

# 2016

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE



# Document de référence

incluant le rapport financier annuel  
et le rapport de Développement Durable

# 2016



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24/02/2017, 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 de la Directrice Générale .....                        | 6          |
| Les membres du Comité Exécutif .....                           | 8          |
| <b>01. Présentation du Groupe .....</b>                        | <b>9</b>   |
| 1.1. Chiffres clés .....                                       | 10         |
| 1.2. Gecina en bref.....                                       | 12         |
| 1.3. Dates clés de Gecina .....                                | 13         |
| 1.4. Organisation du Groupe et organigramme .....              | 15         |
| 1.5. Activité et marchés .....                                 | 17         |
| 1.6. Définition et sensibilité des principaux indicateurs..... | 22         |
| 1.7. Risques .....   | 23         |
| <b>02. Commentaires sur l'exercice .....</b>                   | <b>53</b>  |
| 2.1. Revue de l'activité.....                                  | 54         |
| 2.2. Ressources financières .....                              | 61         |
| 2.3. Valorisation du patrimoine immobilier.....                | 65         |
| 2.4. Activité et résultats des principales sociétés.....       | 71         |
| 2.5. Actif Net Réévalué triple net.....                        | 74         |
| 2.6. Stratégie et perspectives .....                           | 75         |
| 2.7. Événements postérieurs à la date d'arrêté.....            | 75         |
| 2.8. Reporting EPRA au 31 décembre 2016.....                   | 76         |
| <b>03. Comptes consolidés .....</b>                            | <b>79</b>  |
| 3.1. État consolidé de la situation financière .....           | 80         |
| 3.2. État du résultat global consolidé.....                    | 82         |
| 3.3. État de variation des capitaux propres consolidés .....   | 83         |
| 3.4. État des flux de trésorerie consolidés .....              | 84         |
| 3.5. Annexe aux comptes consolidés .....                       | 85         |
| <b>04. Comptes annuels .....</b>                               | <b>123</b> |
| 4.1. Bilan au 31 décembre 2016 .....                           | 124        |
| 4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2016.....               | 126        |
| 4.3. Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2016.....       | 127        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>05. Gouvernement d'Entreprise .....</b>  | <b>145</b> |
| 5.1. Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne .....                           | 146        |
| 5.2. Rémunération et avantages.....   | 177        |
| 5.3. Rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux..... | 189        |
| <b>06. Distribution, capital et action .....</b>  | <b>193</b> |
| 6.1. Distribution .....   | 194        |
| 6.2. Informations sur le capital .....  | 196        |
| 6.3. Opérations sur le capital.....   | 203        |
| 6.4. Options et actions de performance .....  | 209        |
| 6.5. L'action Gecina .....  | 213        |
| <b>07. Responsabilité et performance RSE .....</b>  | <b>217</b> |
| 7.1. Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes.....   | 220        |
| 7.2. La performance RSE.....  | 228        |
| 7.3. Patrimoine .....   | 241        |
| 7.4. Planète .....  | 264        |
| 7.5. Collaborateurs .....   | 278        |
| 7.6. Société .....  | 296        |
| <b>08. Liste du patrimoine .....</b>  | <b>309</b> |
| 8.1. Bureaux.....   | 310        |
| 8.2. Résidentiel.....   | 314        |
| 8.3. Synthèse des surfaces .....  | 319        |
| <b>09. Informations complémentaires.....</b>  | <b>321</b> |
| 9.1. Document de référence contenant un rapport financier annuel .....  | 322        |
| 9.2. Contrôleurs légaux des comptes.....  | 326        |
| 9.3. Informations juridiques .....  | 337        |



### **RECENTRAGE STRATÉGIQUE DE GECINA SUR LE BUREAU ET LES ZONES LES PLUS CENTRALES**

2016 aura été une année particulièrement active, dans le prolongement d'une année 2015 exceptionnelle. Gecina ayant continué à renforcer son leadership sur le bureau à Paris, appliquant la feuille de route stratégique annoncée début 2015.

Depuis début 2015, le Groupe a ainsi réalisé ou sécurisé près de 2,2 milliards d'euros d'investissements nouveaux dans les zones de bureaux les plus centrales de la Région parisienne, à Paris, à La Défense et dans les meilleures zones du Croissant Ouest. En parallèle, sur ces deux dernières années, nous avons finalisé la cession de près de 2,5 milliards d'euros d'actifs non stratégiques comme le portefeuille de santé, et d'actifs de bureaux matures principalement situés dans des zones que nous jugeons secondaires. Le portefeuille de Gecina est aujourd'hui composé à 78 % d'immeubles de bureaux, alors que ce chiffre n'était que de 63 % à fin 2014. Nous avons donc atteint notre objectif défini il y a deux ans, mais nous maintenons l'ambition forte de rester particulièrement dynamique sur les marchés de l'investissement.

Par ailleurs, notre portefeuille de bureaux s'est renforcé sur les zones les plus prometteuses de la Région parisienne, là où le marché est animé par les facteurs de rareté et de centralité. À fin 2016 plus de la moitié de notre patrimoine de bureaux est située au cœur de Paris et notamment dans le Quartier Central des Affaires (QCA), le reste étant essentiellement localisé dans les meilleures zones du Croissant Ouest.

### **UNE RÉSERVE DE CROISSANCE ET DE CRÉATION DE VALEUR SANS ÉGALE**

Conformément à la stratégie validée par le Conseil d'Administration, nous avons également préparé l'avenir, en portant notre portefeuille de projets de développements et de redéveloppements à plus de 3,7 milliards d'euros à fin 2016. Ces projets sont porteurs de promesses tant en matière de création de valeur que de croissance pour les années qui viennent. Sur l'année, sept nouveaux projets de développements ont été lancés, et cinq d'entre eux sont issus de notre propre patrimoine, car nous avons su identifier d'importants gisements de valeur au sein de notre portefeuille de bureaux notamment. En conséquence, notre portefeuille de projets engagés est composé de quinze opérations qui seront livrées dans les trois années qui viennent, avec près de 100 millions d'euros de loyers et un potentiel de création de valeur conséquent.

### **UNE HAUSSE DU DIVIDENDE TRADUISANT NOTRE CONFIANCE DANS L'AVENIR**

Sur l'année, le résultat récurrent net part du Groupe de Gecina est stable par rapport à 2015, en dépit de la cession du portefeuille de santé finalisée le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Nous proposerons donc à l'approbation de l'Assemblée Générale qui se tiendra en avril 2017, le paiement d'un dividende de 5,2 euros par action au titre de 2016, en hausse de + 4 %, traduisant la confiance que nous avons dans les perspectives de Gecina.

Cette année encore, 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.

## **UNE DÉMARCHE RSE TOUJOURS PLUS ACTIVE ET RECONNUE**

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 au cœur de nos décisions stratégiques notamment lorsque Gecina procède à des restructurations ou à de nouveaux développements.

Nos objectifs restent résolument ambitieux et exigeants sur ces sujets, car nous assumons notre rôle de leader sur les différents thèmes de la RSE propres à notre secteur. Les actions menées depuis 2012 (dans le cadre de notre plan 2012-2016) ont démontré leur efficacité puisque la plupart des objectifs fixés sur les enjeux matériels sont atteints, alors même qu'ils étaient audacieux. Depuis 2008, la consommation énergétique de nos immeubles a été réduite de - 39 %, les émissions de gaz à effet de serre ont baissé de - 37 % et 77 % de notre patrimoine bénéficie aujourd'hui d'une certification HQE Exploitation. Mais nous souhaitons aller plus loin encore, et nous avons fixé de nouveaux objectifs à horizon 2020 et même 2030 avec la mise en place d'une feuille de route climat particulièrement ambitieuse notamment en matière de gaz à effet de serre et de consommation énergétique.

En parallèle, nous travaillons à l'optimisation du confort et du bien-être des occupants de nos immeubles car nous savons combien la valeur immatérielle sera au cœur des problématiques de l'investissement immobilier demain. Les certifications Well et Biodiversity par exemple sont des marqueurs de cette haute performance que nous visons.

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 première place du SBF 120 en la matière. Nous avons également maintenu ou progressé sur la plupart des indicateurs extra-financiers sur 2016, preuve s'il en faut de l'engagement continu du Groupe. Cette politique RSE 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.

## **GECINA INNOVE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE IMMOBILIÈRE**

Nous avançons aussi à grands pas sur le chemin de l'innovation, au service de la performance de l'entreprise, car c'est ainsi que nous saurons proposer l'immeuble remarquable de demain. 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. Nous nous devons d'être un leader en matière d'innovation, parce que c'est un vecteur considérable de différenciation et de création de valeur immobilière pour l'avenir.

Gecina a ainsi développé avec ses partenaires des solutions innovantes pour les start-up à Neuilly et à Paris, et met aujourd'hui en place de nouveaux outils pour optimiser l'exploitation de ses parkings. 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 avons lancé cette année les tiers lieux, avec une première implantation dans l'un de nos immeubles à proximité de La Défense. 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.

## **ACCÉLÉRATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE PORTÉE PAR UNE NOUVELLE DIRECTION GÉNÉRALE**

Ces deux dernières années, nous avons fait évoluer Gecina vers un nouveau modèle, privilégiant les choix immobiliers les plus créateurs de valeur, tout en défendant des engagements forts en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Heureux du chemin parcouru, mais conscient du chemin qu'il reste à faire, le Conseil d'Administration a estimé que nous devons accélérer la mise en œuvre de cette stratégie dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Par conséquent, le Conseil d'Administration a décidé de nommer Méka Brunel au poste de Directrice Générale. Méka Brunel est une ancienne dirigeante de Gecina, et est Administratrice du Groupe depuis 2014. Elle connaît par conséquent d'ores et déjà parfaitement le Groupe. Son expérience de dirigeante au sein de plusieurs foncières cotées, ainsi que sa dimension internationale sur des projets immobiliers complexes, constituent des atouts indéniables également. Le Conseil entame donc avec confiance une nouvelle page de l'histoire du Groupe.

Bernard Michel  
Président



### **UN MARCHÉ PORTEUR, PLEIN DE PROMESSES DANS LES ZONES LES PLUS CENTRALES**

Au cours de l'année 2016, 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, bien qu'en amélioration marginale sur 2016, les tendances sont en effet très encourageantes notamment dans Paris intramuros.

En 2016, la demande placée s'est inscrite en hausse de + 7 % sur un an, prolongeant ainsi la reprise observée depuis 2014. Mais cette performance globalement satisfaisante est contrastée selon les zones, car elle reflète une excellente dynamique sur les zones les plus centrales et notamment Paris intramuros (+ 14 %), où le volume de transactions est maintenant très significativement supérieur à la moyenne décennale, alors que la dynamique a été en moyenne beaucoup plus faible en dehors de Paris (+ 1 %). Parallèlement l'offre de bureaux disponibles s'est contractée de - 10 % par rapport en 2015, créant localement des situations de pénuries de surfaces de qualité, notamment à Paris où l'offre disponible est en baisse

de - 30 %. En conséquence le taux de vacance à Paris se rapproche d'un plus bas historique à 3,1 % (source CBRE), très en deçà de la moyenne en Région parisienne (6,2 %).

Ce contexte est très favorable pour Gecina, comme en témoignent les commercialisations majeures sécurisées ces dernières semaines. Tout cela nous permet d'appréhender avec confiance les enjeux locatifs qui se présentent à nous en 2017 et 2018, notamment en matière de précommercialisation de notre pipeline dont les projets engagés sont idéalement situés sur les zones où l'offre de qualité est insuffisante aujourd'hui.

### **UNE DISCIPLINE D'INVESTISSEMENT RENFORCÉE DANS UN MARCHÉ TRÈS CONCURRENTIEL**

Le marché de l'investissement est particulièrement dynamique, dominé par une compétition toujours forte entre investisseurs, et un manque de produits disponibles à la vente. Le climat marginalement moins favorable sur les taux d'intérêt est pour l'instant sans effet sur l'appétit des investisseurs immobiliers qui reste particulièrement fort pour des actifs de qualité dans les meilleures zones de la région. Cette concurrence entre investisseurs ne modifie cependant en rien nos exigences, et nous resterons résolument fermes sur nos critères d'investissements. Dans un souci d'optimisation de l'allocation de son capital, et dans la mesure où les opportunités d'investissements satisfaisant les critères de Gecina sont rares aujourd'hui, Gecina lance un programme de rachat de ses propres actions à hauteur maximum de 300 millions d'euros. Cette opération permettra d'intensifier la dynamique de croissance et d'extraction de valeur, tout en maintenant une force de frappe conséquente (le LTV maximum proforma de cette opération serait proche de 32 %).

### **EXCELLENTE PERFORMANCES IMMOBILIÈRES, FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES EN 2016...**

Nous sommes particulièrement satisfaits de la performance que Gecina a pu réaliser cette année. L'ANR ressort en hausse de + 7,7 % à 132,1 euros par action en 2016, soit une hausse de l'ordre de + 9,5 euros par action, dont près de la moitié provient de la mise en place de la stratégie *total return*, au travers notamment des plus-values de cessions, et de la revalorisation des actifs récemment achetés ou en cours de développement.



Le résultat récurrent net part du Groupe en 2016 est stable par rapport à 2015 (- 0,5 %). Retraité des frais liés au départ du précédent Directeur Général, le résultat récurrent net ressortirait à 349,6 millions d'euros (+ 0,1 %). Cette performance est le résultat de changements de périmètres conséquents, notamment avec d'importantes acquisitions réalisées en 2015 (principalement des immeubles T1&B à La Défense et du siège actuel du Groupe PSA dans le QCA parisien), mais également des cessions d'actifs non stratégiques et matures principalement concentrées sur 2016 (ventes du portefeuille de santé et d'immeubles de bureaux situés dans des zones non stratégiques pour Gecina). La performance 2016 traduit également la poursuite de l'optimisation des charges financières, en baisse de - 28,3 %, avec un coût moyen de la dette totale de 2,2 % (1,7 % sur la dette tirée) et une maturité de la dette tirée et des couvertures de taux en hausse significative (respectivement à 6,7 et 7,3 années).

La performance a également été immobilière. Nous avons, en effet, réalisé depuis début 2016 près de 95 000 m<sup>2</sup> de locations, relocations, renégociations et renouvellements de baux, portant sur près de 34 millions d'euros de loyers, avec notamment la précommercialisation de plus de 80 % des surfaces du projet Sky 56 à Lyon, et la commercialisation de l'intégralité de l'immeuble Le Cristallin à Boulogne-Billancourt. 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 (6,2 % selon CBRE).

### **... OFFRANT DE SOLIDES PERSPECTIVES DE CRÉATION DE VALEUR ET DE CROISSANCE**

L'année aura aussi été marquée par la forte hausse de notre potentiel de croissance et de création de valeur contenu dans notre portefeuille de projets engagés, qui passe de 0,91 milliard d'euros fin 2015 à 1,54 milliard d'euros fin 2016. La plupart de ces projets feront l'objet de livraisons en 2018 avec un potentiel locatif supplémentaire pouvant approcher 100 millions d'euros. Ce sont sept nouveaux projets qui ont en effet intégré notre pipeline cette année, dont cinq sont de nouvelles opérations de restructuration lancées en 2016 sur des actifs du patrimoine à la suite du départ des locataires en place. La machine à extraire la valeur potentielle de notre propre patrimoine est lancée !

C'est pourquoi nous sommes très confiants sur les perspectives offertes à moyen terme par notre stratégie, tant en matière de croissance des résultats que de création de valeur. Si le résultat récurrent net devrait être naturellement en baisse sur 2017 en raison des volumes importants de cessions et de mises en restructuration, sans hypothèses d'investissements nouveaux, la croissance des résultats à moyen terme (2018-2020) devrait être en moyenne de 5 % à 7 %, grâce à la livraison des projets aujourd'hui en cours de développement.

### **RENFORCEMENT ET ACCÉLÉRATION DE LA STRATÉGIE DE GECINA**

Nous avons l'ambition d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie de Gecina, telle qu'annoncée début 2015, autour des quatre grands piliers de création de valeur. Afin de porter cette ambition, les équipes de Gecina travaillent d'ores et déjà sur trois leviers d'accélération.

En premier lieu nous viserons à optimiser l'allocation du capital en affirmant notre discipline d'investissement. Nous avons ainsi décidé de mettre en place un programme de rachat d'actions à hauteur maximum de 300 millions d'euros. Cette opération permettra d'intensifier la dynamique de croissance et d'extraction de valeur, tout en maintenant une force de frappe conséquente pour le Groupe, afin de saisir de nouvelles opportunités d'investissements si elles se présentaient. Nous pensons en effet que si de nouveaux challenges devraient émerger dans les années qui viennent, les évolutions économiques attendues devraient également ouvrir de nombreuses opportunités qu'il faudra savoir saisir. Ensuite, nous voulons redéfinir notre stratégie sur le pôle de diversification de logements traditionnels et étudiants, sans exclure aucun scénario qui pourrait en maximiser la valeur, afin d'optimiser la rentabilité de ce pôle pour l'ensemble de nos actionnaires. Il conviendra également de redéfinir nos priorités opérationnelles autour des leviers de création de valeur. Gecina a l'ambition d'accélérer la matérialisation de la création de valeur en priorisant les process de précommercialisation. L'innovation immobilière devra aussi se positionner au service de la création de valeur dans une approche de support transversal aux activités du Groupe. Enfin, le Groupe a comme autre priorité la capture de nouvelles opportunités d'investissements à fort potentiel, sans pour autant modifier ses critères d'investissements, tant en matière financière que de localisation. À cet égard, les années qui viennent devraient être riches en challenges, et en opportunités éventuelles qu'il faudra être en mesure de saisir.

Méka Brunel

Directrice Générale

## LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

---



**Méka Brunel**  
Directrice Générale



**Thibault Ancely**  
Directeur Exécutif  
Investissements  
et Arbitrages



**Brigitte Cachon**  
Directrice Exécutive  
Transformation,  
Marketing et RSE



**Nicolas Dutreuil**  
Directeur Exécutif  
Finances



**Loïc Hervé**  
Directeur Exécutif  
Patrimoine Immobilier



**Vincent Moulard**  
Directeur Exécutif  
Asset Management



**Florence Négrel Biecheler**  
Directrice Exécutive  
Juridique & Secrétaire  
du Conseil



**Philippe Valade**  
Directeur Exécutif  
& Secrétaire Général

# Présentation du Groupe

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.1. CHIFFRES CLÉS</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.2. GECINA EN BREF</b>  | <b>12</b> |
| <b>1.3. DATES CLÉS DE GECINA</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.4. ORGANISATION DU GROUPE ET ORGANIGRAMME</b>  | <b>15</b> |
| 1.4.1. Organisation du Groupe et organigramme.....  | 15        |
| 1.4.2. Évolution de l'organigramme du groupe au cours de l'exercice .....                                     | 17        |
| 1.4.3. Événements survenus postérieurement au 31 décembre 2016 et relatifs à<br>l'organisation du groupe..... | 17        |
| <b>1.5. ACTIVITÉ ET MARCHÉS</b>   | <b>17</b> |
| 1.5.1. Le marché du bureau : tendances 2016 et perspectives.....  | 18        |
| 1.5.2. Marchés de diversification.....  | 20        |
| <b>1.6. DÉFINITION ET SENSIBILITÉ DES PRINCIPAUX INDICATEURS</b>  | <b>22</b> |
| <b>1.7. RISQUES</b>   | <b>23</b> |
| 1.7.1. Organisation générale de la maîtrise des risques .....   | 23        |
| 1.7.2. Synthèse des principaux risques.....   | 25        |
| 1.7.3. Précisions sur certains facteurs de risques .....  | 32        |
| 1.7.4. Litiges.....   | 34        |
| 1.7.5. Gestion des risques.....   | 36        |
| 1.7.6. Assurances.....  | 51        |

## 1.1. CHIFFRES CLÉS

| En millions d'euros  | Variation        | 2016          | 2015          |
|--|------------------|---------------|---------------|
| <b>Revenus locatifs bruts</b>  | <b>- 6,0 %</b>   | <b>540,0</b>  | <b>574,6</b>  |
| Bureaux  | + 2,4 %          | 372,9         | 364,2         |
| - Paris QCA - Bureaux  | + 8,3 %          | 106,8         | 98,7          |
| - Paris QCA - Commerces  | + 2,6 %          | 35,9          | 35,0          |
| - Paris hors QCA   | - 10,4 %         | 47,2          | 52,6          |
| - Croissant Ouest - La Défense   | + 7,5 %          | 147,3         | 137,0         |
| - Autres   | - 12,8 %         | 35,7          | 41,0          |
| Résidentiel  | - 4,1 %          | 127,8         | 133,2         |
| Santé et autres  | - 49,0 %         | 39,4          | 77,1          |
| <b>Résultat récurrent net - part totale <sup>(1)</sup></b>   | <b>- 0,4 %</b>   | <b>347,6</b>  | <b>349,0</b>  |
| <b>Résultat récurrent net - part du Groupe <sup>(1)</sup></b>  | <b>- 0,5 %</b>   | <b>347,4</b>  | <b>349,2</b>  |
| <b>Valeur en bloc du patrimoine <sup>(2)</sup></b>   | <b>- 6,2 %</b>   | <b>12 078</b> | <b>12 875</b> |
| Bureaux  | + 6,1 %          | 9 434         | 8 892         |
| - Paris QCA - Bureaux  | + 1,3 %          | 2 609         | 2 576         |
| - Paris QCA - Commerces  | + 18,1 %         | 1 298         | 1 098         |
| - Paris hors QCA   | + 17,6 %         | 1 218         | 1 036         |
| - Croissant Ouest - La Défense   | + 0,2 %          | 3 399         | 3 392         |
| - Autres   | + 15,2 %         | 910           | 790           |
| Résidentiel  | - 0,8 %          | 2 644         | 2 667         |
| Santé  | - 100,0 %        | 0             | 1 316         |
| <b>Rendement net du patrimoine <sup>(3)</sup></b>  | <b>- 18 pb</b>   | <b>4,60 %</b> | <b>4,78 %</b> |
| <b>Données par action (en euros)</b>   | <b>Variation</b> | <b>2016</b>   | <b>2015</b>   |
| Résultat récurrent net - part totale   | - 1,6 %          | 5,52          | 5,61          |
| Résultat récurrent net - part du Groupe  | - 1,7 %          | 5,52          | 5,61          |
| ANR dilué bloc triple net (EPRA) <sup>(4)</sup>  | + 7,7 %          | 132,1         | 122,7         |
| Dividende net <sup>(5)</sup>   | + 4,0 %          | 5,20          | 5,00          |
| <b>Nombre d'actions</b>  | <b>Variation</b> | <b>2016</b>   | <b>2015</b>   |
| Composant le capital social au 31 décembre   | + 0,3 %          | 63 434 640    | 63 260 620    |
| Hors autocontrôle au 31 décembre   | + 0,7 %          | 63 062 096    | 62 640 073    |
| Dilué hors autocontrôle au 31 décembre   | + 0,1 %          | 63 402 484    | 63 327 690    |
| Moyen hors autocontrôle  | + 1,2 %          | 62 959 735    | 62 216 325    |
| <b>RSE</b>   | <b>Variation</b> | <b>2016</b>   | <b>2015</b>   |
| Consommation d'énergie du patrimoine de bureaux contrôlé opérationnellement par Gecina, en kWh/m <sup>2</sup> /an <sup>(1)</sup> | - 8 %            | 274           | 299           |
| Part des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation  | + 6 pt           | 77 %          | 71 %          |

(1) Excédent brut d'exploitation diminué des frais financiers nets, des impôts récurrents et retraité des frais liés à l'offre sur Foncière de Paris (voir note 2.1.3 « Résultat récurrent net »).

