-	-	4 682	-	4 682	100 %
92400 Courbevoie								
Pyramidion – ZAC Danton 16, 16 bis 18 à 28, avenue de l'Arche – 34, avenue Léonard-de-Vinci	2007	2007	-	-	8 728	-	8 728	100 %
Tour T1 – Tour Engie – Place Samuel-Champlain	2008	2008	-	-	61 539	-	61 539	100 %
Bât. B – Tour Engie – Place Samuel-Champlain	2008	2008	-	-	18 931	-	18 931	100 %
Parking Cartier – Tour Engie – Place Samuel-Champlain	2008	2008	-	-	-	-	-	100 %
92500 Rueil-Malmaison								
Vinci 1 – Cours Ferdinand-de-Lesseps	1992	1992	-	-	22 418	-	22 418	100 %
Vinci 2 – Place de l'Europe	1993	1993	-	-	8 871	916	9 787	100 %
92700 Colombes								
Portes de la Défense – 15/55, boulevard Charles-de-Gaulle – 307, rue d'Estienne-d'Orves	2001	2001	-	-	42 387	-	42 387	100 %
Défense Ouest – 420/426, rue d'Estienne-d'Orves	2006	2006	-	-	51 768	-	51 768	100 %
93 93400 Saint-Ouen								
Docks en Seine – 1-5, rue Paulin-Talabot	2013	2013	-	-	15 999	-	15 999	100 %

LISTE DU PATRIMOINE

	Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
94	94110 Arcueil								
	13, rue Nelson-Mendela – Bat. A – B – C	2006	2006	-	-	42 175	714	42 889	100 %
	94300 Vincennes								
	5/7, avenue de Paris	1988	1988	-	-	3 507	-	3 507	100 %
	9, avenue de Paris	1971	2003	-	-	1 969	-	1 969	100 %
	Total actifs en exploitation – Région parisienne			8	541	516 741	7 173	524 456	
	Total actifs en exploitation – Paris et Région parisienne			230	18 525	819 642	42 268	880 435	
69	69003 Lyon 3°								
	Le Velum – 106, boulevard Vivier-Merle	2013	2013	-	-	13 032	-	13 032	100 %
	Total actifs en exploitation – Province			-	-	13 032	-	13 032	
	TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION			230	18 525	832 674	42 268	893 467	
	Actifs en développement								
75	75008 Paris 8°								
	55, rue d'Amsterdam	1996	en cours	-	-	9 252	-	9 252	100 %
	75012 Paris 12°								
	Tour Van Gogh – 5-9, rue Van-Gogh	1974	en cours	-	-	19 949	-	19 949	100 %
	75017 Paris 17°								
	32/34, rue Guersant	1970-1992	en cours	-	-	12 258	-	12 258	100 %
92	92100 Boulogne-Billancourt								
	City 2 – 204, rond-point du Pont-de-Sèvres	en cours	en cours	-	-	28 511	-	28 511	100 %
	Le Cristallin – Bât. B – 122, avenue du Général-Leclerc	1968	en cours	-	-	10 948	-	10 948	100 %
69	69003 Lyon 3°								
	Sky 56 – Avenue Félix-Faure	en cours	en cours	-	-	28 236	238	28 474	100 %
	69007 Lyon 7°								
	Septen – ZAC Gerland	en cours	en cours	-	-	19 176	-	19 176	100 %
	TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT			-	-	128 330	238	128 568	
	Réserves foncières								
78	78140 Vélizy-Villacoublay								
	Square – Colvel Windsor – 8/10, avenue Morane-Saulnier	1979	en cours	-	-	-	-	-	100 %
	78180 Montigny-le-Bretonneux								
	1, avenue Niepce	1984	en cours	-	-	-	-	-	100 %
	5/9, avenue Ampère	1986	en cours	-	-	-	-	-	100 %
	4, avenue Newton	1978	en cours	-	-	-	-	-	100 %
69	69007 Lyon 7°								
	ZAC Gerland	en cours	en cours	-	-	-	-	-	100 %
	ZAC des Girondins	en cours	en cours	-	-	-	-	-	100 %
Autres pays	28050 Madrid (Espagne)								
	16, calle del Puerto Somport	en cours	en cours	-	-	-	-	-	100 %
	10, calle del Puerto Somport	en cours	en cours	-	-	-	-	-	100 %
	TOTAL RÉSERVES FONCIÈRES			-	-	-	-	-	
	TOTAL GÉNÉRAL BUREAUX			230	18 525	961 004	42 506	1 022 035	

8.2. Résidentiel

Adresse	Année de construction	Année de dernière reconstruction	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
Actifs en exploitation								
75 Paris 3°								
7/7 bis, rue Saint-Gilles	1987	1987	42	2 713	-	116	2 829	100 %
Paris 11°								
8, rue du Chemin-Vert	1969	1969	42	2 200	-	713	2 913	100 %
Paris 12°								
18/20 bis, rue Sibuet	1992	1992	63	4 423	73	-	4 496	100 %
9/11, avenue Ledru-Rollin	1997	1997	62	3 055	-	177	3 232	100 %
25, avenue de Saint-Mandé	1964	1964	82	3 625	-	141	3 766	100 %
220, rue du Faubourg Saint-Antoine	1969	1969	125	6 485	-	1 019	7 504	100 %
24/26, rue Sibuet	1970	1970	158	9 708	85	-	9 793	100 %
Paris 13°								
20, rue du Champ-de-l'Alouette	1965	1965	53	3 886	570	369	4 825	100 %
53, rue de la Glacière	1970	1970	53	646	-	99	745	100 %
49/53, rue Auguste-Lançon - 26, rue de Rungis - 55/57, rue Brillat-Savarin	1971	1971	40	3 413	-	-	3 413	100 %
2/12, rue Charbonnel - 53, rue de l'Amiral-Mouchez - 65/67, rue Brillat-Savarin	1966	1966	181	12 007	-	491	12 498	100 %
75, rue du Château-des-Rentiers (résidence étudiants)	2011	2011	183	4 168	-	-	4 168	100 %
rue Auguste-Lançon (résidence étudiants)	2015	2015	60	1 465	-	-	1 465	100 %
Paris 14°								
26, rue du Commandant-René-Mouchotte	1966	1966	317	21 137	-	-	21 137	100 %
3, villa Brune	1970	1970	108	4 689	-	-	4 689	100 %
Paris 15°								
18/20, rue Tiphaine	1972	1972	80	4 877	1 897	177	6 951	100 %
37/39, rue des Morillons	1966	1966	37	2 212	212	312	2 736	100 %
6, rue de Vouillé	1969	1969	588	28 216	730	1 147	30 093	100 %
199, rue Saint-Charles	1967	1967	58	3 234	-	-	3 234	100 %
159/169, rue Blomet - 334/342, rue de Vaugirard	1971	1971	320	21 517	-	7 475	28 992	100 %
76/82, rue Lecourbe - rue François-Bonvin (Bonvin-Lecourbe)	1971	1971	247	13 875	-	480	14 355	100 %
10, rue du Docteur-Roux - 189/191, rue de Vaugirard	1967	1967	222	13 035	2 755	-	15 790	100 %
74, rue Lecourbe	1971	1971	93	8 042	186	4 213	12 441	100 %
89, rue de Lourmel	1988	1988	23	1 487	-	245	1 732	100 %
168/170, rue de Javel	1962	1962	85	5 817	135	-	5 952	100 %
148, rue de Lourmel - 74/86, rue des Cévennes - 49, rue Lacordaire	1965	1965	316	21 980	190	612	22 782	100 %
85/89, boulevard Pasteur	1965	1965	260	16 434	-	-	16 434	100 %
76/82, rue Lecourbe - rue François-Bonvin - (Résidence étudiants)	1971	2014	103	2 674	-	-	2 674	100 %

LISTE DU PATRIMOINE

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
Paris 16°								
6/14, rue de Rémusat – square Henri-Paté	1962	1962	185	16 038	-	1 022	17 060	100 %
46 bis, rue Saint-Didier	1969	1969	42	2 056	-	670	2 726	100 %
Paris 17°								
Parkings – 169, boulevard Péreire	1882	1882	-	-	-	-	-	100 %
Paris 20°								
59/61, rue de Bagnolet	1979	1979	57	3 227	-	101	3 328	100 %
44/57, rue de Bagnolet	1992	1992	30	1 926	-	308	2 234	100 %
42/52 et 58/60, rue de la Py – 15/21, rue des Montibœufs	1967	1967	142	8 004	488	-	8 492	100 %
Total actifs en exploitation – Paris			4 457	258 271	7 321	19 887	285 479	
77 77420 Champs sur Marne								
6 Boulevard Copernic (résidence étudiants)	2010	2010	135	2 659	-	-	2 659	100 %
91 91120 Palaiseau								
Plateau de Saclay (résidence étudiants)	2015	2015	145	3 002	-	-	3 002	100 %
92 92100 Boulogne-Billancourt								
94/98, rue de Bellevue	1974	1974	63	4 474	-	-	4 474	100 %
108, rue de Bellevue – 99, rue de Sèvres	1968	1968	322	24 759	-	-	24 759	100 %
92350 Le Plessis-Robinson								
25, rue Paul-Rivet	1997	1997	132	11 265	250	-	11 515	100 %
92400 Courbevoie								
4/6/8, rue Victor-Hugo – 8/12, rue de l'Abreuvoir – 11, rue de l'Industrie	1966	1966	202	13 977	142	1 825	15 944	100 %
43, rue Jules-Ferry – 25, rue Cayla	1996	1996	58	3 574	-	-	3 574	100 %
92410 Ville-d'Avray								
14/18, rue de la Ronce	1963	1963	159	15 902	-	-	15 902	100 %
1 à 33, avenue des Cèdres – 3/5 allée Forestière – 1, rue du Belvédère-de-la-Ronce	1966	1966	550	40 243	-	1 095	41 338	100 %
93 93170 Bagnolet								
16-18, rue Sadi-Carnot – 2-4, avenue Henriette (résidence étudiants)	2015	2015	163	3 745	-	381	4 126	100 %
93200 Saint-Denis								
Cité Cinéma – Saint-Denis Pleyel – Rue Anatole-France (résidence étudiants)	2014	2014	183	4 282	-	268	4 550	100 %
93350 Le Bourget								
5, rue Rigaud (résidence étudiants)	2008	2008	238	4 648	-	-	4 648	100 %
94 94410 Saint-Maurice								
1/5, allée des Bateaux-Lavois – 4, promenade du Canal	1994	1994	87	6 382	-	-	6 382	100 %
Total actifs en exploitation – Région parisienne			2 437	138 912	392	3 568	142 872	
Total actifs en exploitation – Paris et Région parisienne			6 894	397 183	7 713	23 455	428 351	
13 13778 Fos-sur-Mer								
Les Jardins	1966	1966	36	2 967	-	-	2 967	100 %

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
33 33000 Bordeaux								
26/32, rue des Belles-Îles (résidence étudiants)	1994	1994	99	2 034	-	-	2 034	100 %
rue Blanqui - rue de New-York (résidence étudiants)	2015	2015	159	3 800	-	-	3 800	100 %
33400 Talence								
11, avenue du Maréchal-de-Tassigny (résidence étudiants)	2000	2000	150	3 621	-	933	4 554	100 %
36, rue Marc-Sangnier (résidence étudiants)	1994	1994	132	2 740	-	-	2 740	100 %
33600 Pessac								
80, avenue du Docteur-Schweitzer (résidence étudiants)	1995	1995	92	1 728	-	-	1 728	100 %
59 59000 Lille								
Tour V Euralille - avenue Willy-Brandt (résidence étudiants)	2009	2009	190	4 738	-	-	4 738	100 %
69 69007 Lyon 7^e								
7, rue Simon-Fryd (résidence étudiants)	2010	2010	152	3 258	-	-	3 258	100 %
Total actifs en exploitation - Province			1 010	24 886	-	933	25 819	
TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION			7 904	422 069	7 713	24 388	454 170	
Actifs en vente par lots								
75 Paris 2^e								
6 bis, rue Bachaumont	1905	1905	12	993	-	-	993	100 %
Paris 6^e								
1, place Michel-Debré	1876	1876	14	933	-	-	933	100 %
Paris 7^e								
262, boulevard Saint-Germain	1880	1880	2	215	-	-	215	100 %
266, boulevard Saint-Germain	1880	1880	2	362	-	-	362	100 %
Paris 8^e								
80, rue du Rocher	1903	1903	5	567	-	-	567	100 %
165, boulevard Haussmann	1866	1866	5	477	-	-	477	100 %
3, rue Treilhارد	1866	1866	6	482	-	-	482	100 %
Paris 9^e								
13/17, cité de Tréville	1998	1998	45	2 792	-	-	2 792	100 %
Paris 12^e								
25/27, rue de Fécamp - 45, rue de Fécamp	1988	1988	33	2 524	-	-	2 524	100 %
Paris 13^e								
22/24, rue Wurtz	1988	1988	68	4 495	-	-	4 495	100 %
82, boulevard Massena (Tour Ancone)	1972	1972	-	-	-	14	14	100 %
84, boulevard Massena (Tour Bologne)	1972	1972	-	-	-	30	30	100 %
Paris 14^e								
83/85, rue de l'Ouest	1978	1978	4	279	-	-	279	100 %
8/20, rue du Commandant-René-Mouchotte	1967	1967	1	42	-	-	42	100 %
Paris 15^e								
12, rue Chambéry	1968	1968	15	426	-	-	426	100 %
22, rue de Cherbourg - 25, rue de Chambéry	1965	1965	1	40	-	-	40	100 %
191, rue Saint-Charles - 17, rue Varet	1960	1960	65	4 584	-	-	4 584	100 %
22/24, rue Edgar-Faure	1996	1996	85	6 760	-	-	6 760	100 %
39, rue de Vouillé	1999	1999	84	6 267	-	-	6 267	100 %
3, rue Jobbé-Duval	1900	1900	3	122	-	-	122	100 %
27, rue Balard	1995	1995	64	5 686	-	-	5 686	100 %

LISTE DU PATRIMOINE

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
Paris 16°								
4, rue Poussin	1880	1880	-	-	-	-	-	100 %
8/9, avenue Saint-Honoré-d'Eylau	1880	1880	1	158	-	-	158	100 %
Paris 17°								
169/183, boulevard Péreire - 7/21, rue Faraday - 49, rue Laugier	1882	1882	8	716	-	-	716	100 %
10, rue Nicolas-Chuquet	1995	1995	55	3 144	-	-	3 144	100 %
28, avenue Carnot	1882	1882	8	870	-	-	870	100 %
30, avenue Carnot	1882	1882	4	239	-	-	239	100 %
32, avenue Carnot	1882	1882	4	448	-	-	448	100 %
169/183, boulevard Péreire - 7/21, rue Faraday - 49, rue Laugier	1882	1882	18	1 743	-	-	1 743	100 %
Paris 18°								
40, rue des Abbesses	1907	1907	18	1 263	-	-	1 263	100 %
Paris 19°								
104/106, rue Petit - 16, allée de Fontainebleau	1977	1977	1	66	-	-	66	100 %
Paris 20°								
162, rue de Bagnolet	1992	1992	32	2 273	-	-	2 273	100 %
19/21, rue d'Annam	1981	1981	57	2 912	-	-	2 912	100 %
Total actifs en vente par lots - Paris			720	51 876	-	44	51 919	
78 78000 Versailles								
7, rue de l'Amiral-Serre	1974	1974	32	2 426	-	-	2 426	100 %
Petite place - 7/ 9, rue Sainte-Anne - 6, rue Madame - 20, rue du Peintre-Le-Brun	1968	1968	191	13 887	-	1 963	15 851	100 %
78100 Saint-Germain-en-Laye								
17, rue Félicien-David	1966	1966	3	346	-	-	346	100 %
78600 Maisons-Laffitte								
21/31, rue des Côtes	1982	1982	2	137	-	-	137	100 %
56, avenue de Saint-Germain	1981	1981	3	282	-	-	282	100 %
91 91380 Chilly-Mazarin								
5, rue des Dalhias	1972	1972	1	94	-	-	94	100 %
92 92100 Boulogne-Billancourt								
Rue Marcel Bontemps - Îlot B3, lot B3abc - ZAC Séguin - Rives-de-Seine	2011	2011	67	4 398	-	-	4 398	100 %
59 bis/59 ter, rue des Peupliers - 35 bis, rue Marcel-Dassault	1993	1993	36	2 871	83	96	3 049	100 %
92160 Antony								
254/278, rue Adolphe-Pajeaud	1972	1972	2	73	-	-	73	100 %
92190 Meudon								
7, rue du Parc - 85, rue de la République	1966	1966	16	1 677	-	-	1 677	100 %
92200 Neuilly-sur-Seine								
163/165, avenue Charles-de-Gaulle	1967	1967	1	65	-	-	65	100 %
47/49, rue Perronet	1976	1976	6	431	-	-	431	100 %
92210 Saint-Cloud								
9/11, rue Pasteur	1964	1964	3	243	-	-	243	100 %