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

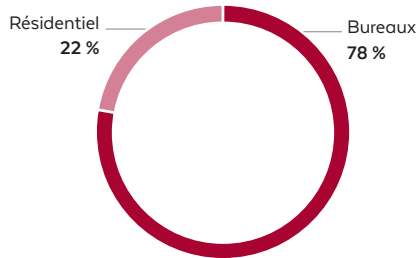
(3) Sur la base du périmètre comparable 2016.

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

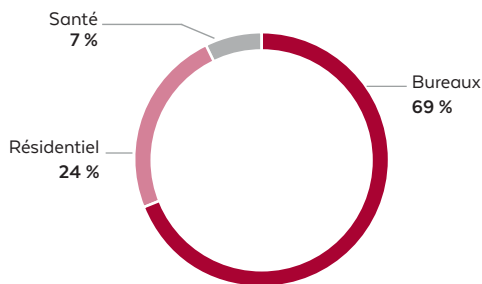
(5) Dividende 2016 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2017.

(1) Énergie primaire à climat constant.

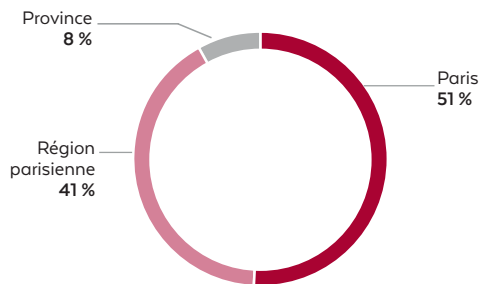
### Valeur du patrimoine par activité



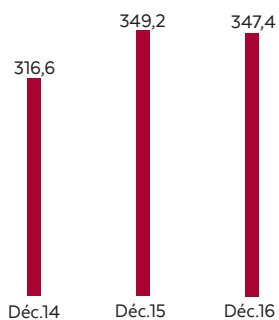
### Répartition des loyers par activité



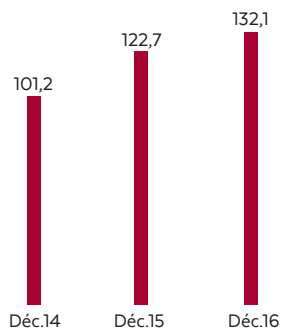
### Répartition des loyers par zone géographique



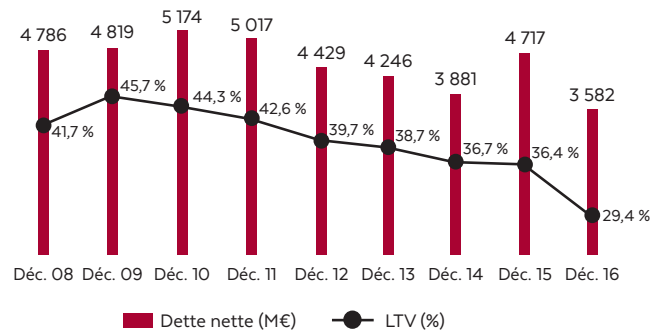
### Résultat récurrent net - part du Groupe (en millions d'euros)



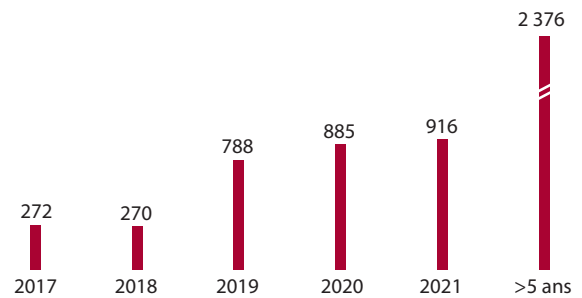
### ANR dilué bloc triple net EPRA par action (en euros)



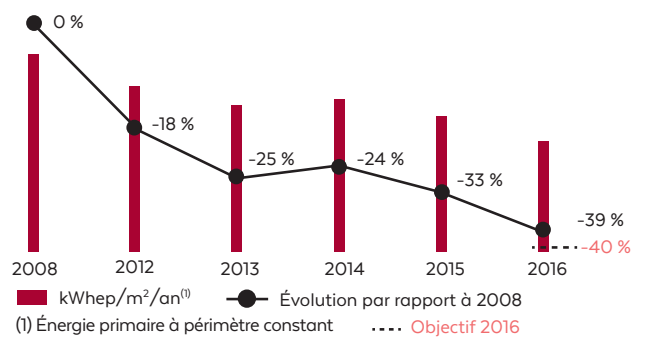
### Ratio LTV



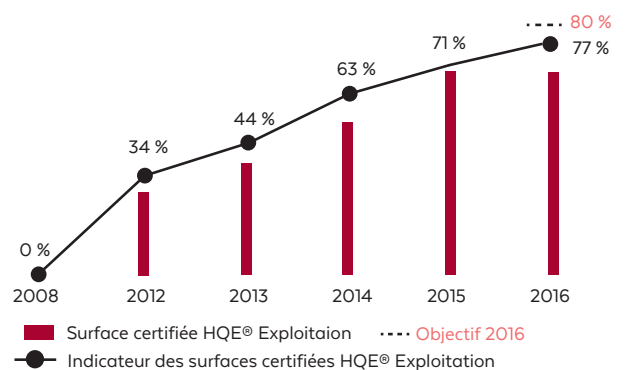
### Échéancier des financements autorisés (inclus les lignes de crédit non utilisées, hors billets de trésorerie) (en millions d'euros)



### 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 12,1 milliards d'euros au 31 décembre 2016, principalement situé en Région parisienne et majoritairement constitué d'immeubles de bureaux.

Le portefeuille de bureaux de Gecina, valorisé à 9,4 milliards d'euros représente 78 % du patrimoine total de la société, et est fortement concentré sur les zones les plus centrales de la Région parisienne. Plus de la moitié de celui-ci est constituée d'actifs parisiens (54 %) avec une large prépondérance sur le Quartier Central des Affaires, et 36 % du portefeuille de bureaux se situe dans le Croissant Ouest et à La Défense.

Gecina détient également des actifs dits « de diversification », représentant 22 % de son portefeuille (soit près de 2,6 milliards d'euros). Depuis la cession du portefeuille de santé finalisée le 1<sup>er</sup> juillet 2016, ce portefeuille de diversification n'est plus constitué que de logements traditionnels et de résidences étudiants.

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 8 milliards d'euros d'actifs ont ainsi été cédés depuis 2008 et plus de 6 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 78 % à fin 2016 conformément à la volonté affichée de Gecina d'accroître son exposition aux marchés de bureaux parisiens.

Gecina entend rester active sur les marchés immobiliers de la Région parisienne. 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.

Bénéficiant d'un actionnariat stabilisé et d'un bilan renforcé ces dernières années, la société s'est mise en ordre de marche pour construire son avenir, et avait 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 ».

L'année 2016 s'est inscrite dans la continuité du dynamisme de 2015. Gecina a ainsi sécurisé près de 321 millions d'euros de nouveaux investissements, et 2,0 milliards d'euros de cessions réalisées ou sous promesse au 31 décembre 2016, dont 1,3 milliard d'euros au titre de la cession de son portefeuille de santé (finalisée le 1<sup>er</sup> juillet 2016). Le Groupe a par ailleurs continué d'accroître son potentiel d'extraction de valeur immobilière, en continuant l'identification d'importants projets au sein de son portefeuille qui participeront à la croissance du Groupe dans les années qui viennent. Au 31 décembre 2016, le pipeline du Groupe est ainsi porté à près de 3,7 milliards d'euros.

Gecina a également quasiment atteint les objectifs qu'elle s'était fixés en 2008 en matière de certifications environnementales et de baisse de la consommation d'énergie de son patrimoine. En effet, 77 % des surfaces de bureaux de Gecina sont certifiées HQE® Exploitation à fin 2016 (71 % à fin 2015) et la consommation d'énergie primaire à climat constant de son patrimoine de bureaux contrôlé opérationnellement est en baisse de - 39 % (- 33 % à fin 2015). Gecina s'est d'ores et déjà fixée de nouveaux objectifs ambitieux à horizon 2020.

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 GFIL.

### 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.

### 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.

## Présentation du Groupe

### 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 m<sup>2</sup> 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 un processus de vente de son portefeuille d'actifs de santé.
- 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.

### 2016

- Gecina prend acte début février de la cession de 3,4 % du capital correspondant à la quote-part du capital que détenait Blackstone à la suite de la dissolution du concert auparavant formé avec Ivanhoé Cambridge.
- Gecina annonce le 8 février la signature d'un accord portant sur la vente de son portefeuille de santé pour 1,35 milliard d'euros. Le processus de vente sera finalisé le 1<sup>er</sup> juillet.
- Gecina annonce le 19 mai avoir déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) un projet d'offre publique visant l'ensemble des titres de Foncière de Paris.
- Gecina prend acte le 20 septembre des résultats provisoires de son offre visant les titres Foncière de Paris, établissant que le seuil de 50 % du capital social et des droits de votes n'étant pas atteint, les titres de Foncières de Paris apportés à Gecina seront restitués à leurs propriétaires.
- Standard & Poor's a relevé le 25 octobre sa perspective sur la notation de Gecina à BBB+ / perspective positive. Moody's a relevé la notation sur Gecina à A3 / perspective stable le 22 décembre 2016.
- Gecina est récompensée lors de la remise des Trophées 2016 des Meilleures Relations Actionnaires par « Le Revenu » et lors des Prix de la Relation Actionnaires et Investisseurs 2016 décernés par « Les Échos ».

### 2017

- Méka Brunel est nommée Directrice Générale de Gecina le 6 janvier.



## 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 et résidences étudiants).

Afin d'accompagner son recentrage stratégique vers le secteur des bureaux et solidifier son modèle, Gecina a adopté une organisation ajustée à la chaîne de création de valeur immobilière.

Les équipes opérationnelles travaillent de façon « horizontale » et transversale par métier. Trois pôles multiproduits : 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.

La RSE est également intégrée au cœur même de la stratégie de Gecina, elle est rattachée depuis 2016 au sein de la direction Transformation, Marketing et RSE. Cette direction a 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.



Par ailleurs, au 31 décembre 2016, le groupe Gecina est constitué de 42 entités juridiques distinctes dont (i) 32 sociétés foncières, détentrices de patrimoine ou droits immobiliers, et (ii) quatre sociétés de services.

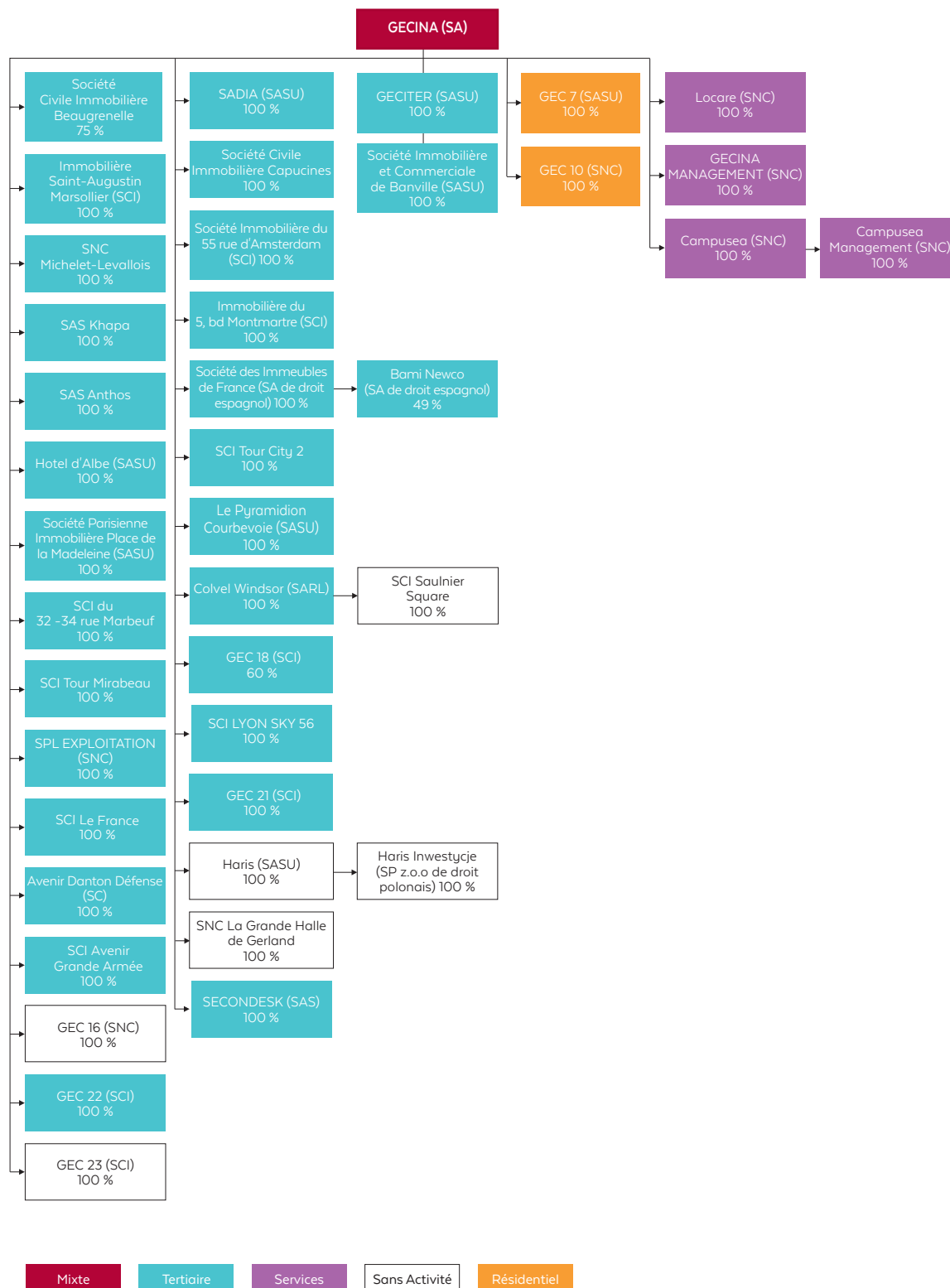
Les principales entités juridiques sont établies en France.

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 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

## Organigramme juridique



## **1.4.2. ÉVOLUTION DE L'ORGANIGRAMME DU GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE**

Le 8 février 2016, Gecina, associé unique de Gecimed a signé une promesse de vente avec Primonial Reim, intervenant pour le compte d'un « club deal » regroupant des investisseurs institutionnels et portant notamment sur les titres Gecimed. La réitération de cette promesse est intervenue le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Le 18 octobre 2016, la SAS 1 Quai M Dassault Suresnes, détenue à 100 % par Geciter, elle-même détenue à 100 % par Gecina, a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Geciter et a été radiée le 7 décembre.

Le 3 novembre 2016, la SNC GEC 8 a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Gecina et a été radiée le 19 décembre.

Le 7 décembre 2016, la SAS Labuire Aménagement, dont Gecina détenait 59,7 % du capital a été liquidée.

## **1.4.3. ÉVÉNEMENTS SURVENUS POSTÉRIEUREMENT AU 31 DÉCEMBRE 2016 ET RELATIFS À L'ORGANISATION DU GROUPE**

Néant.

## **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 dans les zones les plus centrales et dynamiques de la Région parisienne, tout en réduisant son endettement. En 2016, Gecina a cédé plusieurs immeubles tertiaires ne répondant pas aux critères du Groupe en matière de localisation et de profil de risque. Gecina a ainsi procédé à la vente d'immeubles situés à Rueil-Malmaison et à Suresnes, mais aussi à la cession d'immeubles présentant une opportunité d'arbitrage dans des zones plus centrales à Neuilly et à Paris. Le 1<sup>er</sup> juillet 2016, Gecina a également finalisé la cession de son pôle Santé, et a continué à vendre une partie de son patrimoine de logements au fur et à mesure du départ des locataires. Au total, Gecina aura ainsi sécurisé 2,0 milliards d'euros de cession d'actifs essentiellement non stratégiques (et 644 millions d'euros en excluant le portefeuille santé), repositionnant ainsi la qualité de son portefeuille plus en adéquation avec les ambitions du Groupe. En parallèle de ces cessions, Gecina a également sécurisé près de 321 millions d'euros de nouveaux investissements de bureaux à Paris et à Issy-les-Moulineaux.

En conséquence, la part du portefeuille de bureaux est passée de 52 % du portefeuille total en 2006 à 78 % fin 2016, conformément à l'objectif que le Groupe s'était donné, traduisant le repositionnement stratégique opéré ces dernières années autour du bureau urbain en Région parisienne.

Sur le marché des bureaux parisiens et d'Île-de-France, le cœur de métier de Gecina, l'environnement en 2016 a montré des signes d'amélioration notables dans les zones les plus centrales de la Région parisienne, en dehors de ces zones l'amélioration est plus contrastée.

Le volume d'investissements en Île-de-France se maintient à des niveaux historiquement très élevés, avec près de 19,6 milliards d'euros sur 2016 (source CBRE), en très léger repli par rapport au volume enregistré l'année précédente (20,3 milliards d'euros).

Si le marché locatif a montré quelques signes de stagnation dans les zones périphériques, les quartiers les plus centraux (et notamment Paris intra-muros) montrent, quant à eux, des signes très encourageants. Les perspectives sont favorables sur les zones de prédilection de Gecina (notamment Paris intra-muros) où la demande placée est en fort rebond, l'offre immédiate en forte baisse et par conséquent les taux de vacance s'inscrivent également en baisse. Dans l'ensemble, le marché locatif en Île-de-France est bien orienté, bien que les tendances, encore très hétérogènes montrent des performances diverses selon la qualité et l'emplacement des actifs.

## 1.5.1. LE MARCHÉ DU BUREAU : TENDANCES 2016 ET PERSPECTIVES

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

### Patrimoine

À fin 2016, Gecina gère un portefeuille de bureaux et commerces de plus de 1 000 000 m<sup>2</sup> dont plus de 900 000 m<sup>2</sup> en exploitation répartis (en valeur) de la manière suivante :

- 55 % à Paris intra-muros ;
- 44 % 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 m<sup>2</sup> représentent 60 % du portefeuille ;
- 28 % du portefeuille sont constitués d'immeubles compris entre 5 000 m<sup>2</sup> et 10 000 m<sup>2</sup> ;
- les immeubles de moins de 5 000 m<sup>2</sup> ne représentent plus que 12 % du patrimoine.

### Un marché de l'investissement dynamique et concentré sur les marchés les plus établis de l'Île-de-France

Des volumes de liquidités importants ont encore soutenu le marché de l'investissement en France et notamment en Île-de-France. Ainsi, 19,6 milliards d'euros ont été investis en Île-de-France en immobilier tertiaire en 2016, réitérant donc le dynamisme observé en 2014 et 2015. La concentration du marché de l'investissement s'est encore accrue en 2016 au bénéfice du bureau en Île-de-France. Sur un volume d'investissements total en France estimé à 23,6 milliards d'euros, CBRE précise que la très grande majorité de ces investissements (près de 86 %) s'est portée sur des investissements en Île-de-France (contre 75 % en 2014, et 83 % en 2015). Par ailleurs, cette même source indique que près de 73 % des engagements sur l'année concernent des actifs de bureaux (contre 66 % en 2014 et 72 % en 2015), alors que moins de 16 % seulement de ces investissements se sont portés sur des actifs de commerces (27 % en 2014, 18 % en 2015). La tendance déjà observée en 2014, renforcée en 2015, notant une préférence croissante des investisseurs pour les actifs de bureaux situés en Île-de-France, se trouve confirmée en 2016.