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de Logements	Surface Résidentielle (en m ²)	Surface Bureaux (en m ²)	Surface Commerces (en m ²)	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
92290 Chatenay-Malabry								
148, rue d'Aulnay	1973	1973	10	643	-	-	643	100 %
97, avenue Roger-Salengro	1972	1972	1	64	-	-	64	100 %
92300 Levallois-Perret								
136/140, rue Aristide-Briand	1992	1992	32	2 188	-	-	2 188	100 %
92400 Courbevoie								
3/6, square Henri-Regnault	1974	1974	50	3 249	-	-	3 249	100 %
6, rue des Vieilles-Vignes	1962	1962	18	942	-	-	942	100 %
8/12, rue Pierre-Lhomme	1996	1996	96	5 328	-	-	5 328	100 %
3, place Charras	1985	1985	67	4 785	-	-	4 785	100 %
92600 Asnières								
46, rue de la Sablière	1994	1994	15	1 015	-	-	1 015	100 %
94 94000 Créteil								
1/15, passage Saillenfait	1971	1971	2	126	-	-	126	100 %
Total actifs en vente par lots – Région parisienne			654	45 268	83	2 059	47 410	
01 01280 Prévessin-Moëns								
« La Bretonnière » – Route de Mategnin – Le Cottage – Mail du Neutrino	2010	2010	51	3 628	-	-	3 628	100 %
13 13008 Marseille								
116, avenue Cantini – Quartier le Rouet	2010	2010	21	1 408	-	-	1 408	100 %
Total actifs en vente par lots – Province			72	5 036	-	-	5 036	
TOTAL ACTIFS EN VENTE LOTS			1 446	102 180	83	2 103	104 365	
Actifs en développement								
75 Paris 15°								
3-9, rue de Villafranca	en cours	en cours	14	542,85		156	698	100 %
92 92410 Ville-d'Avray								
Éco-quartier – 20, rue de la Ronce	en cours	en cours	129	9 000		3000	12 000	100 %
92800 Puteaux								
Rose de Cherbourg (résidence étudiants)	en cours	en cours	355	7 379		100	7 479	100 %
Castle Light – Terrasse Valmy (résidence étudiants)	en cours	en cours	168	3 940			3 940	100 %
13 13002 Marseille 2°								
1, rue Mazonod (résidence étudiants)	en cours	en cours	179	3 742			3 742	100 %
TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT			845	24 604	-	3 256	27 859	
TOTAL GÉNÉRAL RÉSIDENTIEL			10 195	548 853	7 796	29 747	586 395	

8.3. Santé*

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m ²)	Type d'établissement	Nombre de Lits et places	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
Actifs en exploitation							
75 Paris 20^e							
Résidence Les Amandiers – 5, rue des Cendriers	1990	1990	4 954	EHPAD	118	4 954	100 %
77 77400 Saint-Thibault-des-Vignes							
Résidence Eleusis Saint-Thibaut – 5, rue Marc-Chagall	1988	1988	3 208	EHPAD	95	3 208	100 %
77640 Jouarre							
Clinique de Perreuse – Château de Perreuse	1870	1870	5 043	PSY	96	5 043	100 %
78 78125 Vieille-Église-en-Yvelines							
Clinique d'Yveline – Route de Rambouillet	1939	1947	6 605	PSY	126	6 605	100 %
78130 Chapet							
Clinique de Bazincourt – Route de Verneuil	1901	1901	6 771	SSR	120	6 771	100 %
78300 Poissy							
Résidence Eleusis – 11, rue Saint-Barthélémy	1995	1995	3 333	EHPAD	85	3 333	100 %
Résidence L'Île de Migneaux – 52, rue de Villiers	1989	1989	5 122	EHPAD	124	5 122	100 %
78400 Chatou							
Résidence Mandoline – 8, square Debussy	1990	1990	4 932	EHPAD	115	4 932	100 %
92 92130 Issy-les-Moulineaux							
Laboratoire Diderot – 30/32 rue Diderot – 35, rue Danton	1985	1985	211	LABO	-	211	100 %
92150 Suresnes							
Résidence Tiers Temps – 8, rue de Chevreul	1995	1995	12 000	EHPAD	148	12 000	100 %
Résidence Les Sarments – 36, rue Carnot	2001	2001	4 502	EHPAD	108	4 502	100 %
92230 Gennevilliers							
Résidence Villa Caroline – 22, rue Jeanne-d'Arc	1963	1963	3 064	EHPAD	76	3 064	100 %
92290 Chatenay-Malabry							
Résidence Jean Rostand – 6/8, avenue du Bois	1987	1987	5 812	EHPAD	96	5 812	100 %
92500 Reuil-Malmaison							
Résidence Villa Impératrice – 29/31, boulevard Solferino	1993	1993	4 608	EHPAD	98	4 608	100 %
92700 Colombes							
Résidence Azur – 27, rue Youri-Gagarine	1997	1997	2 438	EHPAD	72	2 438	100 %
93 93110 Rosny-sous-Bois							
Résidence Le Tulipier – 16, rue Marcelin-Berthelot	1989	1989	4 297	EHPAD	114	4 297	100 %
93250 Villemomble							
Résidence Les Cèdres – 36, rue de la Montagne-Savart	2008	2008	5 425	EHPAD	121	5 425	100 %
93600 Aulnay-sous-Bois							
HP de l'Est Parisien – 11, avenue de la République	1936	1936	11 829	MCO	146	11 829	100 %
95 95200 Sarcelles							
Résidence Les Merlettes – 206, avenue de la Division-Leclerc	1990	1990	6 679	EHPAD	156	6 679	100 %
95460 Ezanville							
Résidence Eleusis – 6, grande rue	1992	1992	3 072	EHPAD	100	3 072	100 %
95600 Eaubonne							
Résidence La Croisée bleue – 2, rue Henry-Barbusse	1997	1997	4 501	EHPAD	103	4 501	100 %
Total actifs en exploitation – Paris et Région parisienne			108 406		2 217	108 406	

* Gecina a signé, le 8 février 2016, un accord portant sur la vente des titres des sociétés constituant l'intégralité de son portefeuille d'immobilier de santé.

	Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m ²)	Type d'établissement	Nombre de Lits et places	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
01	01000 Bourg-en-Bresse							
	Clinique Convert – 62, route de Jasseron	1974	1974	15 848	MCO	180	15 848	100 %
06	06400 Cannes							
	Résidence Seren Cannes – 6, rue Marius-Monti, impasse bellevue	1987	1987	4 958	EHPAD	121	4 958	100 %
07	07500 Guilherand-Granges							
	HP Drôme Ardèche – 294, boulevard du Général-de-Gaulle	1968	1968	16 572	MCO	361	16 572	100 %
09	09270 Mazères							
	Résidence Gaston de Foix – Faubourg du Cardinal-d'Este	1988	1988	3 319	EHPAD	80	3 319	100 %
11	11069 Carcassonne							
	Polyclinique de Montréal – 3, route de Bram	1953	1953	11 899	MCO	118	11 899	100 %
13	13000 Marseille							
	Clinique Monticelli – 88, rue du Commandant-Rolland	1950	1950	3 864	MCO	54	3 864	100 %
	Clinique Rosemond – 61/67, avenue des Goumiers	1968	1968	6 500	SSR	165	6 500	100 %
	HP Clairval – 317, boulevard du Redon	1990	1990	30 000	MCO	359	30 000	100 %
	HP Marseille-Beaugard – 12, impasse du Lido	1950	1973	22 163	MCO	271	22 163	100 %
	13400 Aubagne							
	Clinique Provence-Bourbonne – Domaine de la Bourbonne	1964	1964	9 049	SSR	128	9 049	100 %
14	14000 Caen							
	HP Saint-Martin – 18, rue des Roquemonts	1993	1993	34 000	MCO	223	34 000	100 %
17	17300 Rochefort							
	Résidence Clos des fontaines – 2 bis, rue du 14-Juillet	1989	1989	3 222	EHPAD	71	3 222	100 %
22	22130 Plancoët							
	Clinique La Maison de Velleda – Bran de Fer – rue Velleda	1971	1971	5 155	SSR	117	5 155	100 %
	22430 Erquy							
	Résidence Les jardins d'Erquy – 37, rue Saint-Michel	1920	1989	3 339	EHPAD	58	3 339	100 %
27	27100 Le Vaudreuil							
	Résidence Les Rivalières – 1, rue Bernard-Chedeville	1987	1987	4 673	EHPAD	98	4 673	100 %
31	31203 Frouzins							
	Les Terrasses de Mailheaux – 25, chemin de Mailheaux	2003	2003	4 161	EHPAD	80	4 161	100 %
	31470 Saint-Lys							
	Résidence La Joie de Vivre – 835, route de Toulouse	1970	1970	3 472	EHPAD	95	3 472	100 %
	31700 Blagnac							
	Résidence de Vinci – 20, rue Pablo-Picasso	1988	1988	4 143	EHPAD	80	4 143	100 %
	31770 Colomiers							
	Résidence Domaine de Lasplanes – 4, chemin des Cournaudis	1973	1973	3 564	EHPAD	95	3 564	100 %
32	32410 Castera-Verduzan							
	Résidence Villa Castera – 3, rue de l'Armagnac	2009	2009	4 661	EHPAD	84	4 661	100 %
33	33000 Bordeaux							
	Clinique Tourny – 54, rue Huguerie	1850	1850	5 698	MCO	-	5 698	100 %
	RPA Les Templitudes – 27, rue Ségalier	1850	1989	5 583	RPA	61	5 583	100 %
	Résidence Clos Serena – 1, rue Jean-Renaud-Dandicolle	1994	1994	4 152	EHPAD	107	4 152	100 %

LISTE DU PATRIMOINE

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m ²)	Type d'établissement	Nombre de Lits et places	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
33600 Pessac							
HP Saint-Martin Pessac – Allée des Tulipes	1976	1976	17 000	MCO	256	17 000	100 %
34 34000 Montpellier							
Clinique Rech – 10, rue Hippolyte-Rech	1850	1900	13 800	PSY	204	13 800	100 %
35 35170 Bruz							
Clinique du Moulin – Lieu-dit Carcé	1850	1960	5 200	PSY	94	5 200	100 %
44 44000 Nantes							
Clinique Sourdille – 3, place Anatole-France	1928	1928	7 000	MCO	72	7 000	100 %
45 45500 Gien							
Clinique Jeanne d'Arc – 2, avenue Villejean	2010	2010	11 887	MCO	106	11 887	100 %
47 47000 Agen							
Résidence Tiers Temps Saint-Jean – 2, avenue du Général-de-Gaulle	1990	2002	4 076	EHPAD	76	4 076	100 %
53 53810 Changé							
Clinique Notre Dame de Pritz – Route de Niaflès	1965	1965	2 270	PSY	56	2 270	100 %
59 59110 Lille							
Résidence Saint-Maur – 15, avenue Saint-Maur	1862	1890	9 643	EHPAD	152	9 643	100 %
59553 Esquerchin							
Clinique de l'Escrebieux – 984, rue de Quiery	1997	1997	4 899	PSY	113	4 899	100 %
60 60200 Compiègne							
Résidence Tiers Temps – 8, rue des Bouvines	1991	1991	2 662	EHPAD	60	2 662	100 %
60350 Pierrefonds							
Clinique Eugénie – 1, sente des Demoiselles	1998	1998	2 134	PSY	42	2 134	100 %
62 62320 Rouvroy							
HP Bois-Bernard – Route de Neuville	1974	1974	26 737	MCO	248	26 737	100 %
63 63830 Durtol							
Clinique du Grand Pré – Lieu-dit Chaves	1974	1974	13 819	PSY	144	13 819	100 %
64 64000 Pau							
Résidence Tiers Temps – 5, avenue des Lilas	1600	1963	4 102	EHPAD	65	4 102	100 %
64100 Bayonne							
Clinique de Bayonne – Chemin de Jupiter	2015	2015	29 594	MCO	254	29 594	100 %
69 69005 Lyon							
Résidence Tiers Temps – 40, rue des Granges	1988	1988	5 075	EHPAD	91	5 075	100 %
69008 Lyon							
Résidence Saison Dorée – 8, rue Antoine-Péridaud	1995	1995	4 685	EHPAD	108	4 685	100 %
69130 Écully							
Clinique Mon Repos – 11, chemin de la Vernique	1820	1910	4 838	PSY	108	4 838	100 %
69280 Marcy-l'Étoile							
Résidence Eleusis – 248, rue des Sources	1993	1993	3 198	EHPAD	90	3 198	100 %
71 71100 Châlon-sur-Saône							
HP Sainte-Marie – 4, allée Saint-Jean-des-Vignes	1985	1985	15 669	MCO	312	15 669	100 %
71400 Autun							
Résidence Sainte-Anne – 14, rue Lauchien-le-Boucher	1877	1999	6 233	EHPAD	80	6 233	100 %

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m ²)	Type d'établissement	Nombre de Lits et places	Surface Totale (en m ²)	Pourcentage d'intérêts
73 73100 Aix-les-Bains Résidence Tiers Temps – 26, rue Victor-Hugo	1989	1989	2 657	EHPAD	54	2 657	100 %
74 74100 Annemasse HP Pays de Savoie – 17/19, avenue Pierre-Mendes-France	2012	2012	23 353	MCO	233	23 353	100 %
76 76600 Le Havre HP de l'Estuaire – Rue Irène-Joliot-Curie	2010	2010	33 291	MCO	386	33 291	100 %
79 79500 Saint-Martin-les-Melle Résidence Château de Chaillé – 5, allée de Chaillé	1850	2002	7 168	EHPAD	112	7 168	100 %
81 81710 Saix Résidence Les Grands Chênes – 14, chemin des Amoureux	1988	1988	3 504	EHPAD	72	3 504	100 %
84 84100 Orange Clinique du Parc-Orange – 52, avenue Frédéric-Mistral	2015	2015	5 350	MCO	61	5 350	100 %
85 85000 La Roche-sur-Yon Résidence Le Richelieu – 94, boulevard des Belges	2009	2009	4 295	EHPAD	73	4 295	100 %
RPA Le Richelieu – 94, boulevard des Belges	2009	2009	2 288	RPA	-	2 288	100 %
Total actifs en exploitation – Province			486 422		6 728	486 422	
TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION			594 828		8 945	594 828	
TOTAL GÉNÉRAL SANTÉ			594 828		8 945	594 828	

8.4. Synthèse des surfaces

Synthèse des surfaces tertiaires

	Surface bureaux (en m ²)	Surface commerce (en m ²)
Paris	310 221	54 982
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	7 321	19 887
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	302 900	35 095
Région parisienne	517 133	10 742
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	392	3 568
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	516 741	7 173
Province	13 032	933
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	0	933
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	13 032	0
Patrimoine tertiaire en exploitation au 31 décembre 2015	840 387	66 656
Programmes de vente par lots	83	2 103
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	83	2 103
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	0	0
Programmes en cours de construction et réserves foncières	128 330	3 494
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	0	3 256
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	128 330	238
PATRIMOINE TERTIAIRE TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	968 799	72 253
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	7 796	29 747
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	961 004	42 506

LISTE DU PATRIMOINE

Synthèse des surfaces résidentielles

	Nombre de Logements	Surface résidentiel (en m ²)
Paris	4 679	276 255
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	4 457	258 271
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	222	17 984
Région parisienne	2 445	139 453
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	2 437	138 912
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	8	541
Province	1 010	24 886
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	1 010	24 886
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	0	0
Patrimoine résidentiel en exploitation au 31 décembre 2015	8 134	440 594
Programmes de vente par lots	1 446	102 180
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	1 446	102 180
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	0	0
Programmes en cours de construction et réserves foncières	845	24 604
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	845	24 604
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	0	0
PATRIMOINE RÉSIDENTIEL TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	10 425	567 378
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	10 195	548 853
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	230	18 525

Synthèse des surfaces santé

	Nombre de lits et places	Surface Santé (en m ²)
Région parisienne	2 217	108 406
Province	6 728	486 422
Patrimoine santé en exploitation au 31 décembre 2015	8 945	594 828
Programmes en cours de construction et réserves foncières	0	0
PATRIMOINE SANTÉ TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	8 945	594 828

09 Informations complémentaires

9.1.	Document de référence contenant un rapport financier annuel.....	316
9.1.1.	Documents accessibles au public.....	316
9.1.2.	Informations financières historiques.....	316
9.1.3.	Attestation du responsable du Document de référence contenant un rapport financier annuel.....	316
9.1.4.	Table de concordance du Document de référence	317
9.1.5.	Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel	319
9.2.	Contrôleurs légaux des comptes	320
9.2.1.	Responsables du contrôle des comptes.....	320
9.2.2.	Rapports des Commissaires aux Comptes.....	321
9.3.	Informations juridiques	329
9.3.1.	Siège social, forme juridique et législation applicable	329
9.3.2.	Actes constitutifs et extraits des statuts	329
9.3.3.	Recherche et brevets.....	333



9.1. Document de référence contenant un rapport financier annuel

9.1.1. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent rapport financier est disponible sans frais auprès de la Direction de la Communication Financière de Gecina sur simple demande adressée à la société à l'adresse suivante : 16, rue des Capucines - 75002 Paris, par téléphone au 0 800 800 976, ou par e-mail adressé à actionnaire@gecina.fr. Il est également disponible sur le site Internet de la société Gecina (www.gecina.fr).