Autre évolution notable, les investissements sont particulièrement concentrés sur les zones les plus centrales de la Région parisienne, puisque 68 % du montant total des investissements immobiliers réalisés en France en 2016 se concentrent sur Paris intra-muros, La Défense et le Croissant Ouest.

Le marché s'est montré particulièrement actif sur les grandes transactions, puisque 66 opérations de plus de 100 millions d'euros ont été constatées, représentant près de 61 % du volume total d'investissements en valeur, soit un poids comparable à

celui enregistré en 2015 (source : CBRE). 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 compression des taux prime observée sur l'année. Dans le QCA parisien, le taux prime atteint maintenant 3,0 % (contre 3,25 % fin 2015 et 3,75 % 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 du marché locatif.

Les investisseurs nationaux ont été les plus présents (69 % des transactions), parmi lesquels les assureurs, SCPI, OPCI tous net acheteurs, se sont montrés particulièrement actifs, confirmant les tendances observées ces dernières années. Les fonds souverains marquent leur retour sur l'exercice alors que les fonds ouverts allemands sont de leurs côtés restés globalement vendeurs, notamment dans le cadre de certaines liquidations progressives de leurs actifs.

### Un marché locatif encourageant sur les zones centrales

La demande placée atteint 2,4 millions de m<sup>2</sup> en 2016, soit une hausse de + 7 % sur un an, cette performance prolonge la reprise observée depuis 2014 (+ 13 %) et 2015 (+ 1 %), et excède maintenant la moyenne décennale.

Cette performance indique deux principales tendances fortes sur 2016.

- D'abord le mouvement est tiré par la nette reprise des transactions sur des surfaces de grande taille (> 5 000 m<sup>2</sup>) qui affichent une hausse de + 23 % sur un an, et notamment les opérations de très grande taille (> 10 000 m<sup>2</sup>) en croissance de + 37 % sur un an.
- Ensuite la reprise de la demande placée est contrastée selon les zones, et reflète une excellente dynamique sur les zones les plus centrales et notamment Paris intra-muros (+ 14 %), où le volume de transactions est maintenant très significativement supérieur à la moyenne décennale, alors que la dynamique a été en moyenne beaucoup plus faible en dehors de Paris (+ 1 %).

Le marché de Paris intra-muros passe en 2016 la barre symbolique du million de m<sup>2</sup> commercialisé, soit une hausse de + 14 % (après une hausse de + 15 % en 2015), et concentrant ainsi 46 % du volume total de transactions enregistrées dans la Région parisienne sur l'année. L'amélioration est également notable sur La Défense où le volume de transactions affiche une croissance de + 93 %. 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, restant encore très en deçà de la moyenne à long terme observée sur ces zones.

Parallèlement, l'offre de bureaux immédiatement disponibles s'est contractée de - 10 % par rapport à fin 2015 à 3,5 millions de m<sup>2</sup>. Là encore, cette baisse est principalement tirée par la contraction de l'offre disponible sur les zones les plus centrales où l'absorption a été très importante. L'offre disponible immédiatement s'est ainsi contractée très fortement dans Paris intra-muros (- 30 %), plus modérément à La Défense (- 11 %) et marginalement ailleurs (entre - 2 % et - 5 %). Fait notable, la proportion de cette offre composée d'immeubles neufs ou restructurés est historiquement faible dans la mesure où elle représente seulement 19 % de l'offre totale immédiatement disponible, constituant localement des situations de pénuries de biens neufs/restructurés, notamment au cœur de Paris. CBRE indique par exemple qu'il existe actuellement une pénurie d'actifs neufs ou restructurés, notamment de plus de 5 000 m<sup>2</sup>, immédiatement disponibles dans Paris.

La conjonction d'une hausse significative de la demande placée et d'une baisse de l'offre disponible, engendre une baisse du taux de vacance moyen dans la Région parisienne de 70 pb à 6,2 % (source : CBRE) contre 6,9 % il y a un an. À Paris, ce taux est maintenant de l'ordre de 3,2 % contre 4,6 % fin 2015 et 5,2 % fin 2014 (source : Cushman & Wakefield), traduisant une situation de pénurie. Le taux de vacance s'inscrit également en repli sur La Défense, passant en deçà de 10 % à 9,8 % (contre 11 % fin 2015). La baisse est réelle mais moins marquée sur les autres zones de la Région parisienne.

Dans ce cadre, les loyers faciaux de marché se sont stabilisés, et affichent une hausse dans les zones de rareté, notamment dans Paris intra-muros, sur les immeubles neufs/restructurés comme sur les immeubles de seconde main. Cette tendance est conforme avec ce que Gecina observe lors des transactions réalisées sur son propre portefeuille.

## **2017 : un contexte toujours favorable pour Paris**

En 2017, l'abondance de liquidités disponibles à investir à l'échelle internationale devrait rester d'actualité. Dans ce contexte, l'immobilier devrait rester une classe d'actif privilégiée, notamment en raison d'un couple rendement/risque qui reste particulièrement attractif en particulier en Europe où la compression des rendements immobiliers qui n'a pas suivi en totalité celle des taux obligataires, maintient une prime de risque très élevée. La France dans ce contexte et surtout Paris s'affiche de plus en plus comme une alternative sérieuse à Londres, et devrait constituer la porte d'entrée des capitaux internationaux à destination de l'immobilier dans la zone euro. Le marché de l'investissement devrait par conséquent rester particulièrement actif sur l'année.

Face à cet afflux de liquidités et à un coût de l'argent qui devrait rester bas en dépit de la remontée modérée des taux longs, les rendements immobiliers devraient se maintenir aux niveaux actuels, 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 et qui se raréfie accentuant le déséquilibre entre les capitaux à investir et l'offre disponible. Cela dépendra en grande partie de l'évolution de la confiance des investisseurs dans la reprise du cycle économique.

Concernant le marché de la location, le marché des bureaux restera dépendant de l'environnement macroéconomique, et notamment de la tendance sur l'emploi, qui semble à ce stade plutôt encourageante. CBRE note que si la recherche d'économies dicte encore une bonne partie des transactions locatives, le critère d'une bonne localisation afin d'attirer et conserver les talents est tout aussi important. Le manque d'offres disponibles immédiatement devrait cependant contraindre les choix des grands utilisateurs, ce qui pourrait amener certains à privilégier pour le moment, et faute d'opportunités, la prolongation de leurs engagements actuels. CBRE estime que les volumes placés sur le marché des grandes transactions (> 5 000 m<sup>2</sup>) ne devraient pas croître en 2017, au contraire des plus petites surfaces qui devraient conserver la dynamique observée ces deux dernières années. En parallèle ce déficit d'offre pourrait prolonger la tendance observée de hausse des valeurs locatives faciales, pour les actifs de qualité dans les zones centrales. CBRE estime ainsi que les perspectives en matière de loyers en Région parisienne pourraient constituer un relais de croissance pour la zone, d'autant plus si les perspectives de relocalisations liées au Brexit venaient raffermir cette tendance.

## **Gecina sur le marché du bureau en Île-de-France**

En 2016 Gecina a loué, reloué ou renégocié près de 72 000 m<sup>2</sup> de bureaux, représentant un volume de loyers économique de l'ordre de 30 millions d'euros. Par conséquent, le taux de vacance moyen de Gecina sur son portefeuille de bureau est resté proche d'un plus bas historique à 4,5 %, soit significativement en deçà du taux de marché (6,2 % 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, qui s'élève à - 0,5 %, en légère amélioration par rapport à 2015. Cependant, la reprise observée des loyers dans les zones les plus centrales de la région permet d'envisager que la variation des loyers à périmètre constant soit positive dès 2017.

La valorisation des actifs de Gecina a cru, en moyenne sur l'année, et de + 4,3 % sur le portefeuille de bureaux, traduisant cependant une certaine hétérogénéité entre les tendances observées en 2016 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 + 6,5 % à périmètre constant). Cette variation fait ressortir un effet loyer légèrement positif notamment sur les zones les plus centrales de la région.

Avec près de 321 millions d'euros d'investissements nouveaux sécurisés sur l'année et 2,0 milliards de cessions réalisées ou sous promesse au 31 décembre 2016 (644 millions d'euros hors portefeuille de santé), Gecina a encore été l'un des tout premiers acteurs sur le marché de l'investissement. Au cours de l'année Gecina aura ainsi réalisé l'acquisition en VEFA du projet Be Issy à Issy-les-Moulineaux, d'un immeuble situé rue de Madrid dans le QCA parisien aujourd'hui mis en restructuration, ainsi que d'un actif de bureau situé dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris (rue Guersant) en mitoyenneté d'un actif déjà propriété du Groupe, permettant de mener une restructuration conjointe.

En parallèle, Gecina a cristallisé des profits en procédant à la cession de son portefeuille de santé (finalisée le 1<sup>er</sup> juillet 2016), ainsi que d'immeubles de bureaux matures ou non stratégiques à Rueil-Malmaison, Suresnes, Neuilly et 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 principalement en menant des programmes de restructuration d'actifs sur son propre portefeuille, et particulièrement à Paris, afin d'en extraire le maximum de valeur.

## 1.5.2. MARCHÉS DE DIVERSIFICATION

### 1.5.2.1. Secteur résidentiel

Sources : [www.paris.notaires.fr](http://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 :

- 69 % à Paris intra-muros ;
- 30 % en Région parisienne ;
- 1 % en province.

#### Hausse des volumes et reprise de la hausse des prix en 2016

Le second semestre 2016 montre une solide dynamique en matière de volume de transactions, ainsi qu'une reprise de la hausse des prix notamment à Paris. Le prix de l'immobilier résidentiel à Paris devrait se situer en moyenne autour de 8 500 euros/m<sup>2</sup> à fin 2016 selon les dernières estimations des notaires (vs 7 990 euros/m<sup>2</sup> fin 2015), soit une hausse estimée de l'ordre de + 6,4 % (+ 3,6% à fin septembre). Cette tendance haussière s'observe également dans les communes voisines de Paris, et notamment dans les Hauts-de-Seine (+ 2,4 % à fin septembre) où Gecina détient une partie de son patrimoine résidentiel.

Cette hausse des prix traduit une tendance observée sur le deuxième semestre, et reflète la reprise des ventes de logements anciens entamée au deuxième semestre 2015 et qui ont cru de + 10 % sur un an à fin septembre 2016 (+ 11 % dans Paris intra-muros, et + 13 % en Première Couronne). Ce retour de la demande, provoqué par des taux d'intérêt historiquement bas et la crainte d'une remontée de ceux-ci, a fini par inverser la tendance légèrement baissière observée depuis quatre années. Cela souligne également le manque structurel de logements en Île-de-France, notamment dans la ville de Paris, mais également dans les communes voisines.

Les Notaires précisent que les taux d'intérêt devraient cependant jouer un rôle décisif dans l'éventuelle poursuite de cette tendance de hausse des prix. Bien que cette tendance haussière puisse se maintenir sur 2017, 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 189 millions d'euros (ventes réalisées ou sous promesses) en 2016, traduisant une prime moyenne sur les expertises (valeur bloc) supérieure à 34 %. 11 millions d'euros de ventes supplémentaires sont également en cours de préparation au 31 décembre 2016.

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 2016, les taux de crédit immobiliers à 15 ans s'établissaient à un niveau historiquement bas autour de 1,45 % contre 2,15 % fin 2015, 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 toujours en hausse mais de façon modérée, en l'absence d'indexation

En 2016, les loyers à Paris n'ont augmenté que de + 0,5 % à 25,0 euros/m<sup>2</sup>/mois, soit une revalorisation locative inférieure à la croissance annuelle moyenne depuis 2000 (source : Clameur), traduisant notamment un faible effet de l'indexation et les contraintes concernant l'encadrement des loyers à l'œuvre depuis août 2015.

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 96,6 % sur le patrimoine résidentiel de Gecina en 2016.

### 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 modérée sur 2016, le contexte macroéconomique demeure très incertain, appelant à une certaine prudence, de même que l'incertitude portant sur le niveau des taux d'intérêt dans les trimestres qui viennent. Cependant, la tendance positive observée notamment sur la fin de l'année 2016 pourrait se prolonger, accompagnant à minima le maintien des prix aux niveaux actuels.

Les loyers ne devraient pas augmenter significativement en 2017 à Paris et en Première Couronne, et devraient rester proches des niveaux actuels, notamment en raison du décret d'encadrement des loyers, mais également d'une indexation encore faible. Le taux de rotation des locataires au sein du portefeuille de Gecina devrait rester proche du niveau de 2016 (14,9 %).

## 1.5.2.2. Secteur résidences étudiants

### Patrimoine

À fin 2016, Gecina détient et gère, au travers de sa filiale Campuséa, 15 résidences étudiants, dont 8 en Région parisienne et 7 en province, soit environ 2 400 lits en exploitation. Au travers de cette filiale, Gecina développe actuellement 3 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 la pyramide

des âges, 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 % quittent le domicile parental, 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.

### Perspectives

L'ambition de Gecina est de continuer à faire croître son portefeuille de résidences étudiants, 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 des résidences étudiants existantes, développe des résidences entièrement neuves, ou transforme des immeubles de bureaux en résidences, toujours aux meilleurs standards en matière de développement durable, et notamment 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<sup>er</sup> propriétaire exploitant du parc privé 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 m<sup>2</sup>.

## 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 résidentiels sur le périmètre de Gecina ;
- cessions d'actifs résidentiels en bloc et à l'unité ;
- gestion d'actifs sur le périmètre Gecina.

## 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, de l'efficacité de la gestion du patrimoine par le Groupe et de la législation en cours.

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. Il peut être calculé en excluant certains éléments exceptionnels. 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) ;
- investissements immobiliers réalisés (*Capital expenditure*).



## **1.7. RISQUES**

### **1.7.1. ORGANISATION GÉNÉRALE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES**

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de la Direction Générale. Elle comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe afin de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision. Elle donne aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, afin de prendre des risques mesurés et réfléchis et appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières. En 2016, la Présidence, la Direction Générale, ainsi que l'ensemble des administrateurs ont fait l'objet d'une session de formation à la gestion des risques.

Le Conseil d'Administration veille à ce que la gestion de la société intègre la gestion des risques majeurs. Il s'assure, au travers des travaux du Comité d'Audit et des Risques, du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

La Direction Générale, relayée par le Comité Exécutif, est chargée de mettre en œuvre et de piloter le dispositif de gestion des risques.

Les Directions de la société sont responsables de l'évaluation et du traitement des risques, notamment par la mise en œuvre de procédures et de contrôles adéquats, portant sur les processus dont elles ont la charge. Les Directions fonctionnelles, expertes dans leurs domaines respectifs, assistent en outre les Directions opérationnelles dans la gestion de leurs risques, au travers de la mise à disposition de ressources, d'outils, d'analyses et de contrôles.

Les fonctions dédiées aux risques assistent plus particulièrement les différentes Directions dans l'identification et l'évaluation de leurs risques, ainsi que dans la mise en place de procédures ou de référentiels concourant à la maîtrise de ces derniers. Les systèmes d'identification, d'analyse et de gestion des risques sont plus particulièrement mis en œuvre par la fonction Risques Immeubles pour ce qui est des risques liés à la sécurité et à l'environnement des immeubles. Concernant les risques généraux, ils sont suivis par la fonction Risques et Conformité, rattachée à la Direction de l'Audit Interne. Cette fonction a pour missions principales la gestion des risques, la supervision de la politique de gestion des risques et de la cartographie des risques opérationnels, ainsi que le contrôle permanent et la supervision de la conformité dans l'entreprise.

La fonction d'Audit interne, rattachée à la Direction Générale, conforte le dispositif au travers de la mise en œuvre de son plan d'audit, élaboré sur la base d'une approche fondée sur les risques et prenant également en compte les préoccupations de la Direction Générale et du Comité d'Audit et des Risques.

Dans le cadre de la gestion des risques, Gecina a défini une appétence au risque qui correspond au profil de risque de la société tel que défini par sa Direction en vue de la poursuite de l'activité et de l'atteinte des objectifs, tenant compte de la stratégie et des valeurs de l'entreprise. D'une manière générale, les opérations de la société doivent en outre se dérouler dans le respect de la réglementation et des principes définis dans la charte éthique du Groupe. Elles se doivent également d'être conformes aux engagements pris par la société en matière de RSE.

L'ensemble des dispositifs de gestion des risques fait l'objet d'une matérialisation au sein d'une politique de gestion des risques déployée en 2014. Elle est étroitement corrélée à la stratégie du Groupe. À cet effet, elle a vocation à être mise à jour lors de changements significatifs de la stratégie du Groupe.

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 de traitement des risques reposant notamment sur la cartographie des risques. 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.

#### **Présentation selon le modèle des trois lignes de maîtrise**

Ce modèle de référence, se rapportant à une prise de position IFACI/AMRAE, est organisé en trois lignes de maîtrise définissant les rôles et responsabilités du management opérationnel, des fonctions transverses et de l'Audit interne. Le modèle de gouvernance repose sur ces trois lignes. Il permet de clarifier les enjeux des systèmes de gestion des risques et de contribuer à leur efficacité, en identifiant la contribution des collaborateurs en termes de maîtrise des risques.

- La première ligne de maîtrise correspond aux contrôles pilotés par le management, elle est constituée des managers opérationnels, responsables de l'évaluation et de la diminution des risques.
- La deuxième ligne de maîtrise correspond aux différentes fonctions instituées par le management pour assurer le suivi du contrôle des risques et de la conformité. Elle est constituée des services fonctionnels, responsables de domaines d'expertise, et des fonctions dédiées à l'animation du dispositif global de maîtrise des risques.
- La troisième ligne de maîtrise assure l'efficacité et la cohérence des deux premières lignes. Elle se compose notamment de l'Audit interne, rattachée au plus haut niveau de l'organisation, ainsi que des auditeurs externes, fournissant une assurance indépendante.

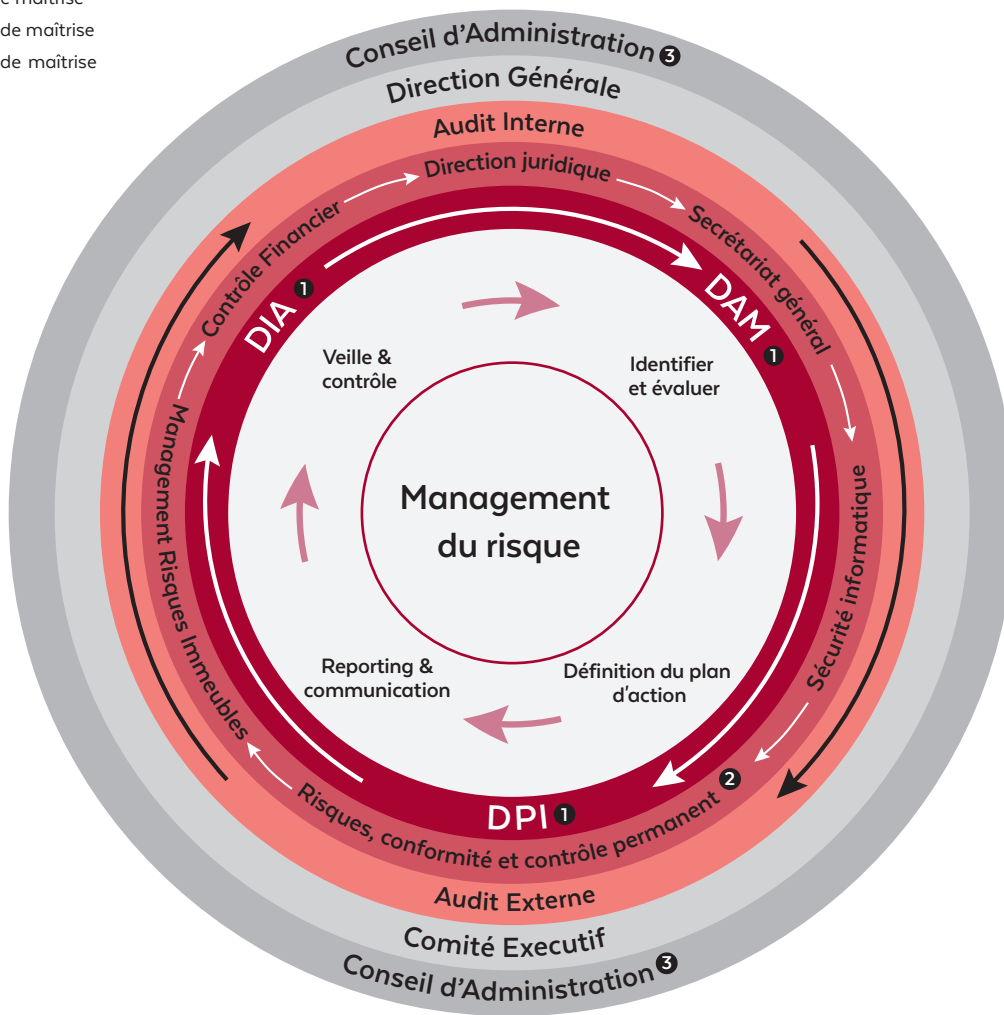
## Présentation du Groupe

Ci-après la représentation graphique des trois lignes de maîtrise au sein de la société Gecina.

### Représentation graphique des trois lignes de maîtrise de Gecina

#### Lignes de maîtrise

- 1<sup>ère</sup> ligne de maîtrise
- 2<sup>ème</sup> ligne de maîtrise
- 3<sup>ème</sup> ligne de maîtrise



DIA = Directions des Investissements et Arbitrages  
 DAM = Direction de l'Asset Management  
 DPI = Direction du Patrimoine Immobilier

- ① Steering committee, Business Review et Asset Review
- ② Règlement intérieur, Procédures et délégation de pouvoir et autorités
- ③ CAR - Comité d'Audit et des Risques

### La cartographie des risques

La cartographie permet une évaluation des risques. Elle est effectuée au moyen d'entretiens auprès des différents responsables de risques du Groupe. L'outil de cartographie des risques donne lieu à des plans d'actions priorités sur les domaines devant faire l'objet d'une amélioration de leurs dispositifs de maîtrise. Il sert également d'appui à la fixation du plan de charge de l'Audit interne et du contrôle permanent.