Sont également accessibles, au siège ou sur le site Internet de la société Gecina, les documents suivants :

- les statuts de la société ;
- les informations financières historiques de la société et de ses filiales pour les deux exercices précédant la publication du rapport financier annuel.

Responsable du Document de référence

Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général de Gecina (ci-après la « société » ou « Gecina »).

Responsables de la Communication Financière

Nicolas Dutreuil, Directeur Financier

Samuel Henry-Diesbach, Directeur de la Communication Financière

Laurent Le Goff : 01 40 40 62 69

Virginie Sterling : 01 40 40 62 48

Communication Financière, relations analystes, investisseurs et relations presse :

ir@gecina.fr

Relations actionnaires individuels :

Numéro vert : 0 800 800 976

actionnaire@gecina.fr

9.1.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 : Comptes consolidés et rapport des Commissaires aux Comptes y afférent figurent dans le Document de référence déposé le 26 février 2014 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence D. 14-0089 aux pages 69 à 112 et 346 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 : Comptes consolidés et rapport des Commissaires aux Comptes y afférent figurent dans le Document de référence déposé le 20 février 2015 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence D. 15-0073 aux pages 73 à 112 et 359.

Ces documents sont disponibles sur les sites de l'Autorité des marchés financiers et de Gecina :

www.gecina.fr

www.amf-france.org

9.1.3. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les informations relevant du rapport de gestion, dont une table de concordance figure en page 319, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 321 à 323 du présent document. Le rapport sur les Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figure en page 321 du présent document. Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.15-0073 le 20 février 2015 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 359 dudit document. Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 14-0089 le 26 février 2014 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 346 dudit document. »

Philippe Depoux
Directeur Général

9.1.4. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

133-172		Pages
1	Personnes responsables	316
2	Contrôleurs légaux des comptes	320
3	Informations financières sélectionnées	10-11
4	Facteurs de risques	23-46
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1.	Histoire et évolution de la société	12-16
5.2.1.	Investissements de l'exercice	48-51
5.2.2.	Investissements à venir	66
6	Aperçu des activités	
6.1.	Principales activités	16-21
6.2.	Principaux marchés	16-21
6.3.	Événements exceptionnels	66, 75-76
6.4.	Dépendance à l'égard de brevets, licences ou contrats	333
6.5.	Position concurrentielle	28
7	Organigramme	
7.1.	Organisation du Groupe et liste des filiales	14-16
7.2.	Activité et résultats des principales filiales	64
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1.	Propriétés immobilières, usines et équipements du Groupe	299-313
8.2.	Questions environnementales	195-297
9	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1.	Résultats et situation financière	47-68
9.2.1.	Principaux facteurs de performance	22, 67-68
9.2.2.	Changements importants affectant les revenus	48-51
9.2.3.	Valorisation expertisée du patrimoine immobilier	56-62
10	Trésorerie et capitaux	
10.1.	Capitaux de l'émetteur	73, 176-187
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	74
10.3.	Financement	52-56
10.4.	Restriction à l'utilisation des capitaux	55, 93, 123
10.5.	Sources de financement attendues	52-56
11	Recherche et développement, brevets et licences	333
12	Informations sur les tendances	
12.1.	Évolutions récentes	66, 112, 129
12.2.	Perspectives d'avenir	66
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	66
14	Organes d'administration et Direction Générale	133-172
14.1.	Composition des organes de direction et de contrôle	133-172
14.2.	Conflits d'intérêts	151-152
15	Rémunération et avantages	111, 162-172
15.1.	Rémunération et avantages versés	111, 162-172
15.2.	Rémunération et avantages : montant provisionné	172



133-172		Pages
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	134-162
16.1.	Date d'expiration des mandats	135-138
16.2.	Information sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	151
16.3.	Comités constitués par le Conseil d'Administration	144-151
16.4.	Gouvernement d'entreprise	133-172
17	Salariés	
17.1.	Effectifs et politique de l'emploi	110, 128, 260-276
17.2.	Participations et stock-options	110-111, 129, 187-190
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	271-272
18	Principaux actionnaires	
18.1.	Répartition du capital au 31 décembre 2015	109, 176-177
18.2.	Droits de vote différents	176-177
18.3.	Contrôle	176
18.4.	Accord relatif au changement de contrôle	182, 184-187
19	Opérations avec des parties liées	109-110, 152-153
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	
20.1.	Comptes consolidés	69-112
20.2.	Informations pro forma	
20.3.	Comptes annuels	113-131
20.4.	Rapports des Commissaires aux Comptes	321-328
20.5.	Informations financières intermédiaires	
20.6.	Politique de distribution des dividendes	174-175
20.7.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	31-32, 95-96, 109-110
20.8.	Changement significatif de la situation financière	
21	Informations complémentaires	
21.1.	Informations concernant le capital social	176-187
21.2.	Acte constitutif et statuts	329-333
22	Contrats importants	
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	44, 61-62, 190
24	Documents accessibles au public	316
25	Informations sur les participations	130-131

9.1.5. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le Document de référence comprenant également le rapport financier annuel, la déclaration du responsable fait référence à des informations relevant du rapport de gestion. Dans la forme actuelle du document, ces informations se retrouvent dans diverses parties.

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Éléments requis par les articles L. 451-1-1-1 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF	Pages
Comptes consolidés	69-112
Comptes annuels	113-131
Déclaration de la personne responsable	316
Rapport de gestion	voir ci-après
Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes consolidés	321-322
Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes annuels	323
Honoraires des contrôleurs légaux	111

RAPPORT DE GESTION

	Pages
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe, situation de la société et du Groupe durant l'exercice écoulé (L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	47-68
Évolution prévisible (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	66
Activités en matière de recherche et de développement (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	333
Informations relatives aux questions d'environnement et conséquences environnementales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce)	195-297
Informations relatives aux questions de personnel et conséquences sociales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce)	260-276
Description des principaux risques et incertitudes (L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	23-46
Informations relatives à la structure et à la composition du capital : délégations dans le domaine des augmentations de capital (L. 225-100 du Code de commerce), informations sur les rachats d'actions propres (L. 225-211 du Code de commerce), identité des actionnaires détenant plus de 5 % ; autocontrôle (L. 233-13 du Code de commerce), participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (L. 225-102 du Code de commerce)	176-187
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3 du Code de commerce)	183
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices (243 bis du CGI)	174
Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social, mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice (L. 225-102-1 du Code de commerce)	162-172

9.2. Contrôleurs légaux des comptes

9.2.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Mazars

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Représenté par Julien Marin-Pache
Exaltis - 61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Mazars a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Représenté par Jean-Pierre Bouchart
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Philippe Castagnac

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
Exaltis - 61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Le mandat de Patrick de Cambourg, nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux, est arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Monsieur Philippe Castagnac a été nommé par cette Assemblée, afin de le remplacer. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.

Yves Nicolas

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Le mandat de Pierre Coll, nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux, est arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Monsieur Yves Nicolas a été nommé par cette Assemblée, afin de le remplacer. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.

9.2.2. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

9.2.2.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société GECINA SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 3.5.4.7, 3.5.5.13 et 3.5.9.3 de l'annexe décrivent, d'une part, certaines opérations et/ou engagements en Espagne, et d'autre part, l'émission prétendue de quatre billets à ordre et de lettres d'engagements de garantie par Gecina SA. Nous avons pris connaissance des évolutions intervenues sur ces sujets au cours de l'exercice et analyses spécifiques menées par la société. Nous avons également examiné la documentation correspondante et apprécié le caractère approprié du traitement comptable qui en résulte.