Sont pris en compte dans cette évaluation les risques résiduels, correspondant au niveau du risque subsistant après la mise en place du dispositif de maîtrise. Ces risques sont évalués en fonction de trois éléments principaux : mesure de l'impact, mesure de la probabilité et appréciation de l'efficacité du dispositif de maîtrise.

Les échelles d'impact et d'efficacité du dispositif de maîtrise de chaque risque sont composées de quatre niveaux allant du très faible au très élevé. En complément, la mesure de l'impact du risque est appréciée à partir de trois critères : financier, social, image/réputation. Deux agrégats complémentaires composent le critère financier : le résultat récurrent et l'impact bilan/ANR.

Concernant l'échelle de probabilité de chaque risque, elle est composée de quatre niveaux : d'improbable à très probable.

### La corrélation des risques

Une étude de corrélation des risques a pour objectif de recenser les interactions entre les risques principaux, ce afin d'améliorer le dispositif de maîtrise des risques. Une étude de corrélation des risques nécessite au préalable, de rassembler les informations nécessaires à la définition et à la qualification des liens inter-risques. En 2016, la fonction Risques et Conformité a initié un travail préparatoire de corrélation des risques du Groupe. En 2017, cette analyse sera complétée et finalisée. Un renforcement de l'analyse de la sensibilité de certains risques viendra compléter l'exercice de corrélation des risques.

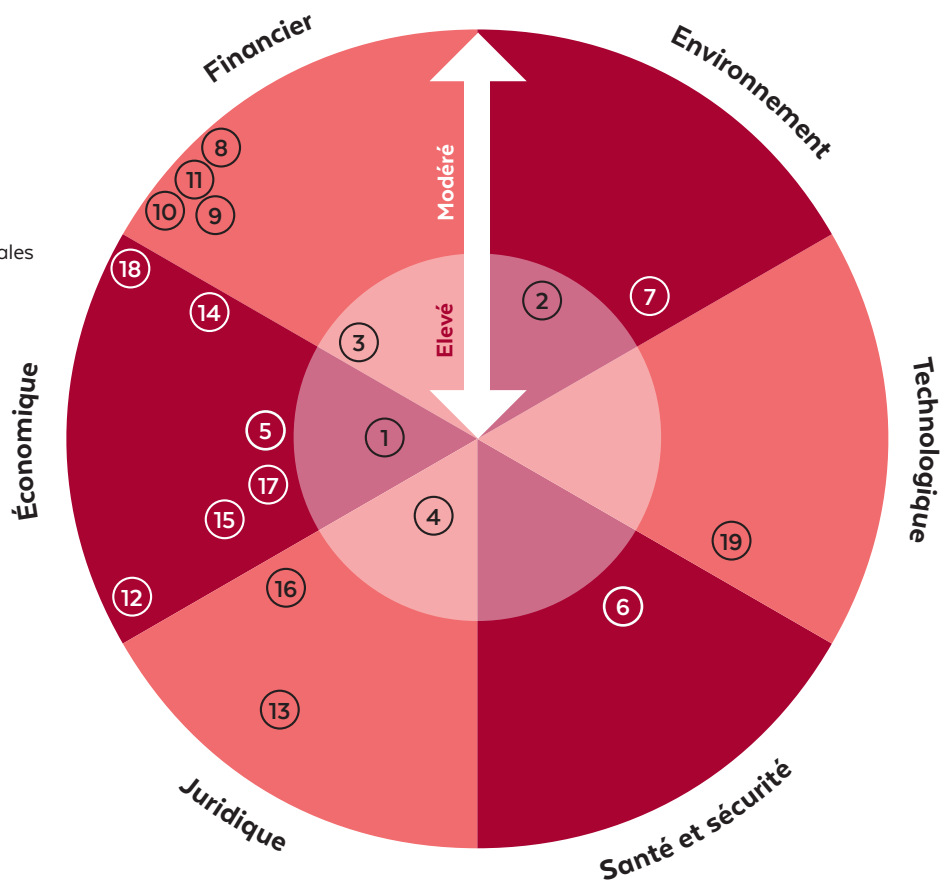
## 1.7.2. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES

### 1.7.2.1. Représentation graphique des principaux risques

#### Évaluation des principaux risques

##### Principaux risques :

- ① Risques de variation du marché immobilier
- ② Risque d'obsolescence
- ③ Risque de baisse du taux d'occupation financier
- ④ Risques Contentieux corporate
- ⑤ Risques d'acquisition
- ⑥ Risques liés aux immeubles
- ⑦ Risques liés aux dégradations sociétales et environnementales
- ⑧ Risque de marché
- ⑨ Risque de liquidité
- ⑩ Risque de contrepartie
- ⑪ Risque de taux d'intérêt
- ⑫ Risques liés aux coûts de couverture d'assurance et au défaut de couverture de certains risques
- ⑬ Risques juridiques et fiscaux
- ⑭ Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs
- ⑮ Risques liés à la sous-traitance
- ⑯ Risques liés au défaut de délivrance d'autorisations administratives et de recours
- ⑰ Risques d'insolvabilité des locataires
- ⑱ Risques liés à la concurrence
- ⑲ Risques numériques et technologiques



## Présentation du Groupe

### 1.7.2.2. 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 ;
- ⚠ Stabilité du niveau de risque ;
- ⬆ Diminution de l'exposition au risque.

Au sein du tableau synthétique des risques, figure une clarification de notre implication stratégique RSE au moyen d'un renvoi vers les quatre piliers de la RSE, matérialisés de la manière suivante :



Patrimoine - Cf. 7.3.



Collaborateurs - Cf. 7.5.



Planète - Cf. 7.4.



Société - Cf. 7.6.

| Risques  | Dispositifs de maîtrise  | Variation sur la période 2015-2016   |
|--|--|--|
| <b>Niveau de risque élevé</b>  |  |  |
| <b>Risques de variation du marché immobilier</b>   |  |  |
| <p>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.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ non-réalisation des opérations d'investissements et arbitrages ;</li> <li>■ baisse des loyers ;</li> <li>■ dépréciation de l'évaluation de son patrimoine (cf. 3.5.4.1 « Le risque de marché immobilier »).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ suivi régulier du marché immobilier qui contribue qualitativement aux orientations définies en Comité Stratégique ;</li> <li>■ réalisation de business plans par immeuble, revus dans le cadre des <i>Asset Reviews</i> annuelles en lien avec le Plan à Moyen Terme ;</li> <li>■ revue qualitative du patrimoine ;</li> <li>■ pilotage de la rotation des actifs par la Direction de l'Asset Management ;</li> <li>■ mise en œuvre d'analyses faites à partir de données historiques et prospectives des VLM ;</li> <li>■ dispositifs de maîtrise des risques d'insolvabilité du locataire ainsi que de baisse du taux d'occupation financier, détaillés ci-après.</li> </ul>  | <p>⬆ Ces risques propres à l'activité d'une foncière ont diminué au cours de la période considérée en lien avec des mesures de renforcement du dispositif. 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. 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 par actif et de la supervision continue du patrimoine.</p> |
| <b>Risque d'obsolescence</b>   |  |  |
| <p>Risque de renforcement de la réglementation, d'évolution des pratiques du secteur ou des attentes des locataires.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ non-conformité ou une inadéquation des actifs aux attentes du marché du fait d'une absence d'anticipation de ces évolutions par la société ;</li> <li>■ les évolutions en matière de RSE constituent une composante importante de ce risque dont les principaux enjeux sont :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- la performance énergétique et les énergies renouvelables ;</li> <li>- l'intégration du territoire ;</li> <li>- les relations avec les parties prenantes ;</li> <li>- la labellisation, la certification et la performance environnementale ;</li> <li>- la biodiversité ;</li> <li>- la flexibilité des actifs et des baux pour s'adapter aux évolutions des modes de travail.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les Directions opérationnelles procèdent à une veille réglementaire et industrielle pour laquelle elles sont notamment assistées par les fonctions RSE et Risques Immeubles ;</li> <li>■ des études de qualité sont 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 ;</li> <li>■ 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. La matrice de matérialité RSE de Gecina permet une vision d'ensemble des enjeux RSE dont les principaux dispositifs de maîtrise sont rappelés au chapitre 7.</li> </ul> | <p>⚠ L'organisation par ligne métier, mise en place en 2014 ainsi que les plans d'actions 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. En 2016 : des groupes de travail et des réflexions collectives impliquant les collaborateurs de Gecina et un panel de clients ont été initiés pour aboutir à la définition du cahier des charges de l'immeuble de demain.</p>          |

| Risques  | Dispositifs de maîtrise   | Variation sur la période 2015-2016   |
|--|---|--|
| <b>Risque de baisse du taux d'occupation financier</b>   |   |  |
| <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.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ hausse de la vacance générant une absence de loyers et un surcoût de charges opérationnelles ;</li> <li>■ dégradation des résultats du Groupe.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ suivi constant des locaux vacants et des échéances à venir de ses baux, sur la base d'états issus de son système d'information ;</li> <li>■ mise en place d'une organisation concernant les relations avec les locataires et la veille du marché locatif, permettant 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... ;</li> <li>■ suivi du taux d'occupation financier moyen des immeubles du Groupe. Il s'établit à 95,9 % à fin décembre 2016 (cf. tableaux 1.7.3.1 « Volume des loyers par échéances triennales des baux » et « Volume des loyers par échéance de fin de contrat des baux »).</li> </ul>   | <p>↑ Ce risque 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> |
| <b>Risques contentieux corporate</b>   |   |  |
| <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><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ dégradation des résultats du Groupe.</li> </ul>  | <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>← Le risque est en légère hausse sur la période face aux incertitudes liées à la situation successorale de Monsieur Rivero. Le Groupe s'attache à maintenir un niveau d'attention et de dispositif de maîtrise élevé concernant ces risques par nature évolutifs.</p>   |
| <b>Niveau de risque modéré</b>   |   |  |
| <b>Risques d'acquisition</b>   |   |  |
| <p>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.</p> <p>Ce risque comprend les composantes liées aux acquisitions dans le cadre de vente en blanc et de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) ; au cas d'espèce, il porte principalement sur le financement des travaux et des frais financiers.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ne pas disposer de ressources financières prévues lors de l'acquisition de l'actif ;</li> <li>■ pour les projets en développement s'ajoute le risque de sous-estimer les coûts de développement ;</li> <li>■ 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.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ processus d'acquisition reposant sur des études technique, juridique et financière comprenant notamment des outils de modélisation ;</li> <li>■ assistance de conseils externes ;</li> <li>■ les projets d'acquisition font l'objet d'une étude préalable par un <i>Steering Committee</i> puis par le Comité d'Investissements et de Désinvestissements ;</li> <li>■ définition de seuils de limitations de pouvoirs dans le cadre de l'examen des projets d'investissements (Directeur Général, Conseil d'Administration, Comité Stratégique). Cf. chapitre 5.1.9 ;</li> <li>■ le dispositif de maîtrise du risque de financement des acquisitions est présenté avec les risques financiers ci-après (risque de liquidité) ;</li> <li>■ concernant les projets VEFA, 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 ») ;</li> <li>■ compte tenu des limitations de pouvoirs du Directeur Général définies par le Conseil d'Administration, les opérations de VEFA font l'objet, en fonction de seuils prédéfinis, d'un accord préalable du Conseil d'Administration sur avis du Comité Stratégique.</li> </ul> | <p>△ Ces risques demeurent stables sur la période.</p>   |

| Risques   | Dispositifs de maîtrise   | Variation sur la période 2015-2016  |
|---|---|---|
| <b>Risques liés aux immeubles</b>   |   |   |
| <p>Risques de non-respect de la réglementation liée aux activités immobilières (hygiène, sécurité, santé, environnement).</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats de la société.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la gestion de ces risques est suivie par la fonction « Risques Immeubles » rattachée à la Direction Maîtrise d’Ouvrage ;</li> <li>■ l’évaluation des risques 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 ;</li> <li>■ au terme de chaque évaluation, des plans d’actions sont mis en place en fonction des objectifs à atteindre ;</li> <li>■ réalisation d’une cartographie des risques immobiliers depuis 2006, favorisant la maîtrise de ces risques.</li> </ul>   | <p>S’agissant des évolutions liées à ces risques, on se référera à la description de la cartographie des risques immobiliers au Chapitre 1.7.5.</p>   |
| <b>Risques liés aux dégradations sociétales et environnementales</b>  |   |   |
| <p>Risque de perte de valeur du Groupe lié à une sensibilité accrue des actifs du patrimoine à des événements météorologiques extrêmes (vague de chaleur, inondation, sécheresse). Le Groupe pourrait également subir la raréfaction et la hausse des coûts de matières premières nécessaires à son exploitation (sable, eau, énergie...).</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ hausse des primes d’assurance et des coûts d’exploitation (consommables et maintenance technique) et de construction de ses actifs ;</li> <li>■ absence de réalisation des objectifs fixés par le Groupe en matière de RSE ;</li> <li>■ image et réputation du Groupe ;</li> </ul> <p>Les principaux enjeux RSE associés à ces risques sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le changement climatique et émissions de gaz à effet de serre ;</li> <li>■ la performance énergétique et les énergies renouvelables ;</li> <li>■ les ressources naturelles et déchets autres que l’eau et l’énergie ;</li> <li>■ les achats responsables.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le Groupe a placé la RSE au cœur de sa stratégie. La fonction Asset Management intègre pleinement ces critères dans son suivi stratégique du patrimoine (<i>Asset Reviews</i> et <i>business plans</i> par actifs). La Direction des Investissements et Arbitrages étudie la performance environnementale des acquisitions potentielles et des cessions. La Direction du Patrimoine Immobilier intègre ces éléments dans l’exploitation et le développement des actifs de son patrimoine ;</li> <li>■ l’ensemble des Directions et collaborateurs du Groupe sont acculturés aux composantes de la RSE ;</li> <li>■ une équipe RSE est dédiée à l’animation et l’accompagnement de la stratégie du Groupe en matière de RSE auprès des collaborateurs ;</li> <li>■ le Groupe a structuré son action RSE, intégrée aux modes de gestion existant, ainsi qu’aux objectifs des collaborateurs ;</li> <li>■ le Groupe suit de manière très détaillée les consommations de ses actifs. Gecina s’est inscrite dans une démarche d’efficacité énergétique et de décarbonation du mix de production sur son patrimoine ;</li> <li>■ le Groupe entreprend également des actions auprès de ses locataires en matière de tri des déchets ;</li> <li>■ Enfin, pour plus d’informations concernant le dispositif de maîtrise relatif aux principaux risques RSE, se référer au chapitre 7.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> | <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. Gecina poursuit son implication en structurant sa trajectoire à horizon 2020 et 2030, centrée sur les enjeux matériels pour son activité et ses parties prenantes. Des objectifs ambitieux et des plans d’actions sont en cours de construction avec les différentes équipes opérationnelles concernées pour ces échéances. Parmi ces enjeux matériels figurent la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre, pour lesquels une feuille de route climat dresse les plans d’actions et fixe les objectifs nécessaires à la maîtrise de son impact sur le changement climatique.</p> |
| <b>Risques financiers – risque de marché</b>  |   |   |
| <p>Le risque recouvre principalement de la détention d’actifs financiers détenus durablement ou disponibles à la vente. 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 qui viennent exclusivement en couverture d’intérêt financier sur sa dette et des actions auto-détenues.</p> <p>Risque de change.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ évolution du cours de Bourse dans des investissements financiers mais aussi au travers des titres d’autocontrôle détenus ;</li> <li>■ la fluctuation de la valeur de son passif pourrait engendrer une variation de son actif net réévalué ;</li> <li>■ exposition au risque de change.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ toutes les opérations liées aux instruments financiers ou actions propres font l’objet de procédures comprenant des règles d’habilitation, d’autorisation et des contrôles formalisés ;</li> <li>■ le recours aux instruments financiers de couverture fait par ailleurs l’objet d’un cadre de gestion formalisé ;</li> <li>■ enfin, Gecina n’est pas exposé au risque de change.</li> </ul>   | <p>⚠ Le Groupe considère comme stable son exposition aux risques financiers de marché en 2016.</p>  |

| Risques  | Dispositifs de maîtrise  | Variation sur la période 2015-2016   |
|--|--|--|
| <b>Risques financiers – risque de liquidité</b>  |  |  |
| <p>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 »).</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 ;</li> <li>le Groupe s'attache par ailleurs à une amélioration continue de sa notation financière.</li> </ul>   | <p>↑ Le risque de liquidité est fortement dépendant de composantes exogènes. Le dispositif de maîtrise du risque actuellement en place a permis de diminuer les impacts liés aux risques de liquidité.</p>   |
| <b>Risques financiers – risque de contrepartie</b>   |  |  |
| <p>Risque en particulier lié à l'éventuelle défaillance de contreparties bancaires sur des lignes de crédit disponibles ou des instruments de couverture.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>retards ou défauts de paiements ;</li> <li>détérioration de la trésorerie et des résultats de la société (cf. paragraphe 3.5.4.3. sur « le risque de contrepartie »).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>gestion par une constante diversification des ressources et des contreparties financières en privilégiant le choix d'institutions financières de premier plan ;</li> <li>suivi d'un cadre de gestion des couvertures prévoyant notamment des normes d'exposition et de qualité des contreparties.</li> </ul>  | <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>   |
| <b>Risques financiers – risque de taux d'intérêt</b>   |  |  |
| <p>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><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>détérioration de la trésorerie et des résultats de la société.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 ;</li> <li>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 ;</li> <li>la gestion des couvertures fait en outre l'objet d'un reporting semestriel au Comité d'Audit et des Risques.</li> </ul>  | <p>← Le risque est en hausse sur la période considérée, au regard de l'évolution des incertitudes exogènes au niveau mondial (élections présidentielles US et nationales et effets du Brexit...), ainsi que de la hausse des taux <i>mid-swap</i>. 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> |
| <b>Risques liés aux coûts de couverture d'assurance et au défaut de couverture de certains risques</b>   |  |  |
| <p>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.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dégradation de la situation financière et des résultats de la société.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>la gestion de ce risque est suivie par le service « Assurances » rattaché à la Direction Financière, avec l'assistance d'un courtier-conseil externe ;</li> <li>réalisation d'audits périodiques des programmes d'assurance du Groupe et renouvellement des appels d'offres des courtiers et assureurs permettant ainsi d'optimiser les couvertures et les coûts d'assurance du Groupe ;</li> <li>les catégories de polices sont par ailleurs réparties entre plusieurs courtiers et assureurs ;</li> <li>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.</li> </ul> | <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 2015-2016  |
|---|---|---|
| <b>Risques juridiques et fiscaux</b>  |   |   |
| <p>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.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ remise en cause de certaines pratiques ou activités de Gecina ;</li> <li>■ conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats du Groupe.</li> </ul> | <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>Concernant les risques juridiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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. Les Directions font également appel, lorsque nécessaire, à des conseils juridiques externes. Les évolutions réglementaires donnent lieu à des mises à jour des contrats types et des processus concernés.</li> </ul> <p>Concernant les risques fiscaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le respect de la réglementation fiscale est supervisé par la Direction Financière qui procède à des revues périodiques et s'appuie selon les cas sur des conseils externes.</li> </ul>   | <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.</p>   |
| <b>Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs</b>  |   |   |
| <p>Risque d'erreur d'estimation de la valeur des actifs ou de non-réalisation des hypothèses retenues.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ coût de l'endettement ;</li> <li>■ le respect des ratios financiers ;</li> <li>■ capacité d'emprunt du Groupe.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ») ;</li> <li>■ des valorisations internes sont effectuées par chaque Direction opérationnelle sur la base des états locatifs ;</li> <li>■ le processus de valorisation des actifs fait l'objet d'une procédure formalisée, dont l'application est supervisée par une fonction centrale, indépendante des Directions opérationnelles ;</li> <li>■ les résultats de chaque campagne d'expertise semestrielle font l'objet d'une présentation au Comité d'Audit et des risques.</li> </ul>  | <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, l'appréciation de la valeur du patrimoine de Gecina a mécaniquement augmenté légèrement le risque. 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> |
| <b>Risques liés à la sous-traitance</b>   |   |   |
| <p>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.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ baisse de la qualité des prestations fournies par le Groupe ;</li> <li>■ dégradation de l'image de la société ;</li> <li>■ accroissement des coûts correspondants ou des risques juridiques.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ;</li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ les procédures prennent notamment en compte les règles de sécurité et les obligations liées au respect du droit du travail ;</li> <li>■ les fournisseurs signent la charte d'achats responsables (chapitre 7.6.4. « Achats responsables ») ;</li> <li>■ lors de travaux, la sélection des fournisseurs est assurée par des consultations de devis ou des procédures d'appels d'offres en fonction de seuils prédéfinis ;</li> <li>■ les cahiers des charges et les contrats types engageant les fournisseurs sont régulièrement mis à jour des obligations réglementaires ;</li> <li>■ le déroulement des travaux fait l'objet d'un suivi opérationnel et budgétaire régulier.</li> </ul> | <p>⚠ Ce risque est considéré comme stable. Il résulte de plusieurs composantes liées à la conjoncture économique. Le Groupe a renforcé son dispositif de maîtrise du risque, notamment au travers de la création en 2015 d'un pôle développement, rattaché à la Direction de l'Asset Management, en charge de piloter les actions transversales de développement. En 2016, l'ensemble des collaborateurs ont été resensibilisés au référencement des fournisseurs.</p>  |



| Risques  | Dispositifs de maîtrise  | Variation sur la période 2015-2016  |
|--|--|---|
| <b>Risques liés au défaut de délivrance d'autorisations administratives et de recours</b>  |  |   |
| <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.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ retards d'opérations, coût de portage ;</li> <li>■ surcoûts voire l'abandon d'opérations ;</li> <li>■ impossibilité d'exploiter certains actifs.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les 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 ;</li> <li>■ les demandes d'autorisations sont anticipées dès la phase de conception des projets et intégrées aux business plans des opérations ;</li> <li>■ les projets de développement significatifs sont revus et validés par le Comité d'Investissements et de Désinvestissements ;</li> <li>■ la mise en œuvre des demandes d'autorisations fait 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.</li> </ul> | <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>   |
| <b>Risques d'insolvabilité des locataires</b>  |  |   |
| <p>Risques de dégradation du taux de recouvrement des loyers suite à des difficultés financières des locataires.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ retards ou défauts de paiements, détérioration de la trésorerie et les résultats de la société (cf. 3.5.4.3 sur « le risque de contrepartie »).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le Groupe s'attache à diversifier son portefeuille de locataires tant en termes de revenus par locataire qu'en termes de secteurs d'activité ;</li> <li>■ les 20 premiers locataires de Gecina représentent, en 2016, 40 % des revenus locatifs annualisés de l'ensemble du Groupe ;</li> <li>■ les 10 premiers locataires représentent pour leur part 30 % des revenus locatifs annualisés de l'ensemble du Groupe ;</li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ des procédures de suivi et de recouvrement des loyers concourent également à prévenir et à minimiser les risques de pertes sur créances.</li> </ul>     | <p>⚠ Concernant le secteur du bureau, le niveau de risque demeure identique. Des indicateurs clés 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.</p>  |
| <b>Risques liés à la concurrence</b>   |  |   |
| <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 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><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ dégradation des niveaux de loyers, de marges ;</li> <li>■ non-réalisation de la stratégie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les dispositifs de maîtrise relatifs aux risques d'acquisition et de liquidité, détaillés ci-avant, précisent le mode de gestion de la composante du risque susceptible d'affecter la politique d'investissements et d'arbitrages ;</li> <li>■ la commercialisation est effectuée au moyen d'équipes dédiées agissant en collaboration avec des commercialisateurs et/ou conseils externes ;</li> <li>■ suivi des opérations commerciales et tenue d'un reporting par immeuble ;</li> <li>■ l'ensemble des fonctions immobilières est internalisé, permettant une meilleure réactivité dans un contexte concurrentiel ;</li> <li>■ depuis 2014, le dispositif a été renforcé par la fonction Asset Management et la mise en place d'Asset Reviews.</li> </ul>           | <p>⚠ Le risque est considéré comme étant stable sur la période, ce dernier évolue dans un contexte de forte demande d'investissements immobiliers, néanmoins compensé par un marché locatif montrant des signes de reprise sur Paris intra-muros.</p> <p>Première foncière en France en matière d'immobilier de bureau, Gecina maintient un avantage concurrentiel certain par son positionnement.</p> <p>Gecina est présente sur trois segments du marché de l'immobilier (bureaux, résidentiel traditionnel et résidences étudiants).</p> |

## Présentation du Groupe

| Risques  | Dispositifs de maîtrise  | Variation sur la période 2015-2016  |
|--|--|---|
| <b>Risques numériques et technologiques</b>  |  |   |
| <p>Risques liés à l'évolution de l'environnement exogène en matière informatique. Ces risques comprennent notamment les risques liés à la sécurité physique, logique, des flux d'information, perte d'information, faille dans le système de sécurité informatique, cyberattaque.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ défaillance dans le traitement des données ;</li> <li>■ pertes ou destruction des moyens informatiques, des données et archives ;</li> <li>■ coût de réparation ou reconstruction.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la gestion de ce risque est suivie par la Direction des Systèmes Informatiques au moyen :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une surveillance 24/7 des systèmes informatiques ;</li> <li>- d'une veille informatique, d'une sensibilisation des collaborateurs aux risques numériques et technologiques ;</li> <li>- d'un Comité bimestriel et d'un reporting mensuel des principaux indicateurs de sécurité.</li> </ul> </li> <li>■ applications de sécurité logique (antivirus, pare-feu, filtrage, systèmes de cryptage...) ;</li> <li>■ existence de procédures telles que la procédure de sauvegarde et de stockage sur l'espace réseau, les procédures internes de surveillance du fonctionnement des systèmes, procédure relative aux archivages ou encore les procédures de validation lors de l'acquisition/installation des logiciels ;</li> <li>■ tests d'intrusions effectués annuellement par une société externe ;</li> <li>■ charte informatique diffusée sur l'Intranet.</li> </ul> | <p>← Le risque peut être considéré comme étant sur une tendance haussière. Il est lié au contexte d'évolution de l'environnement exogène et de l'informatisation croissante des processus des métiers et objets. Cette tendance est confirmée par les enquêtes annuelles externes. Dans ce contexte, le Groupe a renforcé son dispositif de maîtrise.</p> |

### 1.7.3. PRÉCISIONS SUR CERTAINS FACTEURS DE RISQUES

#### 1.7.3.1. 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 95,9 % (95,5 % hors Santé) à fin décembre 2016. 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 tertiaires

| En millions d'euros | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | > 2023 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| Bureaux             | 68   | 70   | 74   | 16   | 32   | 20   | 15   | 75     |

#### Volume des loyers par échéances de fin de contrat des baux tertiaires

| En millions d'euros | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | > 2023 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| Bureaux             | 34   | 30   | 43   | 38   | 58   | 16   | 31   | 119    |

### 1.7.3.2. Risques juridiques et fiscaux

Le Groupe est tenu de respecter de nombreuses réglementations d'application spécifiques ou générales 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.

Gecina peut également faire l'objet de vérifications fiscales aboutissant à des notifications de redressement (voir notes 3.5.5.13 et 4.3.4.7 des annexes aux comptes consolidés et annuels).

### 1.7.3.3. Risques liés à une évolution de la réglementation

#### 1.7.3.3.1. 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, un encadrement a été mis en place en août 2015. À noter que le régulateur a fait part d'une volonté d'étendre le dispositif d'encadrement au-delà de Paris d'ici 2018, néanmoins Gecina dispose d'environ deux tiers de son patrimoine dans Paris, elle ne serait que peu affectée par cette éventuelle évolution législative.

#### 1.7.3.3.2. 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 depuis le 1<sup>er</sup> août 2014. 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.

#### 1.7.3.3.3. 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.

### 1.7.3.4. 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.

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.

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.

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.

**1.7.3.5. 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 3.5.5.13 et 3.5.9.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

**1.7.4. 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).

Mis à part les litiges mentionnés ci-après, les litiges et réclamations dans lesquels Gecina et ses filiales sont parties à ce jour s'inscrivent dans le cours normal de leur activité.

**1.7.4.1. 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 contrôlait 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). Le Tribunal a également indiqué qu'une partie des dommages-intérêts devrait être versée directement par l'AGRASC à Gecina par priorité sur les biens ayant fait l'objet d'une peine de

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.

confiscation, dont elle a eu la gestion et à cette hauteur. 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.

Monsieur Joaquín Rivero est décédé le 18 septembre 2016. Ce décès entraîne l'extinction de l'action publique à l'encontre de Monsieur Joaquín Rivero mais n'éteint pas l'action civile de Gecina, qui peut se poursuivre, à l'encontre des ayants droit de ce dernier. Gecina continue de défendre ses droits dans le cadre de la procédure d'appel en cours.

Le 28 octobre 2016 la Cour de cassation a prononcé la déchéance du pourvoi formé par Monsieur Joaquín Rivero et les sociétés qu'il contrôlait à l'encontre de l'arrêt de la Cour d'appel de Paris 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.

Suite au jugement du 11 mars 2015, Gecina a procédé à la saisie conservatoire des 8 839 actions détenues à titre personnel par Monsieur Joaquín Rivero et des dividendes 2014 et 2015 qui y sont attachés.

- 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 qui s'est déclaré incompétent par décision du 10 juin 2016 (cf. point 1.7.4.2).

- 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. Suite à une série de décisions et recours, Gecina a été reconnue en qualité de partie à la procédure le 19 avril 2016 devant la Cour Nationale, où la société continue de faire valoir ses droits. Aucune provision n'a été constituée à ce titre.

#### 1.7.4.2. 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 1.7.4.1), 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. Le 10 juin 2016, le Tribunal de première instance de Madrid s'est déclaré incompétent pour connaître du litige. Le 14 juillet 2016, Abanca a fait appel de cette décision. La procédure suit son cours.  
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 1.7.4.1).  
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 et est en cours d'exécution par le liquidateur judiciaire. 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. Le 22 janvier 2016 Gecina et SIF Espagne ont déposé des conclusions en vue de demander la qualification de faillite frauduleuse et la responsabilité des administrateurs de droit et de fait de Bami Newco et continuent 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, mais leur pourvoi a été rejeté par arrêt du 11 janvier 2017, rendant ainsi l'arrêt d'appel ferme et définitif.  
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.
  - 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.

## 1.7.5. 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 ».

### 1.7.5.1. 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.

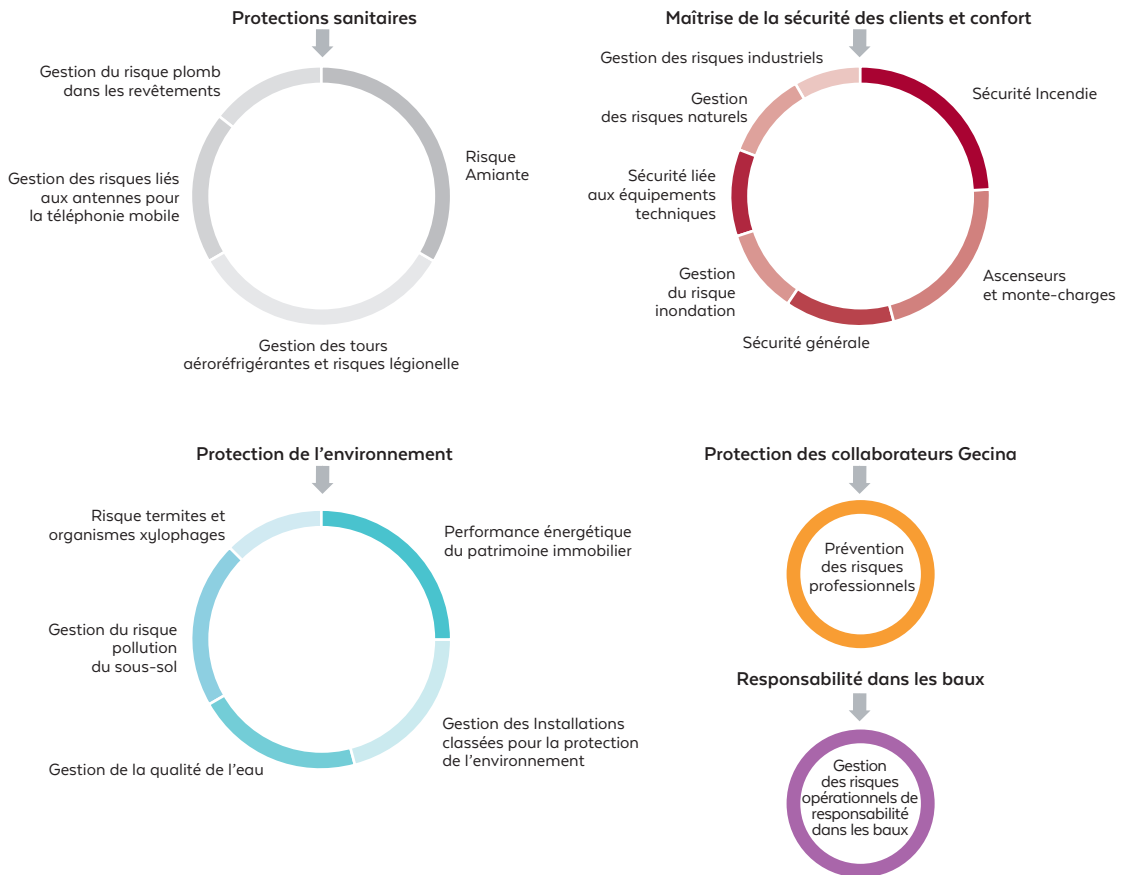
La maîtrise des risques immobiliers s'appuie sur trois outils principaux : la cartographie des risques, les plans de prévention des risques et un dispositif d'alerte.

#### 1.7.5.1.1. 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 :



## Présentation du Groupe

### 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 Provexi 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 Provexi, 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 parasitaires 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 2016, concernent notamment la mise en place d'un nouveau processus d'intégration des rapports de diagnostics (contrôle

préalable des livrables et échanges avec le diagnostiqueur pour correction si nécessaire avant intégration dans la base de données), la mise en place d'une nouvelle interface graphique, la sécurisation des mots de passe d'accès à la plateforme, l'ajustement des indicateurs des domaines Ascenseurs, ICPE et TAR, l'enrichissement du domaine plomb pour disposer d'un résumé de la localisation des unités de diagnostics de classe 3 et la dynamisation du suivi des actions à engager sur les domaines amiante et plomb.

### Le périmètre du patrimoine concerné

Il couvre l'ensemble des activités du Groupe. 192 actifs (contre 261 en 2015) sont traités au sein de la cartographie des risques et du module DDT, dont 42 en cours de vente. 29 de surface unitaire < 200 m<sup>2</sup>, sont suivis uniquement dans le cadre du DDT vente. Les 33 actifs restants sont écartés car atypiques (sites en construction, en gestion pour compte de tiers ou en toute fin de commercialisation).

L'évolution du périmètre est principalement liée aux cessions du portefeuille d'actifs de santé et d'actifs de bureaux jugés matures, non compensées par la livraison de la tour City 2 et l'acquisition de Guersant 2. 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 performant » 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 à 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.

#### **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 aéroréfrigérante) et antennes. La généralisation de l'affichage de QR code sur chaque site leur permet également de consulter la plate-forme, directement sur place via un smartphone ou une tablette sous Android et Iphone.

#### **Un système de management des risques audité chaque année par un contrôleur externe indépendant**

L'audit externe a été réalisé fin 2016-début 2017 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 vérifiés en 2016 (plomb peintures, ICPE, TAR, ascenseurs, équipements techniques 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 2016 (taux d'évaluation des indicateurs à 99 %, niveau de performance global pondéré à 98 %, l'obtention de trophées or et argent sur a minima 70 % du patrimoine pondéré financièrement et, en intégrant les trophées bronze, l'obtention *a minima* de 90,2 % du patrimoine pondéré) ;
- 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 2016, portant notamment sur :
  - la pertinence de l'évaluation des risques et de leur réduction,
  - l'amélioration continue du dispositif.

#### **Résultats 2016 de la cartographie des risques immobiliers tous domaines confondus**

Le niveau d'assurance raisonnable a été confirmé en 2016 avec les conclusions suivantes :

« À l'issue de l'audit, il a été constaté que le système d'évaluation et de gestion des risques immobiliers mis en place pour les besoins de Gecina est performant et permet un pilotage permanent et efficace du patrimoine de Gecina.

L'audit réalisé dans les locaux de Provexi a permis de vérifier la qualité du dispositif, les procédures d'échange des informations, les renseignements de la cartographie et les contrôles croisés. Cette procédure est rigoureuse d'une part sur la qualité des éléments renseignés et sur la cohérence métier et réglementaire. 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, de leur compréhension des questions des kits et des modalités de réponses.

Enfin, l'audit a confirmé que Gecina est engagée 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'optimisation des processus et l'ergonomie du système.

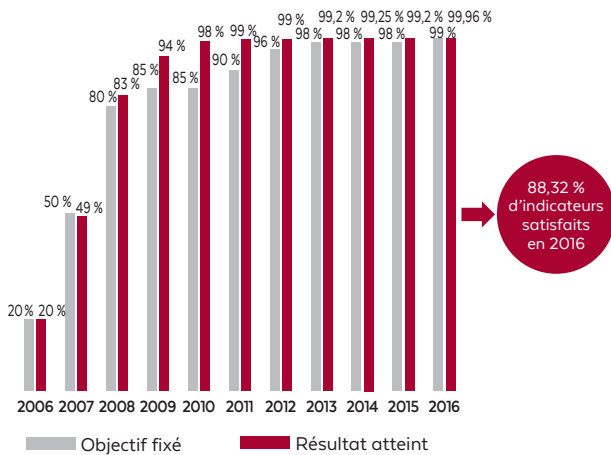
Cet engagement se traduit par une progression générale des indicateurs de performance et l'atteinte de l'ensemble des objectifs fixés pour l'année 2016. ».

L'attestation fournie par l'audit externe est présentée en fin de cette partie.

## Présentation du Groupe

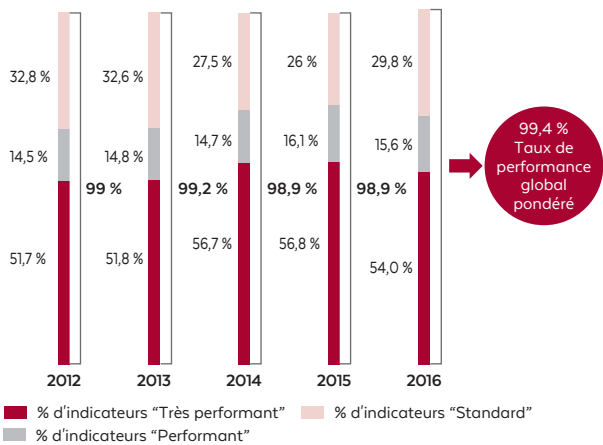
### Taux d'évaluation des risques : 99,96 % d'indicateurs sont renseignés sur le périmètre d'actifs retenu

Le contrôle quantitatif et qualitatif des évaluations confirme « que le taux global d'évaluation des indicateurs de maîtrise des risques s'élève à 99,96 % devançant ainsi l'objectif de Gecina d'atteindre 99 % à fin 2016 ».



Sur un total de 35 226 indicateurs, 88,32 % sont satisfaits ce qui confirme une mobilisation forte des équipes sur le thème du contrôle des risques.

### Évolution sur 5 ans des indicateurs par critère de performance (après application des pondérations interdomaines et financières)

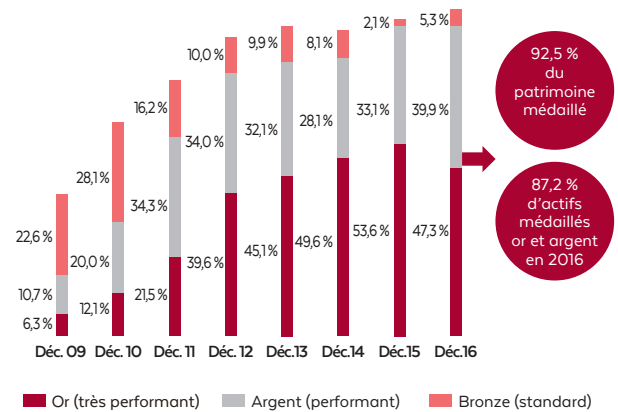


Le pourcentage total d'indicateurs pondérés satisfaits a augmenté de 0,5 point comparativement à 2015.

Un taux de performance global pondéré de 99,4 % : l'objectif initial pour 2016 de 98 % est dépassé de 1,4 point.

La cession des actifs de la santé et des actifs matures n'a pas eu d'incidence directe sur les résultats pondérés de la cartographie et la progression des résultats sur 2016 s'explique notamment par le déploiement des actions engagées sur le risque amiante.

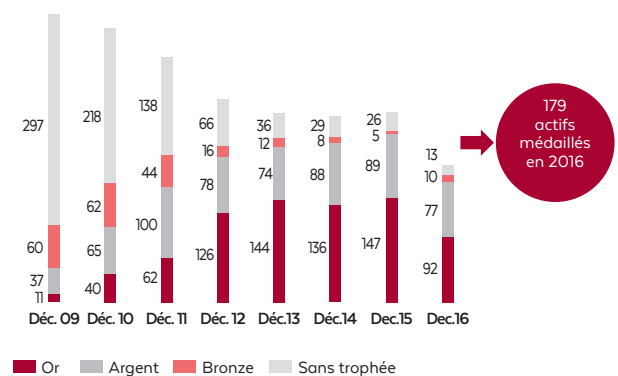
De fait, 92,5 % du patrimoine pondéré a obtenu un trophée, résultat en nette amélioration par rapport à 2015 : + 3,8 points.



Enfin, l'objectif d'obtenir fin 2016 70 % du patrimoine pondéré en trophée or ou argent est, pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, largement dépassé puisqu'il atteint 87,2 %.