- Le patrimoine immobilier fait l'objet, à chaque arrêté, de procédures d'évaluation par des experts immobiliers indépendants selon des modalités décrites dans la note 3.5.3.1 de l'annexe. Nous avons vérifié le caractère approprié de ces modalités d'évaluation et de leur application. Nous avons également vérifié que la détermination de la juste valeur des immeubles de placement et des immeubles en vente, telle que présentée dans le bilan consolidé et les notes 3.5.5.1 et 3.5.5.5 de l'annexe, a été effectuée en accord avec les principes comptables de Gecina SA et en prenant en compte ces expertises externes. Nous nous sommes par ailleurs assurés que, pour les immeubles valorisés au coût historique, le niveau de dépréciation est suffisant au regard de ces expertises externes. Comme indiqué dans la note 3.5.3.14 de l'annexe, les évaluations effectuées par les experts immobiliers indépendants reposent sur des estimations et il est donc possible que la valeur à laquelle le patrimoine immobilier pourrait être cédé diffère significativement de l'évaluation effectuée en date d'arrêté.
- Comme indiqué dans les notes 3.5.3.8 et 3.5.5.12.2 de l'annexe, Gecina SA a recours à des instruments dérivés comptabilisés en juste valeur au bilan consolidé. Pour déterminer cette juste valeur, la société utilise des techniques d'évaluation basées sur des paramètres de marché. Nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, et revu les calculs effectués par la société. Comme indiqué dans la note 3.5.3.14 de l'annexe, les évaluations effectuées par la société reposent sur des estimations et il est donc possible que la valeur à laquelle ces instruments dérivés pourraient être réalisés diffère de l'évaluation effectuée en date d'arrêté.
- Comme indiqué dans les notes 3.5.3.2.2 et 3.5.3.14 de l'annexe, les titres de participation sont évalués à leur juste valeur et les autres immobilisations financières sont dépréciées lorsqu'il existe une dépréciation durable. Pour déterminer la juste valeur des titres de participation et l'existence éventuelle d'une dépréciation durable des autres immobilisations financières, la société examine les circonstances propres à chaque actif et utilise des hypothèses et données prévisionnelles. Nous avons examiné ces éléments et apprécié les évaluations effectuées par la société. Comme indiqué dans la note 3.5.3.14 de l'annexe, ces évaluations reposent sur des estimations et il est donc possible que la valeur à laquelle ces actifs pourraient être réalisés diffère de l'évaluation effectuée en date d'arrêté.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 24 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Pierre Bouchart

Associé

Mazars

Julien Marin-Pache

Associé

9.2.2.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société GECINA SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués ainsi que sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues, notamment :

- Les règles et méthodes comptables applicables au patrimoine immobilier et aux immobilisations financières sont décrites dans les notes 4.3.3.1 et 4.3.3.2 de l'annexe, respectivement. Nous avons apprécié le caractère approprié de ces modalités d'estimation et leur correcte application.

- La note 4.3.3.7 « Instruments de couverture » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation des instruments financiers. Nous avons examiné le dispositif de contrôle interne relatif au classement comptable et à la détermination des paramètres utilisés pour la valorisation des instruments financiers.

- La note 4.3.6.1 de l'annexe décrit l'émission prétendue de quatre billets à ordre et de lettres d'engagements de garantie par Gecina SA. Nous avons pris connaissance, des évolutions intervenues au cours de l'exercice et analyses spécifiques menées par la société. Nous avons également examiné la documentation correspondante et apprécié le caractère approprié du traitement comptable qui en a résulté.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 24 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Pierre Bouchart

Associé

Mazars

Julien Marin-Pache

Associé



9.2.2.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

1. Acquisition d'un portefeuille de deux actifs de bureaux auprès du groupe Ivanhoé Cambridge actée par le Conseil d'Administration du 1^{er} juin 2015

Personnes directement ou indirectement concernées : Madame Méka Brunel, Monsieur Claude Gendron, Monsieur Anthony Myers jusqu'au 22 juillet 2015, Madame Nathalie Palladitcheff depuis le 22 juillet 2015, la société Ivanhoé Cambridge.

Objet de l'acquisition :

Acquisition de 100 % des parts sociales de deux sociétés du groupe Ivanhoé Cambridge propriétaires des ensembles immobiliers suivants :

- L'ensemble immobilier situé à La Défense composé de l'immeuble T1, l'immeuble B Building et le parking Jacques Cartier ;
- L'ensemble immobilier situé à Paris 16^{ème}, dénommé Emotion (« Immeuble PSA »).

Cette opération est globale et indivisible.

Prix de cession des parts sociales des sociétés, basés sur :

- Valeur conventionnelle de l'immeuble T1, l'immeuble B Building et du parking Jacques Cartier : 890 000 000 €
- Valeur conventionnelle de l'immeuble Emotion : 350 000 000 €

Motifs justifiant de l'intérêt de cette convention retenus par le Conseil d'Administration du 01 juin 2015 :

- Opération parfaitement en ligne avec la stratégie de pure « player bureaux » et de « total return » de Gecina
- Opération relative permettant la poursuite de l'optimisation de la structure financière
- Impacts positifs sur les agrégats de la société dès 2015 et à moyen terme.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Ces conventions et engagements ont été examinés par le Conseil d'Administration du 19 février 2015 qui a pris acte de la poursuite de ces conventions et engagements. Ceux-ci ont fait l'objet d'un nouvel examen par le Conseil d'Administration du 24 février 2016.

1. Signature d'une transaction avec Monsieur Christophe Clamageran, consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société

Dirigeant concerné : Monsieur Christophe Clamageran

Le Conseil d'Administration du 4 octobre 2011 a autorisé la signature d'une transaction avec Monsieur Christophe Clamageran consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société. Cette transaction a poursuivi ses effets en 2015 sur le point suivant :

- La conservation par Monsieur Christophe Clamageran du bénéfice des stock-options qui lui ont été octroyées lors des Conseils d'Administration du 22 mars et du 9 décembre 2010, Monsieur Christophe Clamageran étant dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans gouvernant ces attributions, les autres modalités des règlements desdits plans restant inchangées.

Le nombre total d'options dont est bénéficiaire Monsieur Christophe Clamageran au titre de ces plans est de 61 847 options.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2012.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

2. Attribution à Monsieur Philippe Depoux d'une indemnité de cessation de fonctions de Directeur Général de la société soumise à conditions de performance

Dirigeant concerné : Monsieur Philippe Depoux

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 a fixé les conditions de l'indemnité de départ du Directeur Général en cas de cessation de ses fonctions. Ces dernières peuvent se résumer de la façon suivante :

- En cas de cessation des fonctions de Directeur Général, à la suite d'un départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie, Monsieur Philippe Depoux bénéficiera d'une indemnité dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :
 - **Ancienneté entre un an et deux ans** : indemnité de départ de 100 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente. Il est précisé que cette disposition

est devenue caduque le 3 juin 2015, l'ancienneté du Directeur Général ayant atteint deux ans à cette date.

- **Ancienneté supérieure à deux ans** : indemnité de départ de 200 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente. Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance, telles que définies ci-après.

Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à un an :

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est supérieur à la moyenne des 2 précédents résultats récurrents (N-1 et N-2) précédant la cessation des fonctions. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte les évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées, selon les modalités décrites ci-après :

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent année N hors variation de valeur > moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2)	100 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur/ Moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2) >0,96	80 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur/ Moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2) >0,92	50 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur/ Moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2) < 0,92	Aucune indemnité de départ

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance, étant précisé que, le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 avril 2014.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 24 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Pierre Bouchart
Associé

Mazars

Julien Marin-Pache
Associé



9.2.2.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ GECINA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société GECINA SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information

comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

Nous attirons votre attention sur le paragraphe « Engagements de garantie consentis en Espagne » au sein de la partie 5.1.9.2 du rapport du Président du Conseil d'Administration. Ce paragraphe mentionne l'identification d'engagements consentis, malgré le dispositif de contrôle interne, ainsi que la mise en œuvre de procédures par le Groupe dans ce contexte.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 24 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Pierre Bouchart

Associé

Mazars

Julien Marin-Pache

Associé

9.2.2.5. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Gecina, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe dans le chapitre 7 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre décembre 2015 et février 2016 pour une durée d'environ 8 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du

13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

I - Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 7.2.2 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec une vingtaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

(1) dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾, nous avons au niveau de la Direction des Ressources Humaines, des Directions Techniques, de la Direction Administration et Process, de la Direction Marketing et Innovation, de la Fondation Gecina et de la Direction RSE :

- consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 100 % des effectifs et 100 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion

d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

III - Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe , nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 100 % des effectifs et 100 % des informations environnementales identifiées par le signe .