### Répartition des trophées en nombre de sites

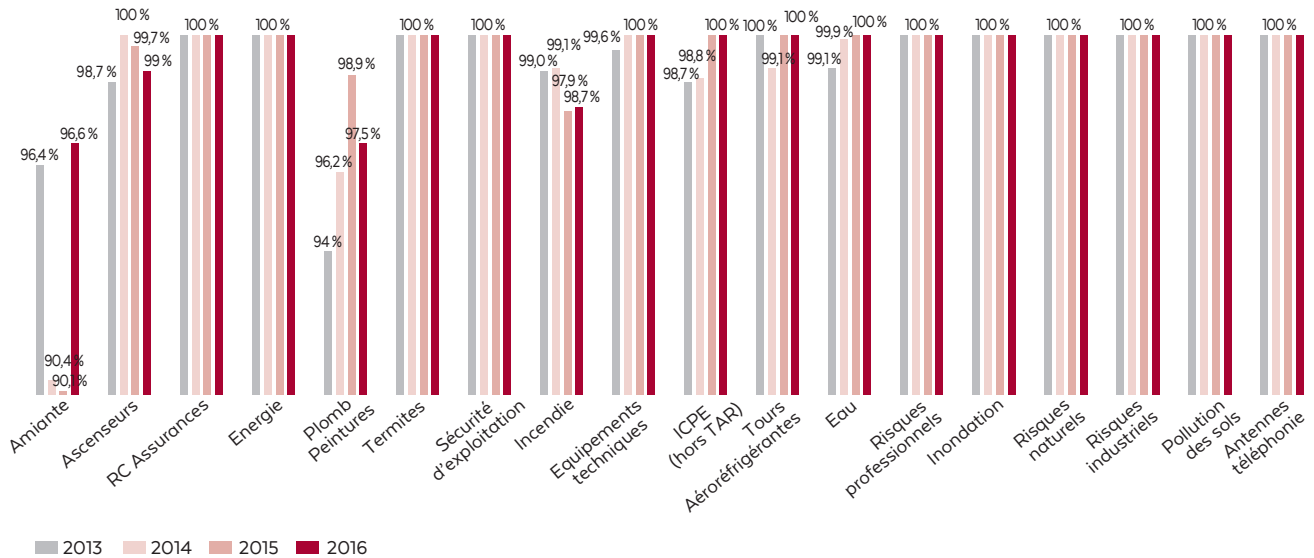
Gecina totalise 169 actifs médaillés or et argent, en baisse de 2 points par rapport à 2015 : l'acquisition de City 2 et de Guersant 2 n'ayant pas compensé la vente des actifs de bureaux matures (médaillés).



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.

### 1.7.5.1.2. Classification mesurée de l'exposition aux risques de Gecina

#### Répartition de la performance pondérée financièrement par domaine



Suite au durcissement de la réglementation amiante et face à la complexité de certaines actions, Gecina a missionné, depuis 2015, un expert extérieur pour l'assister. Il étudie les sites concernés par les actions correctives de niveau 1 & 2 et propose des solutions de mises en œuvre. Ce procédé, conjugué à l'implication des directions opérationnelles, a fortement impacté l'amélioration de la performance sur ce domaine de risque.

Sur le domaine ascenseur, la très légère baisse du taux de performance est essentiellement due à la présence d'appareils anciens sur un site non loué, et, qui va faire l'objet d'une restructuration en début 2017.

Sur le domaine plomb dans les peintures, une diminution du taux de performance a été enregistrée : la politique de Gecina est plus rigoureuse que la réglementation puisqu'elle applique les obligations à respecter pour le résidentiel au patrimoine de bureaux.

Au niveau de l'incendie, la performance enregistrée s'améliore de 0,8 point par rapport à 2015. Le parking commun à deux actifs en copropriété ne répond pas complètement à la politique de Gecina sur ce risque. Des propositions d'aménagement sont actuellement à l'étude avec le syndic.

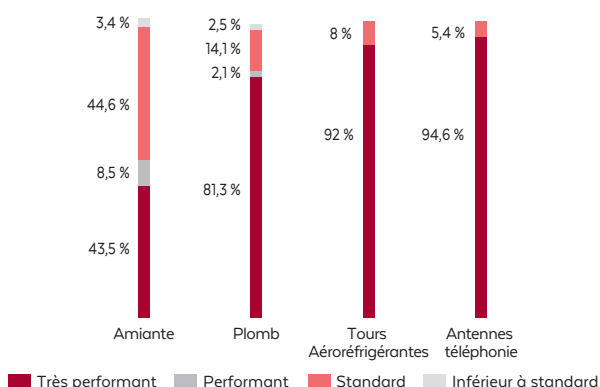
## Présentation du Groupe

### Tableau de synthèse des domaines de risques et des dispositifs de maîtrise

Légende des niveaux de risques :

- Risque élevé
- Risque modéré

#### La protection sanitaire

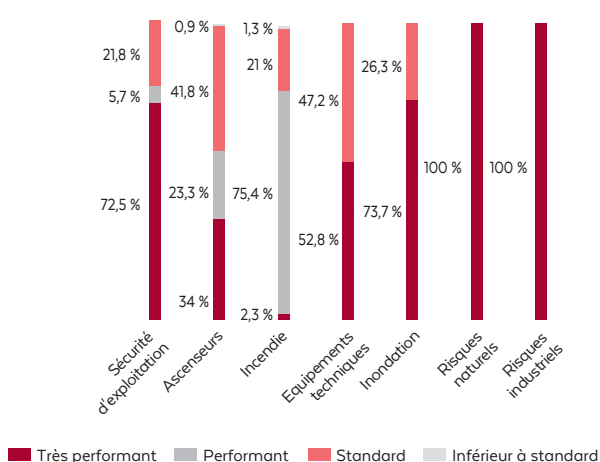


| Domaines  | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise   | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance  |
|---|---------------|--|---|-----------|-----------|--|
|   |               |  | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |  |
| <p><b>Amiante</b></p> <p>Sur les quatre 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.</p> |               | <p>Il se décline en cinq axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre les recherches amiantes étendues à l'ensemble du patrimoine ;</li> <li>- avoir une démarche volontariste sur le traitement de l'amiante (retrait, confinement, prévention) ;</li> <li>- 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<sup>er</sup> février 2021 sur les actifs hors ventes ou non concernés par des travaux ou à démolir ;</li> <li>- être proactif sur la maîtrise des risques des entreprises intervenantes ;</li> <li>- 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.</li> </ul> <p>Enfin, afin de préserver l'environnement pour les générations futures, Gecina veille à traiter tous ses déchets amiantés par inertage.</p> | 90,4                                    | 90,1      | 96,6      | <p>Le taux de performance pondéré du patrimoine atteint aujourd'hui 96,6 %, ce qui est une belle progression. En effet, sur 192 actifs suivis dans la cartographie des risques, 160 ont un permis de construire initial datant d'avant le 1<sup>er</sup> juillet 1997. Le durcissement de 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).</p> <p>Les matériaux contenant de l'amiante conservés sur les sites renferment des risques évolutifs en fonction des programmes de travaux et d'acquisitions, des résultats des contrôles et de la vie des matériaux en place. Face à la complexité de certaines actions à entreprendre, Gecina a missionné un expert extérieur afin de l'assister dans l'atteinte de ses objectifs.</p> |

| Domaines   | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise  | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance   |
|--|---------------|---|---|-----------|-----------|---|
|  |               |   | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |   |
| <p><b>Plomb dans les peintures</b><br/>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> |               | <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.</p>   | 96,3                                    | 98,9      | 97,5      | <p>Bien qu'en baisse de 1,4 point, le taux de performance pondéré reste satisfaisant. 47 actifs datent d'avant 1949, soit 24,5 % du patrimoine, principalement dans le secteur de l'immobilier d'entreprise où le plomb de classe 3 est en cours de traitement. Les 13 sites du résidentiel concernés sont en cours de vente. En 2016, aucun locataire n'a signalé 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> |
| <p><b>Tours aéroréfrigérantes</b><br/>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>   |               | <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.</p>   | 99,1                                    | 100       | 100       | <p>Le Groupe affiche un très bon résultat en 2016. Gecina ne possède plus que 7 actifs équipés de TAR et poursuit sa politique de démantèlement des installations à l'occasion des opérations de restructuration. 5 d'entre elles sont gérées directement par des syndicats ou des locataires uniques.</p>  |
| <p><b>Antennes téléphonie mobile</b><br/>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>                                     |               | <p>Depuis 2013, Gecina a modifié sa politique pour y intégrer les évolutions engendrées par la nouvelle charte de la ville de Paris et l'applique également sur les sites en dehors de la capitale sauf si les contraintes locales sont plus pénalisantes. Gecina a confié à un bureau d'études spécialisé le suivi des conditions mentionnées aux contrats avec les opérateurs. Une campagne de mesures a été menée en 2016 et confirme que sur ses installations, le niveau de champ maximum d'exposition dans les lieux de vie fermés est conforme à la charte de la ville de Paris du 13 décembre 2012. Les locataires ou leurs représentants ont accès, à leur demande, aux documents techniques relatifs à la sécurité concernant les installations de téléphonie mobile.</p> | 100                                     | 100       | 100       | <p>Les résultats restent stables. 19 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, associations...).</p>   |

## Présentation du Groupe

## La sécurité des clients et confort



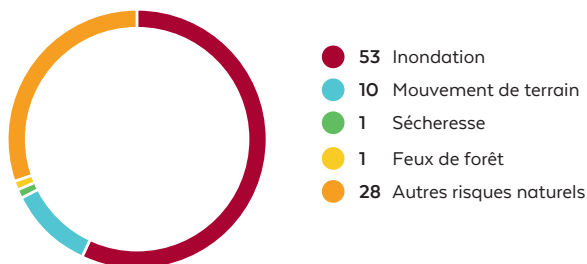
| Domaines   | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise   | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance   |
|--|---------------|--|---|-----------|-----------|---|
|  |               |  | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |   |
| <p><b>Sécurité d'exploitation</b><br/>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> |               | 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 de mettre en place des actions préventives et des mesures de réduction des risques.  | 100                                     | 100       | 100       | Le niveau de risque demeure identique.<br>100 % du patrimoine est évalué et a fait l'objet en 2016 d'une revue des actions restant à engager.   |
| <p><b>Ascenseurs</b><br/>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"> <li>- respect des normes de sécurité aux ascenseurs dans le cadre de la mise en conformité du parc ancien ;</li> <li>- toutes les cabines sont suivies annuellement par des bureaux d'assistance technique avec un contrat standardisé ;</li> <li>- ces mêmes machines font l'objet d'un contrat type d'entretien complet adapté aux dernières évolutions de la réglementation ;</li> <li>- 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.</li> </ul> | 100                                     | 99,7      | 99        | Le taux de performance pondéré a légèrement diminué de 0,7 point en 2016 : Un actif inoccupé ne répond 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.<br>Des travaux de mise en conformité sur 14 ascenseurs ont été menés en 2016, principalement sur le secteur résidentiel pour un montant de 540 milliers d'euros.<br>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 2016. |

| Domaines  | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise   | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance  |
|---|---------------|--|---|-----------|-----------|--|
|   |               |  | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |  |
| <p><b>Incendie</b><br/>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.<br/>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"> <li>- des dispositions de gestion : procédures, systèmes de suivi et d'alerte... ;</li> <li>- des dispositions constructives ;</li> <li>- des dispositifs préventifs.</li> </ul> | 99,1                                    | 97,9      | 98,7      | <p>La performance enregistrée s'améliore. Les deux sites qui ne remplissent pas complètement les critères définis par Gecina ont le même parking. Des propositions d'aménagement sont en cours d'examen par le conseil syndical gérant ce parc de stationnement. 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.<br/>Pour rappel, 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><b>Équipements techniques</b><br/>Gecina est soumise 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>  | 100                                     | 100       | 100       | <p>Le taux de performance pondéré est stable.<br/>Les équipements techniques sont entretenus par des sociétés sélectionnées, qualifiées et sous contrats formalisés et particulièrement étudiés dans l'intérêt du Groupe.</p>  |

## Présentation du Groupe

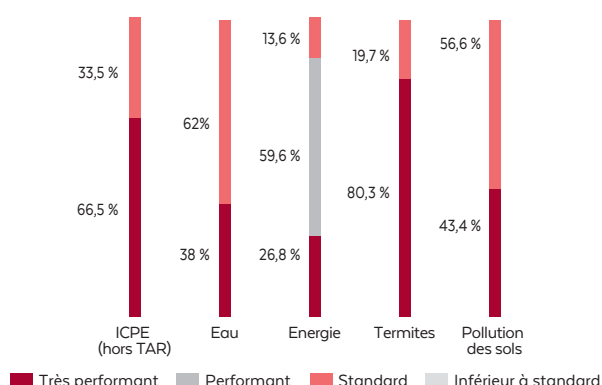
| Domaines  | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise  | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance  |
|---|---------------|---|---|-----------|-----------|--|
|   |               |   | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |  |
| <p><b>Domaines liés à l'état des risques naturels, miniers et technologiques</b></p> <p>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</p> <p>Au-delà d'une meilleure connaissance des risques, Gecina cherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur un plan technique, à limiter la vulnérabilité et à réduire les dommages potentiels ;</li> <li>- à garantir le confort et la pérennité d'activité des occupants ;</li> <li>- et surtout à assurer la sécurité des occupants.</li> </ul> <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</p> <p>Tous les sites Gecina ont été analysés avec l'appui d'experts externes. Les 53 actifs exposés au risque et leurs niveaux de vulnérabilité sont recensés.</p> <p>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 134.</p> <p>49 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>La crue de juin 2016 n'a eu que peu d'impact sur le patrimoine Gecina. Les dommages ont été très légers sur les six actifs concernés : remontées de nappe phréatique sur quatre d'entre eux au niveau des sous-sols bas et des perturbations sur les deux autres liées au réseau CPCU (les équipements du producteur et fournisseur de chaleur ont été partiellement inondés).</p> |
|   |               |   | 100                                     | 100       | 100       | <p>Risques naturels</p> <p>À la connaissance de Gecina, aucun immeuble ne doit faire l'objet d'une procédure de surveillance particulière pour un éventuel risque d'effondrement.</p> <p>88 actifs sont situés dans le périmètre d'un plan de prévention de risques naturels (PPRN) en 2016.</p> <p>Cf * répartition des risques naturels recensés sur le patrimoine Gecina.</p>   |
|   |               |   | 100                                     | 100       | 100       | <p>Risques industriels et technologiques</p> <p>En l'état actuel des PPRT, 99.5 % du patrimoine Gecina n'est pas situé dans une zone de risque technologique.</p>  |

\* Répartition des risques naturels recensés sur le patrimoine Gecina.





### La protection de l'environnement



| Domaines   | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise   | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance   |
|--|---------------|--|---|-----------|-----------|---|
|  |               |  | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |   |
| <p><b>Installations classées pour la protection de l'environnement</b><br/>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"> <li>- respecter l'environnement et la réglementation en vigueur ;</li> <li>- garantir la qualité des rejets des ICPE (rejets dans l'air, dans les égouts...);</li> <li>- être transparent : fourniture de tout document relatif à la gestion des ICPE ;</li> <li>- s'adjoindre les services de sachants.</li> </ul> | 98,8                                    | 100       | 100       | <p>21 sites sont concernés par la présence d'ICPE. 7 sont exploités directement par Gecina et affichent une très bonne performance. Le Groupe est très attentif à la conformité de ces installations.</p> |
| <p><b>Eau</b><br/>La gestion de l'eau présente plusieurs enjeux pour Gecina :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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) ;</li> <li>- du point de vue environnemental : gestion de la ressource en eau qui est décrite dans le chapitre dédié à la RSE.</li> </ul> |               | <p>La politique de Gecina consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- respecter l'environnement et la réglementation en vigueur ;</li> <li>- garantir la qualité de la potabilité de l'eau aux points de puisage ;</li> <li>- être transparent : fourniture sur demande de tout document relatif à la qualité de l'eau.</li> </ul>   | 99,9                                    | 100       | 100       | <p>Les résultats demeurent stables. En 2016 la campagne d'analyses menée sur les actifs anciens confirme la fourniture d'une eau de bonne qualité. Le thème de l'eau est repris au chapitre 7.</p>        |
| <p><b>Énergie</b><br/>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.</p>   |               | <p>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 de la RSE (chapitre 7 du présent document).</p>   | 100                                     | 100       | 100       | <p>Les étiquettes énergétiques (par actif et par lots) sont définies sur la totalité du patrimoine suivi dans la cartographie des risques. Pour plus d'informations se reporter au chapitre 7.</p>        |

## Présentation du Groupe

| Domaines  | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise   | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance  |
|---|---------------|--|---|-----------|-----------|--|
|   |               |  | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |  |
| <b>Termites</b><br>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.<br>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 2016.  |
| <b>Pollution des sols</b><br>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 :<br>- connaître les sites pollués ou qui peuvent l'être ;<br>- 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 ;<br>- prévenir, afin que les sites en activité ou en réserve foncière ne soient pas source d'une pollution des sous-sols ;<br>- traiter/gérer (si nécessaire) les sites pollués, selon l'usage auquel 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). 51 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. Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2016.

### La protection des collaborateurs de Gecina

| Domaines   | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise  | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance   |
|--|---------------|---|---|-----------|-----------|---|
|  |               |   | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |   |
| <b>Risques professionnels</b><br>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 musculosquelettiques et psychosociaux. Ces documents uniques sont mis à jour tous les ans et consultables par les collaborateurs sur la plateforme de la cartographie des risques. | 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 <sup>(1)</sup> , en vue de réduire les risques auxquels pourraient être exposés les collaborateurs de l'entreprise, ont permis de résoudre les 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, gestion des conflits) ont été menées cette année ainsi que l'achat de matériel pour améliorer les conditions de travail.

## La responsabilité dans les baux

| Domaines  | Niv<br>Risque | Dispositif de maîtrise   | Résultats (taux de performance pondéré) |           |           | Évolution de la performance  |
|---|---------------|--|---|-----------|-----------|--|
|   |               |  | 2014<br>%                               | 2015<br>% | 2016<br>% |  |
| <b>Gestion des baux</b><br>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. |

## 1.7.5.1.3. 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 sur le domaine immobilier 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 414 appels avec déclenchement d'intervention, 169 sans suite immédiate.

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

|  | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nombre d'appels à la plateforme téléphonique | 584  | 574  | 641  | 614  | 584  | 494  | 581  | 432  | 425  | 414  |

Aucun incident grave n'a nécessité la mobilisation de la cellule de crise en 2016.

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 15 novembre 2016 et le 13 janvier 2017 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 09/01/2017, Magellan certifie que le taux global d'évaluation des indicateurs de risques était de 99,96 % sur les 18 domaines de risques. L'objectif d'évaluation de 99 % est atteint. Par ailleurs, le niveau de performance globale pondérée des évaluations atteint 99,4 % pour 2016 (pour un objectif fixé à 98%), un taux en amélioration de 0,5 point par rapport à celui de 2015 (98,9%). Magellan constate également que pour la cartographie 2016, 87,2 % du patrimoine de Gecina s'est vu attribuer un trophée, or ou argent. Ce résultat montre une légère amélioration par rapport à 2015 (86,7 %).

En 2016, Gecina a fixé un nouvel objectif plafond, pour les sites sans trophée, fixé à 9,8%. Le résultat atteint est de 7,5% pour cette catégorie de sites. L'objectif fixé est dépassé.

Par conséquent, les objectifs de performance fixés pour 2016 ont tous été 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 Equipements Techniques. 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<sup>er</sup> et de 2<sup>ème</sup> 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 2016, notamment la mise en place d'une nouvelle interface graphique pour la présentation des informations des sites, le remplacement de certains tableaux de bord (dont un ajout permettant de visualiser les baux non traités), le suivi de l'avancement du traitement des documents pour l'ensemble des sites, le suivi des engagements réalisés directement à partir de la liste des actions à effectuer, l'enrichissement des informations disponibles dans le domaine Plomb permettant aux gestionnaires de disposer d'un résumé de la localisation des unités de diagnostic de classe (UDC) de classe 3 sans avoir à relire les constats de risque d'exposition au plomb (CREP), la disponibilité des diagnostics de performance énergétique (DPE) par site et par lot et le suivi budgétaire des communications et la saisie de coût estimatif des travaux dans le domaine inondation.

Fait à PARIS, le 17 janvier 2017

Michel HATIEZ, Directeur Général



**MAGELLAN CONSULTING**

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

TÉL. : 01 42 66 06 06

RCS Paris : 508 426 574

## **1.7.6. 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 CHUBB 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.

### **1.7.6.1. La couverture des dommages et des responsabilités liés aux immeubles**

En raison de la 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 actifs de bureaux acquis en 2015 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.

### **1.7.6.2. 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<sup>er</sup> janvier 2017.

### **1.7.6.3. 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<sup>er</sup> janvier 2016.

#### **1.7.6.4. 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.

#### **1.7.6.5. Les sinistres**

Il n'y a pas eu de sinistre significatif en 2016 et jusqu'à la date de publication du présent document.

# Commentaires sur l'exercice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1. REVUE DE L'ACTIVITÉ</b>   | <b>54</b> |
| 2.1.1. Une année 2016 résolument tournée vers la création de valeur et la rationalisation du patrimoine | 54        |
| 2.1.2. Des revenus locatifs conformes aux prévisions du Groupe  | 55        |
| 2.1.3. Un taux d'occupation stable, à un niveau toujours élevé  | 57        |
| 2.1.4. Résultat récurrent net part du Groupe stable   | 57        |
| 2.1.5. Investissements et cessions  | 58        |
| 2.1.6. Un pipeline de projets porteur de création de valeur à court, moyen et long terme                | 59        |
| <b>2.2. RESSOURCES FINANCIÈRES</b>  | <b>61</b> |
| 2.2.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2016   | 61        |
| 2.2.2. Liquidité  | 62        |
| 2.2.3. Échéancier de la dette   | 63        |
| 2.2.4. Coût moyen de la dette   | 63        |
| 2.2.5. Notation financière  | 63        |
| 2.2.6. Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt   | 64        |
| 2.2.7. Structure financière et covenants bancaires  | 64        |
| 2.2.8. Garanties données  | 65        |
| 2.2.9. Remboursement anticipé en cas de changement de contrôle  | 65        |
| <b>2.3. VALORISATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER</b>   | <b>65</b> |
| 2.3.1. Immeubles du patrimoine immobilier de bureaux  | 68        |
| 2.3.2. Immeubles du patrimoine immobilier résidentiel   | 69        |
| 2.3.3. Rapport condensé des experts immobiliers   | 70        |
| <b>2.4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS</b>  | <b>71</b> |
| 2.4.1. Gecina   | 71        |
| 2.4.2. Activité et résultats des principales filiales   | 73        |
| 2.4.3. Opérations avec les apparentés   | 73        |
| <b>2.5. ACTIF NET RÉÉVALUÉ TRIPLE NET</b>   | <b>74</b> |
| Actif Net Réévalué triple net – bloc (format EPRA)  | 74        |
| <b>2.6. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES</b>   | <b>75</b> |
| <b>2.7. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE D'ARRÊTÉ</b>   | <b>75</b> |
| <b>2.8. REPORTING EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>  | <b>76</b> |
| 2.8.1. Résultat récurrent net EPRA  | 76        |
| 2.8.2. Actif Net Réévalué EPRA et Actif Net Réévalué triple net EPRA                                    | 76        |
| 2.8.3. Rendement initial net et rendement initial net « topped-up » EPRA                                | 77        |
| 2.8.4. Taux de vacance EPRA   | 77        |
| 2.8.5. Ratios de coûts EPRA   | 78        |
| 2.8.6. Investissements immobiliers réalisés   | 78        |

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,

et retraité de certains frais de nature exceptionnelle). 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. UNE ANNÉE 2016 RÉSOLUMENT TOURNÉE VERS LA CRÉATION DE VALEUR ET LA RATIONALISATION DU PATRIMOINE

Dans le prolongement d'une année 2015 exceptionnelle en matière de rotation de portefeuille, Gecina a conservé en 2016 une orientation résolument tournée vers la rationalisation de son patrimoine et la création de valeur.

Le Groupe a ainsi sécurisé près de 2,0 milliards d'euros de cessions d'actifs immobiliers, immédiatement relatives sur l'ANR dont 644 millions d'euros hors cession du portefeuille de santé avec une prime moyenne sur les dernières expertises de l'ordre de + 15 %, profitant ainsi de conditions favorables sur le marché de l'investissement pour extraire un maximum de valeur par la cession d'actifs matures ou non stratégiques.

En parallèle, Gecina a sécurisé près de 321 millions d'euros de nouveaux investissements en 2016 dans les meilleures zones tertiaires de la Région parisienne, au cœur de Paris (rue Guersant, rue de Madrid) et dans la Boucle Sud du Croissant Ouest parisien (Be Issy à Issy-les-Moulineaux), au travers d'opérations à fort potentiel de création de valeur.

Le pipeline total d'opérations de développement et de restructuration augmente à plus de 3,7 milliards d'euros, en dépit de la livraison en 2016 de deux projets majeurs (City 2 et Le Cristallin à Boulogne).

7 nouveaux projets de développements ont été lancés en 2016, grâce aux nouveaux investissements sécurisés en cours d'année (Be Issy et rue de Madrid), mais également à 5 nouvelles opérations de restructuration actées en 2016 sur des actifs du patrimoine à la suite de la libération des surfaces concernées (3 nouveaux projets dans Paris intramuros, les deux autres se situant à Neuilly et Levallois-Perret). Gecina porte ainsi son pipeline de projets engagés à plus de 1,5 milliard d'euros (contre

910 millions d'euros à fin 2015), rassemblant 15 opérations situées à près de 90 % dans Paris Intramuros et dans les meilleures zones du Croissant Ouest (Issy-les-Moulineaux, Neuilly et Levallois). Ce pipeline engagé sera significativement relatif sur l'ANR au fur et à mesure de l'avancement des travaux et sur le résultat récurrent net lors des livraisons des projets qui sont attendues entre 2017 et 2019.

L'ANR ressort en hausse de + 7,7 % à 132,1 € par action en 2016, soit une hausse de l'ordre de + 9,5 € par action, dont une partie significative provient de la mise en place de la stratégie Total Return, au travers notamment des plus-values de cessions, et de la revalorisation des actifs récemment achetés ou en cours de développement. En réintégrant le dividende versé en 2016 de 5 €, la performance « Total Return » est de près de + 12 %.

Le résultat récurrent net part du Groupe est stable en 2016 par rapport à 2015 (- 0,5 %). Retraité des frais liés au départ du précédent Directeur Général, le résultat récurrent net ressortirait à 349,7 millions d'euros (+ 0,1 %). Cette performance est le résultat de changements de périmètres conséquents, notamment avec d'importantes acquisitions réalisées en 2015 (principalement des immeubles T1&B à La Défense et du siège actuel du Groupe PSA dans le QCA parisien), mais également des cessions d'actifs non stratégiques et matures principalement concentrées sur 2016 (ventes du portefeuille de santé et d'immeubles de bureaux situés dans des zones non stratégiques pour Gecina). La performance 2016 traduit également la poursuite de l'optimisation des charges financières, en baisse de - 28,3 %, avec un coût moyen de la dette total de 2,2 % (en baisse de 50 pb) et une maturité de la dette tirée et des couvertures de taux en hausse significative.



## 2.1.2. DES REVENUS LOCATIFS CONFORMES AUX PRÉVISIONS DU GROUPE

Les revenus locatifs bruts ressortent à 540 millions d'euros en 2016, soit une baisse de - 6,0 % traduisant les importants changements de périmètre opérés ces deux dernières années. A périmètre constant les loyers affichent une baisse modérée de - 0,5 %.

**À périmètre constant**, la baisse modérée de - 0,5 % enregistrée à fin 2016, est conforme aux attentes du Groupe. Elle provient d'une indexation toujours faible (+ 0,2 %) et de la matérialisation d'une légère réversion négative provenant de renégociations actées courant 2015, dont certaines ont pris effet début 2016. La croissance à périmètre constant est également impactée par le départ d'un locataire sur un immeuble situé en deuxième couronne, dont les surfaces libérées ont d'ores et déjà été partiellement relouées. En excluant ce seul actif les loyers sont stables à périmètre constant (+ 0,1 %).

**À périmètre courant**, la baisse de - 6,0 % résulte principalement du volume important de cessions réalisées et notamment de la cession du portefeuille de santé finalisée le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Cette baisse traduit aussi les programmes de cessions réalisés en 2015 et 2016 permettant de matérialiser d'importantes plus-values de cessions, portant sur le patrimoine résidentiel mais

également sur des immeubles de bureaux non stratégiques ou matures. Enfin, la variation des loyers à périmètre courant est également impactée par les pertes temporaires de revenus locatifs d'immeubles de bureaux à fort potentiel de création de valeur, qui ont été mis en restructuration à la suite du départ de leurs locataires.

Sur la période, les loyers supplémentaires engendrés par des acquisitions et livraisons réalisées en 2015 et 2016, s'élèvent à + 46,1 millions d'euros avec les immeubles T1&B à La Défense, PSA-Grande Armée dans Paris QCA, City 2 à Boulogne-Billancourt, Guersant-2 à Paris et 4 résidences étudiants.

En contrepartie, les pertes de loyers relevant des cessions s'élèvent à - 70,5 millions d'euros, dont - 37,1 millions d'euros provenant de la vente du portefeuille de santé, et - 33,4 millions d'euros résultant des cessions tertiaires et résidentielles réalisées en 2015 et en 2016 notamment à Gentilly, Boulogne-Billancourt, La Garenne-Colombes, Neuilly, Suresnes et Rueil Malmaison. La variation des revenus locatifs est également impactée par les mises en restructuration d'immeubles en 2015 et 2016, représentant une perte de loyers de l'ordre de - 8,2 millions d'euros.

| Revenus locatifs bruts<br>En millions d'euros | 31-déc-16    | 31-déc-15    | Variation (%)  |                 |
|---|--------------|--------------|----------------|-----------------|
|   |              |              | Périm. courant | Périm. constant |
| <b>Total Groupe</b>                           | <b>540,0</b> | <b>574,6</b> | <b>- 6,0 %</b> | <b>- 0,5 %</b>  |
| Bureaux                                       | 372,9        | 364,2        | + 2,4 %        | - 0,5 %         |
| Résidentiel traditionnel                      | 113,7        | 121,3        | - 6,2 %        | - 0,3 %         |
| Résidences étudiants                          | 14,0         | 12,0         | + 17,5 %       | - 1,6 %         |
| Santé et autres                               | 39,4         | 77,1         | - 49,0 %       | n.a.            |

### Bureaux : une hausse des loyers résultant du renforcement de la spécialisation du Groupe

**À périmètre courant**, les revenus locatifs de bureaux s'inscrivent en hausse de + 2,4 % sous l'effet notamment de l'acquisition au deuxième semestre 2015 des immeubles T1&B à La Défense et du siège actuel de PSA dans le QCA parisien, et des acquisitions immédiatement génératrices de revenus locatifs qui ont été finalisées ou livrées en 2016 (City 2 à Boulogne-Billancourt, Guersant-2 à Paris). Ces acquisitions compensent sur l'exercice l'effet des cessions et mises en restructuration (notamment de l'immeuble Paris-Guersant 1 en 2015, et des actifs Octant-Sextant à Levallois, Paris-Ville l'Evêque, Paris-Friedland, et un ensemble immobilier à Neuilly en 2016).

**À périmètre constant** les loyers s'inscrivent en baisse modérée de -0,5 %, conforme aux attentes du Groupe. Cette légère baisse résulte d'une indexation particulièrement faible (+ 0,2 %)

et des derniers effets de renouvellements et renégociations octroyés en 2015 et début 2016 en périphérie parisienne, en contrepartie de l'allongement de la maturité des baux. La croissance à périmètre constant est notamment impactée par le départ d'Oracle qui a libéré fin août 2015 une partie de l'immeuble Crystalys à Vélizy (en seconde couronne de la Région parisienne) aujourd'hui partiellement relouée. En excluant ce seul actif, la croissance à périmètre constant serait positive à + 0,3 % sur 2016.

La croissance des loyers à périmètre constant est d'ores et déjà positive sur Paris Intramuros (+ 1,4 %), témoignant ainsi des premières manifestations de reprise des loyers sur les zones centrales.

L'amélioration observée des conditions sur les marchés locatifs des zones les plus centrales de la Région parisienne permet aujourd'hui d'envisager que la variation des loyers de bureaux à périmètre constant devrait être positive en 2017.

| Revenus locatifs brut -Bureaux<br>En millions d'euros | 31-déc-16    | 31-déc-15    | Variation (%)  |                 |
|---|--------------|--------------|----------------|-----------------|
|   |              |              | Périm. courant | Périm. constant |
| <b>Bureaux</b>  | <b>372,9</b> | <b>364,2</b> | <b>+ 2,4 %</b> | <b>- 0,5 %</b>  |
| Paris Intramuros                                      | 189,9        | 186,3        | + 1,9 %        | + 1,4 %         |
| <i>Paris QCA - Bureaux</i>                            | 106,8        | 98,7         | + 8,3 %        | + 1,0 %         |
| <i>Paris QCA - Commerces</i>                          | 35,9         | 35,0         | + 2,6 %        | + 3,2 %         |
| <i>Paris hors QCA</i>                                 | 47,2         | 52,6         | -10,4 %        | + 0,6 %         |
| Croissant Ouest - La Défense                          | 147,3        | 137,0        | + 7,5 %        | - 2,0 %         |
| Autres  | 35,7         | 41,0         | - 12,8 %       | - 5,9 %         |

### Des tendances de marché hétérogènes mais favorables sur les zones de prédilection de Gecina

Les tendances observées en 2016 confirment la confiance affichée par Gecina sur le redémarrage des zones tertiaires les plus centrales de la Région parisienne. Bien que faisant ressortir une reprise de la demande placée sur l'ensemble de la Région parisienne, les statistiques Immostat publiées récemment montrent cependant une forte hétérogénéité des tendances au sein de la Région. Si les zones les plus centrales et notamment Paris intramuros ont atteint un point de retournement locatif, la situation reste plus délicate dans les zones les plus périphériques (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> Couronnes) où Gecina est cependant très peu présente.

**La demande placée** est en hausse de + 7 % en moyenne sur la Région parisienne par rapport à 2015, mais le volume de transactions enregistré reste principalement localisé dans les zones les plus centrales de la Région parisienne. La demande placée dans Paris Intramuros a ainsi cru de + 14 % en 2016, et le volume atteint ressort 32 % au-dessus de la moyenne décennale, en rassemblant près de la moitié du volume de transactions total de la Région parisienne. La dynamique est cependant moins favorable dans le reste de la Région avec une demande placée en hausse de + 1 % seulement, inférieure aux moyennes décennales, notamment dans les zones les plus périphériques de la première et de la deuxième couronne.

**L'offre immédiatement** disponible se contracte également de - 10 % en moyenne sur la Région parisienne. Mais là encore, les tendances sont très hétérogènes, et encore une fois en faveur des zones les plus centrales. Si l'offre disponible immédiatement décroît de - 30 % dans Paris intramuros et de - 7 % dans le Croissant Ouest et La Défense, elle ne baisse cependant que modérément en périphérie (- 5 % en 1<sup>ère</sup> Couronne et - 2 %

en 2<sup>ème</sup> Couronne). Sur Paris intramuros la contraction de l'offre disponible est telle qu'elle ne représente que 15 % des disponibilités immédiates totales de la Région parisienne.

En conséquence, le **taux de vacance** moyen dans Paris Intramuros, communiqué par BNP Paribas Real Estate, s'établit maintenant en dessous de 3,5 % (vs. 5 % à fin 2015), faisant apparaître une situation de pénurie de biens de qualité, et se rapprochant d'un plus bas historique. Ce taux passe de 7,4 % à 6,7 % en moyenne sur l'Île-de-France.

Les perspectives en matière d'offre disponible à un an suggèrent que **l'équilibre de marché devrait rester favorable en 2017**. Le déficit d'offre disponible de surfaces de qualité dans les zones les plus centrales de la Région, devrait soutenir les tendances locatives, et confirmer la reprise modérée des loyers de marchés observée principalement dans Paris et à La Défense.

### Les portefeuilles de diversification

Les loyers du **résidentiel traditionnel** sont quasiment stables à périmètre constant (- 0,3 %), principalement en raison d'un effet nul de l'indexation en 2016. À périmètre courant, la baisse de - 6,2 % résulte principalement du programme de cession de logements par unités vacantes au rythme des départs naturels des locataires.

Le portefeuille de **résidences étudiants** affiche une forte croissance de ses revenus locatifs (+ 17,5 %) en 2016, s'expliquant par d'importantes livraisons réalisées au cours du troisième trimestre 2015 à Paris, Bagnole, Palaiseau-Saclay et Bordeaux. A périmètre constant les loyers s'inscrivent en baisse de - 1,6 %, en raison notamment d'une hausse temporaire du taux de vacance reflétant la refonte de l'exploitation informatique et opérationnelle d'une résidence en Région parisienne, en excluant cet établissement, le taux de croissance à périmètre constant ressort à + 0,8 %.

### 2.1.3. UN TAUX D'OCCUPATION STABLE, À UN NIVEAU TOUJOURS ÉLEVÉ

Le **taux d'occupation financier moyen** (TOF) en 2016 s'établit à 95,5 % hors santé (95,9 % y compris portefeuille de santé), affichant une stabilité sur 6 mois, et un léger repli sur un an principalement en raison de la livraison du « Cristallin », non loué

à fin 2016. Ce taux n'intègre en effet pas la commercialisation de l'intégralité de cet actif, qui a fait l'objet de la signature d'un bail en janvier 2017 avec le Groupe Renault.

| TOF moyen                      | 31-déc-15     | 30-juin-16    | 30-sept-16    | 31-déc-16     |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Bureaux</b>                 | <b>95,8 %</b> | <b>95,4 %</b> | <b>95,5 %</b> | <b>95,5 %</b> |
| <b>Diversification</b>         | <b>97,0 %</b> | <b>95,9 %</b> | <b>95,5 %</b> | <b>95,6 %</b> |
| Résidentiel                    | 97,7 %        | 97,1 %        | 96,9 %        | 96,6 %        |
| Résidences étudiants           | 91,7 %        | 88,7 %        | 87,2 %        | 89,1 %        |
| <b>TOTAL GROUPE HORS SANTÉ</b> | <b>96,1 %</b> | <b>95,5 %</b> | <b>95,5 %</b> | <b>95,5 %</b> |
| Santé                          | 100,0 %       | 100,0 %       | 100,0 %       | 100,0 %       |
| <b>Total Groupe publié</b>     | <b>96,6 %</b> | <b>96,2 %</b> | <b>96,0 %</b> | <b>95,9 %</b> |

#### La marge locative

La **marge locative** ressort à 92,4 %, en hausse de 80 pb sur un an, tirée par l'amélioration de celle-ci sur le portefeuille de bureaux, bénéficiant de l'intégration dans le portefeuille de Gecina des actifs acquis en 2015, intégralement loués et mono-locataires, et ayant donc par conséquent une marge locative

supérieure à la moyenne du Groupe. La marge locative sur le bureau est également impactée par le retraitement d'honoraires de gestion locative jusque-là pris en compte en tant que revenus de « services et autres produits ». À périmètre constant la marge locative sur les bureaux est en hausse de + 0,1 %.

|   | Groupe | Bureaux | Résidentiel | Santé  |
|---|--------|---------|-------------|--------|
| Marge locative au 31 déc. 2015 - publiée    | 91,6 % | 94,0 %  | 81,1 %      | 99,4 % |
| Marge locative au 31 déc. 2015 - hors santé | 90,4 % |         |             |        |
| Marge locative au 31 déc. 2016 - publiée    | 92,4 % | 95,5 %  | 81,0 %      | 98,9 % |
| Marge locative au 31 déc. 2016 - hors santé | 91,9 % |         |             |        |

### 2.1.4. RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE STABLE

Le **résultat récurrent net part du Groupe** est stable sur un an à 347,4 millions d'euros (- 0,5 %). En excluant les frais liés au départ du précédent Directeur Général, le résultat récurrent net part du Groupe ressortirait en très légère hausse à 349,7 millions d'euros (+ 0,1 %).

Cette stabilité traduit l'effet des acquisitions réalisées en 2015 (notamment T1&B à La Défense et le siège actuel de PSA dans le QCA parisien) ainsi que la poursuite de l'optimisation des charges financières, qui ont compensé sur l'exercice l'effet de la cession du portefeuille de santé (finalisée le 1<sup>er</sup> juillet 2016) et des nouvelles mises en restructuration d'immeubles à la suite de la libération des surfaces concernées.

| En millions d'euros   | 31-déc-16    | 31-déc-15    | Var (%)        |
|---|--------------|--------------|----------------|
| <b>Revenus locatifs bruts</b>                               | <b>540,0</b> | <b>574,6</b> | <b>- 6,0 %</b> |
| <b>Revenus locatifs nets</b>                                | <b>498,9</b> | <b>526,2</b> | <b>- 5,2 %</b> |
| Services et autres produits (net)                           | 1,3          | 8,3          | - 83,8 %       |
| Frais de structure  | (63,2)       | (62,1)       | + 1,7 %        |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>                         | <b>437,0</b> | <b>472,4</b> | <b>- 7,5 %</b> |
| Frais financiers nets                                       | (86,0)       | (119,8)      | - 28,3 %       |
| <b>Résultat récurrent brut</b>                              | <b>351,0</b> | <b>352,5</b> | <b>- 0,4 %</b> |
| Minoritaires récurrents                                     | (0,2)        | 0,2          | Na             |
| Impôts récurrents   | (3,4)        | (3,5)        | - 2,2 %        |
| <b>RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE <sup>(1)</sup></b> | <b>347,4</b> | <b>349,2</b> | <b>- 0,5 %</b> |

(1) Le résultat récurrent net exclut les charges liées à l'offre sur Foncière de Paris, s'élevant à 4,2 millions d'euros.

## 2.1.5. INVESTISSEMENTS ET CESSIONS

### 2,0 milliards d'euros de cessions sécurisées ou réalisées en 2016, dont 644 millions d'euros hors santé

Conformément à l'ambition du Groupe d'accélérer la rotation de son portefeuille, **Gecina a réalisé ou sécurisé depuis le début de l'année 2016 près de 2,0 milliards d'euros de cessions** (hors droits, part du Groupe) y compris la cession finalisée le 1<sup>er</sup> juillet du portefeuille santé du Groupe.

Le montant des cessions réalisées ou sécurisées, excluant le portefeuille santé, s'élève à 644 millions d'euros dont **483 millions d'euros finalisées avec une prime sur les dernières expertises de l'ordre de + 15 % et un taux de privation de l'ordre de 4,2 %** sur la base des loyers annualisés qui étaient attendus en 2016.

### Accord de vente portant sur l'immobilier de santé pour 1,35 milliard d'euros avec une prime de l'ordre de 16 %

Pour mémoire Gecina a finalisé la cession de son portefeuille santé auprès de Primonial Reim le 1<sup>er</sup> juillet 2016. 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 dernières expertises de l'ordre de 16 %. Pour rappel, la valeur retenue dans les comptes à fin 2015 reflétait déjà le prix ayant fait l'objet de l'accord avec l'acquéreur.

### 339 millions d'euros de cessions de bureaux réalisées ou sécurisées en 2016

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe a réalisé ou sécurisé près de 339 millions d'euros de cessions d'immeubles de Bureaux, dont 319 millions d'euros sont d'ores et déjà finalisées, principalement à Rueil-Malmaison, Suresnes et Neuilly. Ces opérations reflètent une prime moyenne sur les expertises à fin 2015 proche de 7,3 %, pour un taux de privation d'environ 4,7 % sur la base des loyers annualisés qui étaient attendus en 2016.