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe .

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense, le 24 février 2016

L'organisme tiers indépendant

Mazars SAS

Julien Marin-Pache

Associé

Emmanuelle Rigaudias

Associée RSE & Développement Durable

(3) **Informations sociales** : effectif total réparti par sexe, âge, type de contrat et statut ; nombre total d'embauches ; nombre total de départs en CDI (contrat à durée indéterminée) ; pourcentage de postes pourvus en interne ; taux d'absentéisme ; nombre de jours d'absence par type d'absence ; taux d'absentéisme détaillé par type d'absence et par convention ; nombre de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours ; taux de fréquence des accidents du travail ; taux de gravité des accidents du travail ; pourcentage d'augmentation individuelle moyenne cadre versus non cadre par statut et par sexe ; nombre de niveaux de classification professionnelle pour les lesquels l'écart de rémunération hommes/femmes supérieur à 3 % (administratifs, hors Comex) ; pourcentage des femmes dans les recrutements externes ; nombre moyen d'heures de formation par salarié formé.

Informations environnementales : taux de couverture du SMG (système de management général) - Construction et rénovation (en % de surface) ; taux de couverture du SMG - Exploitation (en % de surface) ; taux de couverture SME (système de management environnemental) ; pourcentage de réduction du niveau des émissions de gaz à effet de serre (GES) des salariés (en t_{éq}CO₂/employé/an) ; pourcentage de déchets valorisés / recyclés ; pourcentage des surfaces aménagées avec un local de collecte sélective ; moyenne des consommations d'eau et pourcentage de réduction des consommations d'eau ; pourcentage de réduction de consommation d'énergie primaire depuis 2008 kWh_{ep} / m² Résidentiel et Bureaux ; pourcentage de réduction de consommation d'énergie finale depuis 2008 kWh_{ep} / m² Résidentiel et Bureaux ; pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE (diagnostic de performance énergétique) énergie A, B ou C Résidentiel et Bureaux ; mix énergétique ; pourcentage de production d'énergies renouvelables ; niveau d'émission de GES en kgCO₂/m²/an à climat constant Résidentiel et Bureaux ; pourcentage de réduction des émissions depuis 2008 ; pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B, C Résidentiel et Bureaux ; coefficient de biotope par surface ; pourcentage de surfaces accessibles à un transport en commun à moins de 400 mètres.

Informations sociétales : nombre de baux verts signés et taux de couverture en surface ; taux satisfaction client ; contribution économique ; nombre de chartes « achats responsables » signées avec les fournisseurs ; nombre et pourcentage de répondants au questionnaire « achats responsables » ; nombre de journées collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (Fondation) ; nombre et pourcentage de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (Fondation) ; montants des dons versés par la Fondation.

9.3. Informations juridiques

9.3.1. SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Dénomination	Gecina
Siège social	14-16, rue des Capucines à Paris (II ^e)
Forme juridique	Société Anonyme, régie par les articles L. 225-1 et suivants et R. 210-1 et suivants du Code de commerce et tous textes subséquents
Législation	Législation française
Date de constitution et d'expiration de la société	La société a été constituée le 14 janvier 1959 pour 99 ans. Sa date d'expiration est fixée au 14 janvier 2058
Registre du commerce et des sociétés	592 014 476 RCS PARIS
Numéro d'identification	SIRET 592 014 476 00150
Code APE	6820A
Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société	Au siège social (téléphone : 01 40 40 50 50)
Exercice social	L'exercice social commence le 1 ^{er} janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de douze mois

RÉGIME DES SOCIÉTÉS D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER COTÉES

La société a opté pour le régime fiscal instauré par la loi de finances pour 2003 du 30 décembre 2002, applicable dès le 1^{er} janvier 2003, et prévoyant la création des Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées (SIIC). Il permet aux sociétés optant pour ce régime de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les revenus et les plus-values réalisées dans le cadre de leur activité de société foncière, à condition d'acquitter une *exit tax* calculée désormais au taux de 19 % sur les plus-values latentes existant au jour de l'option, et dont le paiement est étalé sur quatre ans. En contrepartie de cette exonération d'impôt, les SIIC sont soumises à une obligation de distribution à hauteur de 95 % de leurs revenus de location exonérés, de 60 % des plus-values exonérées, dans les deux ans, et de 100 % des bénéfices versés par les filiales.

9.3.2. ACTES CONSTITUTIFS ET EXTRAITS DES STATUTS

9.3.2.1. OBJET SOCIAL

Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet l'exploitation d'immeubles ou groupes d'immeubles locatifs situés en France ou à l'étranger.

À cet effet notamment :

- l'acquisition par voie d'achat, d'échange, d'apport en nature ou autre, de terrains à bâtir ou assimilés ;
- la construction d'immeubles ou groupes d'immeubles ;
- l'acquisition par voie d'achat, d'échange, d'apport en nature ou autre, d'immeubles ou groupes d'immeubles déjà construits ;
- le financement des acquisitions et des opérations de construction ;
- la location, l'administration et la gestion de tous immeubles pour son compte ou pour le compte de tiers ;
- la vente de tous biens ou droits immobiliers ;
- la prise de participation dans toutes sociétés ou organismes dont les activités sont en rapport avec l'objet social, et ce, par voie d'apport, souscription, achat ou échange de titres ou droits sociaux ou autrement ; et généralement toutes opérations financières, immobilières et mobilières se rapportant directement ou indirectement à cet objet et susceptibles d'en faciliter le développement et la réalisation.

9.3.2.2. ORGANISATION DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION

Présidence et Direction Générale

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé, avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a décidé la nomination de Monsieur Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et la confirmation de Monsieur Bernard Michel dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Conseil d'Administration (article 12)

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la Loi.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée Générale Ordinaire peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans. Ils sont rééligibles et peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale.



Nul ne peut être nommé administrateur s'il est âgé de plus de 75 ans. Si un administrateur vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Pendant la durée de son mandat chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins.

L'article 2 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que chaque administrateur doit être propriétaire de 40 actions.

Bureau du Conseil (article 13)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique et, éventuellement un Co-Président et un ou plusieurs Vice-Présidents.

Si le Conseil d'Administration décide de nommer un Co-Président, ce titre sera également attribué au Président sans pour autant que cette nomination entraîne une limitation des pouvoirs dévolus par la loi ou les présents statuts au seul Président.

Le Conseil d'Administration fixe la durée des fonctions du Président et, le cas échéant du Co-Président et du ou des Vice-Présidents, qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur.

Le Président du Conseil d'Administration et, éventuellement, le Co-Président ou le ou les Vice-Présidents sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration.

Nul ne peut être nommé Président, Co-Président ou Vice-Président s'il est âgé de plus de 70 ans. Si le Président, le Co-Président ou un Vice-Président vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Les séances du Conseil sont présidées par le Président. En cas d'absence du Président, la réunion est présidée par le Co-Président ou par l'un des Vice-Présidents présents sur désignation, pour chaque séance, par le Conseil. En cas d'absence du Président, du Co-Président et des Vice-Présidents, le Conseil désigne, pour chaque séance, celui des membres présents qui présidera la réunion.

Le Conseil choisit la personne devant remplir les fonctions de secrétaire.

Délibérations du Conseil d'Administration (article 14)

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, y compris à l'étranger.

Le Président arrête l'ordre du jour de chaque Conseil et convoque, par tous moyens appropriés, les administrateurs.

Les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil à tout moment.

Le cas échéant, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont adressées en vertu des deux alinéas précédents.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.

Un administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil d'Administration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les dispositions des alinéas précédents sont applicables aux représentants permanents d'une personne morale administrateur.

Le Conseil d'Administration peut se réunir et délibérer par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi, selon les conditions et modalités fixées dans son Règlement intérieur.

À cet égard, dans les limites fixées par la loi, le Règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par les dispositions réglementaires en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, l'administrateur mandataire d'un de ses collègues disposant de deux voix ; en cas de partage des voix, le Président de séance n'aura pas de voix prépondérante.

Pouvoirs du Conseil d'Administration (article 15)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'Administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers, actionnaires ou non, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Il peut décider également la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Ces comités, dont la composition et les attributions sont fixées dans le Règlement intérieur exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'Administration.

Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration (article 16)

Conformément à l'article L. 225-51 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Sous réserve des dispositions légales et réglementaires, il organise et dirige les travaux de celui-ci et en 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 de remplir leur mission.

Il peut également, en application de l'article 17 des présents statuts, assurer la Direction Générale de la société.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Direction de la société (article 17)

La Direction Générale de la société est assumée, au choix du Conseil d'Administration, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale visée à l'alinéa précédent.

Le Conseil d'Administration exerce ce choix à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix conformément aux dispositions réglementaires applicables.

Lorsque la Direction Générale est assumée par le Président du Conseil d'Administration, il occupe la fonction de Président-Directeur Général. Le Conseil d'Administration détermine la durée des fonctions du Président-Directeur Général qui ne peut excéder la durée de son mandat d'administrateur. Le Président-Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration.

Si la Direction Générale n'est pas assumée par le Président du Conseil d'Administration, un Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration.

La durée des fonctions du Directeur Général est librement fixée par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général ou, le cas échéant, le Président-Directeur Général sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et notamment pour procéder à l'achat ou à la vente de tous biens ou droits immobiliers. Ils exercent leurs pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration.

Ils représentent la société dans leurs rapports avec les tiers. La société est engagée même par les actes du Directeur Général ou, le cas échéant, du Président-Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Dans le cadre de l'organisation interne de la société, le Conseil d'Administration peut limiter les pouvoirs du Directeur Général ou le cas échéant, du Président-Directeur Général, mais les restrictions qui seraient ainsi apportées à leurs pouvoirs ne sont pas opposables aux tiers.

Sur proposition du Directeur Général ou le cas échéant, du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général ou le cas échéant, le Président-Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut dépasser un maximum de cinq.

En accord avec le Directeur Général ou le cas échéant, le Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués.

Lorsque le Directeur Général ou, le cas échéant, le Président-Directeur Général cessent ou sont empêchés d'exercer leurs

fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général ou le cas échéant, du nouveau Président-Directeur Général.

Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général ou le cas échéant, que le Président-Directeur Général.

Le Directeur Général est révocable à tout moment sur juste motif par le Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général ou, le cas échéant, du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués.

Nul ne peut être nommé Directeur Général ou Directeur Général Délégué s'il est âgé de plus de 65 ans. Si un Directeur Général ou un Directeur Général Délégué en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Censeurs (article 18)

L'Assemblée Générale annuelle peut nommer auprès de la société des censeurs choisis parmi les actionnaires sans que leur nombre puisse être supérieur à trois. Les censeurs peuvent également être nommés par le Conseil d'Administration de la société sous réserve de la ratification de cette nomination par la plus proche Assemblée Générale.

Nul ne peut être nommé censeur s'il est âgé de plus de 75 ans. Si un censeur vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Les censeurs sont nommés pour une durée de trois années et sont rééligibles. Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'Administration et prennent part à ses délibérations avec voix consultative.

Les censeurs peuvent se voir confier des missions spécifiques.

Rémunération des administrateurs, des censeurs, du président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués (article 19)

Les administrateurs reçoivent, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence, dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Le Conseil d'Administration répartit librement entre ses membres et les censeurs le montant de ces jetons de présence.

Il peut aussi allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats effectifs confiés à des administrateurs ou à des censeurs. Ces conventions sont soumises aux dispositions légales relatives aux conventions sujettes à autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Gecina a adopté le 5 juin 2002 et mis à jour à plusieurs reprises depuis cette date, son Règlement intérieur qui précise et complète les modalités de fonctionnement du Conseil prévues par les statuts.



La Charte de l'administrateur et la Charte du représentant du Comité d'Entreprise précisent respectivement les devoirs et obligations des administrateurs et des représentants du Comité d'Entreprise.

Ces deux Chartes, ainsi que les règlements intérieurs des trois comités du Conseil d'Administration, constituent les annexes du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

9.3.2.3. DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Droits et obligations attachés à chaque action (article 10 des statuts)

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur minimale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.

Les actionnaires ne sont responsables du passif social que jusqu'à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe.

La propriété d'une action comporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Droits de vote double (article 20.4, alinéa 1)

Le droit de vote attaché aux actions de la Société est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action de la Société donne droit à une voix. Conformément à la faculté offerte par l'alinéa 3 de l'article L. 225-123 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Limitation des droits de vote

Néant.

9.3.2.4. MODIFICATION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE ATTACHÉS AUX ACTIONS

Les statuts de Gecina ne prévoient pas de dispositions relatives à la modification du capital et des droits de vote attachés aux actions. Ces décisions sont soumises aux dispositions légales et réglementaires.

9.3.2.5. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Assemblées d'actionnaires (article 20 des statuts)

1. Convocation

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires.

Les réunions se tiennent, soit au siège social, soit en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

2. Droit d'accès

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l'inscription en compte des actions au nom de

l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte dans les registres de la Société dans les délais et conditions prévus par la loi.

3. Bureau - Feuille de présence

Les Assemblées Générales sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou en son absence par un Vice-Président ou en l'absence de ce dernier par un administrateur, spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée Générale élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, disposant du plus grand nombre de voix.

Le bureau de l'Assemblée désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

4. Droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions de la Société est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action de la Société donne droit à une voix. Conformément à la faculté offerte par l'alinéa 3 de l'article L. 225-123 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Les actionnaires peuvent voter aux Assemblées en adressant le formulaire de vote par correspondance soit sous forme papier soit, sur décision du Conseil d'Administration, par télétransmission (y compris par voie électronique), selon la procédure arrêtée par le Conseil d'Administration et précisée dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Lorsque cette dernière méthode est utilisée, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les actionnaires peuvent également se faire représenter aux Assemblées en adressant à la société le formulaire de procuration soit sous forme papier soit par télétransmission selon la procédure arrêtée par le Conseil d'Administration et précisée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. La signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Le mandat donné pour une Assemblée est révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire.

Les Assemblées Générales et Spéciales délibèrent aux conditions de quorum et majorité prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et/ou dans l'avis de convocation, sont réputés présents ou représentés pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Forme des actions (article 7 des statuts)

Les actions sont obligatoirement nominatives. Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

9.3.2.6. DÉCLARATION DE FRANCHISSEMENT DES SEUILS

Franchissement de seuil – information (article 9 des statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote et d'effectuer toute déclaration d'intention en conséquence, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder ou cesse de posséder, directement ou indirectement, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote de la Société ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède, du nombre de titres qu'elle possède donnant accès à terme au capital de la Société et les droits de vote qui y sont attachés, et des titres ou instruments financiers assimilés (tels que définis par les dispositions légales et réglementaires en vigueur) qu'elle possède, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social de la Société dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil de participation.

Cette obligation d'information s'applique dans tous les cas de franchissement des seuils stipulés ci-dessus, y compris au-delà des seuils prévus par la loi. Pour la détermination du franchissement de seuil, il sera tenu compte des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 223-7 et suivants du Code de commerce.

9.3.3. RECHERCHE ET BREVETS

Néant.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les conditions prévues par la loi dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital social en font la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale. La privation du droit de vote s'applique pour toute Assemblée Générale se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Tout actionnaire autre qu'une personne physique venant à détenir, directement ou indirectement 10 % des droits à dividendes de la Société devra indiquer dans sa déclaration de franchissement de seuil s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement tel que défini à l'article 23 des statuts. Tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant, directement ou indirectement 10 % des droits à dividendes de la Société à la date d'entrée en vigueur du présent paragraphe devra indiquer s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement tel que défini à l'article 23 des statuts au plus tard dix (10) jours ouvrés avant la mise en paiement des distributions. Dans l'hypothèse où un actionnaire déclarerait ne pas être un Actionnaire à Prélèvement, il devra en justifier à toute demande de la Société et, sur demande de cette dernière, lui fournir un avis juridique d'un cabinet d'avocats doté d'une expertise en matière fiscale et de réputation internationale confirmant que l'actionnaire n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. Tout actionnaire, autre qu'une personne physique, ayant notifié le franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % des droits à dividendes ou détenant directement ou indirectement 10 % des droits à dividendes de la Société à la date d'entrée en vigueur du présent paragraphe devra notifier à la Société, à bref délai et en tout état de cause au plus tard dix (10) jours ouvrés avant la mise en paiement des distributions, tout changement de son statut fiscal qui lui ferait acquérir ou perdre la qualité d'Actionnaire à Prélèvement.

Conception et réalisation :
makheia  sequoia

Gecina

14-16, rue des Capucines – 75002 Paris – Tél. : + 33 (0) 1 40 40 50 50
Adresse postale : 16, rue des Capucines – 75084 Paris Cedex 02
www.gecina.fr