### 305 millions d'euros de cessions de logements réalisées ou sécurisées dont 189 millions d'euros par unités reflétant des primes sur les expertises de l'ordre de 34 %

En 2016, Gecina a réalisé ou sécurisé 189 millions d'euros de cessions de logements par unités vacantes, dont 162 millions d'euros ont d'ores et déjà fait l'objet d'un acte authentique, matérialisant une prime sur les expertises de l'ordre de 34 %, pour un taux de privation locatif de 3,2 %. À fin décembre 2016, près de 28 millions d'euros de cessions sont sous promesses de vente. Gecina a également sécurisé 113 millions d'euros de cessions de logement en bloc, sécurisant également une prime significative sur les dernières expertises (de l'ordre de 19 %).

### Plus de 321 millions d'euros d'investissements nouveaux sécurisés

En parallèle de ces cessions, Gecina a d'ores et déjà sécurisé plus de **321 millions d'euros <sup>(1)</sup> d'investissements nouveaux** d'actifs à développer ou restructurer qui feront l'objet de **livraisons en 2018 et 2019**.

Ce montant concerne l'acquisition de trois actifs dont un en VEFA à Issy-les-Moulineaux, alors que les deux autres (34 rue de Guersant et 7 rue de Madrid, situés au cœur de Paris) font déjà, ou pourraient faire l'objet de programmes de restructuration.

Gecina a signé au premier semestre, avec le promoteur PRD Office, l'acquisition en VEFA de l'immeuble de bureaux « **BE ISSY** » qui sera livré en 2018. L'actif, situé à Issy-les-Moulineaux dans la Boucle Sud du Croissant Ouest parisien, développera une surface utile d'environ 25 000 m<sup>2</sup> et 258 places de stationnement. Le montant de la transaction s'élève à **161 millions d'euros** acte en mains. Sur la base des loyers de marché observés actuellement, Gecina estime que cette opération devrait dégager un rendement net à livraison de 6,7 %.

(1) Montant total des investissements sécurisés intégrant les prix d'acquisitions et les capex restant à décaisser jusqu'à la livraison des projets.

Gecina a également acquis au début du second semestre 2016 un immeuble situé au **34 rue Guersant (Paris 17)** pour près de **51 millions d'euros**. L'immeuble aujourd'hui occupé par CBRE dont le bail arrive à échéance en 2017 jouxte un actif déjà détenu par Gecina au 32 rue Guersant, qui fait l'objet depuis le début de l'année d'un programme de restructuration. Les deux immeubles pourront constituer un ensemble de 20 000 m<sup>2</sup>, rare au cœur de Paris, permettant de développer d'importantes synergies opérationnelles à terme.

Enfin le Groupe a acquis un actif de 10 500 m<sup>2</sup> situé au **7 rue de Madrid (Paris 8)**, dans le QCA Parisien. Cet actif, aujourd'hui vacant, fait maintenant l'objet d'une restructuration qui porte le volume total d'investissement à près de 109 millions d'euros avec un rendement net à livraison proche de 6,4 %.

## 2.1.6. UN PIPELINE DE PROJETS PORTEUR DE CRÉATION DE VALEUR À COURT, MOYEN ET LONG TERME

Le pipeline de Gecina s'inscrit en hausse sur 2016 à plus de 3,7 milliards d'euros, malgré la livraison des immeubles « City 2 » et « Le Cristallin » à Boulogne-Billancourt. Plus de 41 % de ce portefeuille est constitué de projets engagés (soit 1,54 milliard d'euros), 19 % de projets contrôlés et certains (soit 0,70 milliard d'euros) dont les travaux démarreront lors du départ des locataires en place, et 40 % (soit 1,49 milliard d'euros) est constitué de projets identifiés au sein du patrimoine de Gecina, mais dont le départ du locataire n'est pas encore certain.

**7 nouveaux projets** totalisant plus de 100 000 m<sup>2</sup> de bureaux ont été lancés cette année à Paris, à Neuilly, Levallois-Perret et à Issy-les-Moulineaux.

Au total, le pipeline de projets engagés pourrait apporter jusqu'à **100 millions d'euros de loyers supplémentaires**.

### 1,54 milliard d'euros de projets engagés dont les livraisons sont principalement attendues en 2018

Le pipeline engagé est porté à 1,54 milliard d'euros (contre 0,91 milliard d'euros fin 2015), avec un rendement moyen attendu à livraison de l'ordre de 6,4 % offrant ainsi un potentiel de création de valeur conséquent étant donné la localisation des projets. En effet, **la moitié de ce pipeline engagé se situe dans Paris intramuros**, et 37 % dans le Croissant Ouest (Levallois, Neuilly et Issy-les-Moulineaux).

La hausse du pipeline engagé sur un an (+ 628 millions d'euros) en dépit de la livraison de 2 immeubles (« City 2 » et « Le Cristallin »), s'explique par l'ajout de **7 nouveaux projets engagés** :

- **2 acquisitions de projets et d'actifs à restructurer** (« Be Issy » à Issy-les-Moulineaux et Paris-Madrid)
- **mise en restructuration de 5 immeubles** situés dans Paris intramuros, à Levallois et à Neuilly, dont les livraisons sont principalement attendues courant 2018. Ces 5 nouveaux projets de restructuration, représentent un volume global d'investissements de l'ordre de 614 millions d'euros,

- les immeubles « City 2 » et « Le Cristallin », qui ont été livrés au cours du premier semestre 2016, ne représentaient que 258 millions d'euros.

A fin 2016, 463 millions d'euros restent à investir au titre des projets engagés, dont 276 millions d'euros en 2017, 170 millions d'euros en 2018 et 17 millions d'euros en 2019.

### 0,70 milliard d'euros de projets contrôlés « certains » à court ou moyen terme, intégralement dans le QCA parisien

Le pipeline contrôlé « certain » concerne les actifs détenus par Gecina, dont la libération est engagée et sur lesquels un projet de restructuration satisfaisant les critères d'investissements de Gecina a été identifié. Ces projets seront donc engagés dans les semestres ou années qui viennent. L'ensemble de ces projets « certains » mais non encore engagés représente 0,70 milliard d'euros (contre 1,2 milliard d'euros à fin 2015). Cette baisse traduit la mise en restructuration au premier semestre des immeubles « Octant-Sextant » et « 20 Ville l'Evêque » et au second semestre d'un ensemble immobilier à Neuilly, et de deux autres à Paris. Le pipeline contrôlé « certain » est aujourd'hui intégralement situé dans le QCA parisien, avec des projets dont les dates indicatives de livraisons s'étalent de 2020 à 2021.

### 1,49 milliard d'euros de projets contrôlés « probables » à plus long terme, à 87 % dans Paris intramuros

Le pipeline contrôlé « probable » rassemble les projets identifiés et détenus par Gecina, qui peuvent nécessiter une pré-commercialisation (pour projets « greenfield » dans les localisations périphériques de la Région parisienne) ou dont le départ du locataire n'est pas encore certain à court terme.

## Synthèse du pipeline de développements

| Projets                           | Zone immostat   | Date de livraison | Surfaces (m <sup>2</sup> ) | Investissement total (M€) <sup>(1)</sup> | Déjà investis (M€) <sup>(2)</sup> | Reste à investir (M€) | Yield on Cost est. (net) | Précom. (%) |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|
| Paris - 55 Amsterdam              | Paris hors QCA  | T1-17             | 12 300                     | 101                                      | 95                                | 6                     | 7,5 %                    |             |
| Lyon - Gerland                    | Lyon            | T2-17             | 20 300                     | 52                                       | 46                                | 5                     | 8,4 %                    | 100 %       |
| Levallois - Octant Sextant        | Croissant Ouest | T1-18             | 37 500                     | 222                                      | 167                               | 55                    | 7,2 %                    |             |
| 20 Ville l'Evêque                 | Paris QCA       | T1-18             | 6 400                      | 69                                       | 60                                | 9                     | 5,4 %                    |             |
| Paris - Guersant                  | Paris hors QCA  | T3-18             | 14 100                     | 127                                      | 94                                | 34                    | 6,1 %                    |             |
| Lyon Part Dieu - Sky 56           | Lyon            | T3-18             | 30 700                     | 133                                      | 69                                | 64                    | 6,9 %                    | 83 %        |
| Paris - IBOX (ex Sunflower)       | Paris hors QCA  | T3-18             | 19 400                     | 163                                      | 108                               | 55                    | 5,9 %                    |             |
| Issy les M. - Be Issy             | Croissant Ouest | T3-18             | 25 000                     | 161                                      | 74                                | 86                    | 6,7 %                    |             |
| Paris - Friedland                 | Paris QCA       | T4-18             | 2 000                      | 23                                       | 18                                | 6                     | 5,7 %                    |             |
| Non communiqué <sup>(3)</sup>     | Paris           | T4-18             |                            | 182                                      | 159                               | 23                    | 5,2 %                    |             |
| Neuilly                           | Croissant Ouest | T2-19             | 14 500                     | 116                                      | 90                                | 26                    | 5,9 %                    |             |
| Paris - 7, Rue de Madrid          | Paris QCA       | T3-19             | 10 500                     | 109                                      | 64                                | 45                    | 6,4 %                    |             |
| <b>Total Bureaux</b>              |                 |                   | <b>&gt; 192 700</b>        | <b>1 458</b>                             | <b>1 044</b>                      | <b>414</b>            | <b>6,4 %</b>             |             |
| Marseille - Mazenod               | Autres régions  | T2-17             | 3 700                      | 14                                       | 11                                | 4                     | 6,7 %                    | na          |
| Puteaux Valmy - Skylights         | Croissant Ouest | T2-17             | 4 000                      | 21                                       | 7                                 | 14                    | 6,4 %                    | na          |
| Puteaux - Rose de Ch.             | Croissant Ouest | T2-18             | 7 400                      | 43                                       | 13                                | 30                    | 6,9 %                    | na          |
| <b>Total Résidentiel étudiant</b> |                 |                   | <b>15 100</b>              | <b>79</b>                                | <b>31</b>                         | <b>48</b>             | <b>6,7 %</b>             |             |
| <b>TOTAL projets engagés</b>      |                 |                   | <b>&gt; 207 800</b>        | <b>1 538</b>                             | <b>1 075</b>                      | <b>463</b>            | <b>6,4 %</b>             |             |
| <b>Contrôlé et certain</b>        |                 |                   | <b>47 300</b>              | <b>698</b>                               | <b>538</b>                        | <b>159</b>            | <b>4,8 %</b>             |             |
| <b>Contrôlé et probable</b>       |                 |                   | <b>199 400</b>             | <b>1 489</b>                             | <b>618</b>                        | <b>871</b>            | <b>6,7 %</b>             |             |
| <b>TOTAL PIPELINE</b>             |                 |                   | <b>&gt; 454 500</b>        | <b>3 724</b>                             | <b>2 231</b>                      | <b>1 493</b>          | <b>6,2 %</b>             |             |

(1) Investissement total sur le Pipeline Engagé = Dernière valeur expertisée lors du démarrage du projet + coûts de constructions totaux. Sur le pipeline contrôlé = dernière expertise en date + coûts estimés de l'opération.

(2) Inclut la valeur des terrains et des bâtiments existants lorsqu'il s'agit d'une restructuration.

(3) Ce projet aujourd'hui occupé est considéré comme engagé dans la mesure où le départ du locataire est fermement acté pour la fin du premier semestre.

## 2.2. RESSOURCES FINANCIÈRES

L'année 2016 a été marquée par un contexte macroéconomique et financier particulier avec des taux historiquement bas et des événements politiques et monétaires importants (référendums anglais sur le Brexit et italien, élections américaines, politique monétaire de la BCE...) entraînant une volatilité des taux et des marchés financiers plus importante que dans le passé.

Au niveau de Gecina, l'année aura aussi été marquée par la baisse importante du volume de dette (- 1,1 milliard d'euros) suite à la cession du portefeuille Santé en juillet.

Malgré ce contexte, le Groupe a été particulièrement actif en matière de gestion du passif en levant 1 480 millions d'euros de nouveaux financements (y compris 660 millions d'euros début 2017) avec une maturité moyenne de 8,3 années dont une nouvelle émission obligataire en septembre de 500 millions d'euros avec un coupon de 1 % et une maturité de 12,3 ans.

L'impact global de la politique financière sur les principaux agrégats du Groupe est encore une fois significatif :

- baisse du coût de la dette tirée à 1,7 % (- 50 pb par rapport à 2015) ;
- allongement de la maturité moyenne de la dette (6,7 années vs 5,7 années à fin 2015) et des couvertures (7,3 années vs 5,8 années à fin 2015) ;
- baisse du LTV à 29,4 % (principalement grâce à la cession du portefeuille Santé) et hausse de l'ICR à 4,9x (principalement grâce à la baisse du coût de la dette) ;
- amélioration de la notation de crédit chez Moody's à A3 et chez S&P à BBB+ / Perspective positive.

Tout au long de l'année, Gecina a démontré la flexibilité et la robustesse de la structure financière en place, ce que le Groupe va continuer à entretenir dans les années à venir.

Par ailleurs, à fin 2016, la liquidité disponible couvre largement les échéances de crédit des trois prochaines années.

### 2.2.1. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2016

La dette financière nette s'élève à 3 582 millions d'euros à fin 2016, en diminution de 1 135 millions d'euros par rapport à l'an dernier du fait de la cession du portefeuille Santé le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

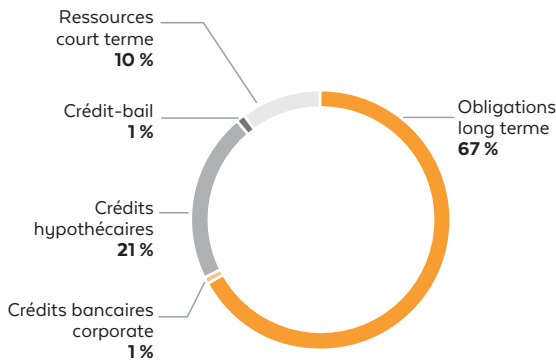
Les principales caractéristiques de la dette sont :

|  | 31/12/2015 | 31/12/2016 |
|--|------------|------------|
| Dette financière brute (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>                          | 4 863      | 3 640      |
| Dette financière nette (en millions d'euros)   | 4 717      | 3 582      |
| Dette nominale brute (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>                            | 4 814      | 3 616      |
| Lignes de crédits non utilisées (en millions d'euros)                                | 2 410      | 2 245      |
| Maturité moyenne de la dette (en années, retraitée des lignes de crédit disponibles) | 5,7        | 6,7        |
| LTV  | 36,4 %     | 29,4 %     |
| LTV (droits inclus)  | 34,7 %     | 27,7 %     |
| ICR  | 3,9 x      | 4,9 x      |
| Dette gagée/Patrimoine   | 7,7 %      | 6,5 %      |

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

## Dettes par nature

### Répartition de la dette nominale brute

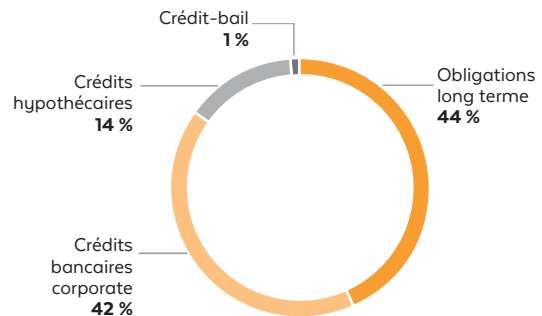


Les sources de financement du Groupe sont diversifiées et les ressources obligataires long terme représentent 67 % de la dette nominale et 44 % des financements autorisés du Groupe.

La dette nominale brute de Gecina est constituée au 31 décembre 2016 de :

- 2 418 millions d'euros d'obligations sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) ;

### Répartition des financements autorisés (dont 2 245 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées au 31/12/2016)



- 797 millions d'euros de crédits bancaires dont 748 millions d'euros de financements hypothécaires et 49 millions d'euros de financements corporate ;
- 46 millions d'euros de crédit-bail ; et
- 355 millions d'euros de ressources court terme, dont 245 millions d'euros de billets de trésorerie et 110 millions d'euros de placements privés à court terme, couvertes par des lignes de crédit confirmées à moyen et long terme.

## 2.2.2. LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2016, Gecina dispose de 2 304 millions d'euros de liquidité (dont 2 245 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées et 59 millions d'euros de trésorerie), couvrant largement l'ensemble des maturités de crédit des trois prochaines années.

Les opérations de financement ou de refinancement réalisées au cours de l'exercice se sont élevées à 1 480 millions d'euros (dont 660 millions d'euros début 2017) avec une maturité moyenne de 8,3 années et incluent :

- une émission obligataire de 500 millions d'euros à 12,3 ans (maturité 2029) réalisée en septembre 2016 avec un coupon de 1,0 % (marge de 62 pb sur le taux *mid-swap*) ;
- la signature de 980 millions d'euros (dont 660 millions d'euros début 2017) de lignes de crédit bancaires bilatérales d'une maturité moyenne de 6,3 années en contrepartie de l'annulation de 684 millions d'encours expirant sur la période 2017-2018.

D'autre part, Gecina a procédé au remboursement de 1 925 millions d'euros (avec 199 millions d'euros début 2017) dont :

- le remboursement de l'obligation de 500 millions d'euros arrivant à échéance en février 2016 ;
- l'opération de rachat obligataire des souches 2019, 2021 et 2023 (avec des coupons compris entre 1,75 % et 4,75 %) pour un montant total de 532 millions d'euros réalisée en octobre 2016 en parallèle de la nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros à 12,3 ans ;
- la résiliation anticipée de 684 millions d'euros (dont 199 millions d'euros début 2017) de lignes de crédit bancaires expirant sur la période 2017-2018 ;

- la cession ou résiliation des financements adossés au portefeuille Santé pour un montant de 96 millions d'euros ;
- la cession de deux contrats de crédits-bails (dans le cadre de la cession d'un immeuble) pour un montant de 48 millions d'euros.

Gecina a mis à jour son programme EMTN auprès de l'AMF en février 2016 et son programme de billets de trésorerie auprès de la Banque de France en mai 2016.

En 2016, Gecina a également eu recours à des ressources court terme sous forme de billets de trésorerie et de placements privés avec des échéances courtes. Au 31 décembre 2016, le Groupe porte un volume de ressources court terme de 355 millions d'euros, contre 813 millions d'euros à fin 2015 et 1 351 millions d'euros à mi-année, en lien avec la cession du portefeuille Santé. L'encours moyen s'est élevé en 2016 à 1 094 millions d'euros contre 616 millions d'euros en 2015.

Enfin, les échéances d'emprunts de Gecina au cours des trois prochaines années sont largement couvertes par les 2 304 millions d'euros de liquidité (lignes de crédit non utilisées et trésorerie). En effet, les amortissements et échéances de dette des exercices 2017, 2018 et 2019 s'élèvent à 1 214 millions d'euros. Les principaux objectifs de cette liquidité sont de couvrir le refinancement des échéances court terme, de permettre les opérations de refinancement dans des conditions optimales, de satisfaire aux critères des agences de notation ainsi que de financer les projets d'investissement du Groupe.

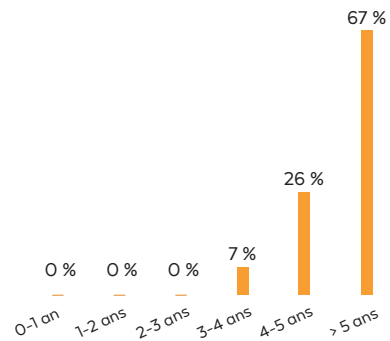


### 2.2.3. ÉCHÉANCIER DE LA DETTE

Au 31 décembre 2016, la durée de vie moyenne de la dette de Gecina est de 6,7 années<sup>(1)</sup>, en amélioration d'une année par rapport au 31 décembre 2015.

L'ensemble des échéances de crédit des trois prochaines années est couvert par des lignes de crédit non utilisées au 31 décembre 2016. Par ailleurs, 93 % de la dette présente une maturité supérieure à 4 ans et 67 % de la dette présente une maturité supérieure à 5 ans.

**Échéancier de la dette au 31 décembre 2016  
 (après affectation des lignes de crédit non utilisées)**



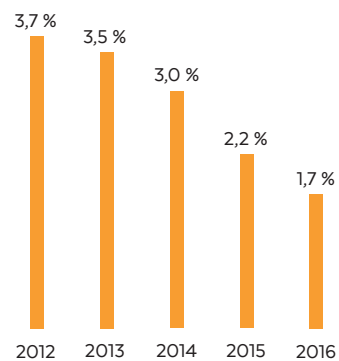
### 2.2.4. COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le coût moyen de la dette tirée est en nette diminution à 1,7 % en 2016, contre 2,2 % en 2015. 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 2,2 % en 2016, contre 2,7 % en 2015.

Les intérêts capitalisés sur les projets en développement s'élèvent à 6,5 millions d'euros en 2016 (contre 5,9 millions d'euros en 2015).

**Évolution du coût moyen de la dette tirée  
 sur les cinq derniers exercices**



### 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 rehaussé la notation Gecina de Baa1 perspective stable à A3 perspective stable le 22 décembre 2016 ;
- Standard & Poor's a, de son côté, revu sa perspective à la hausse de BBB+ perspective stable à BBB+ perspective positive le 25 octobre 2016.

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

## 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 produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) afin de limiter l'impact des variations de taux sur les résultats du Groupe et maîtriser le coût de la dette.

Au cours de l'exercice 2016, Gecina a poursuivi l'adaptation et l'optimisation continue de sa politique de couverture visant à :

- conserver un taux de couverture optimal ;
- adapter son portefeuille de couvertures suite à l'émission obligataire à taux fixe et aux évolutions du volume de dette ;
- augmenter la maturité moyenne des couvertures (dette à taux fixe et instruments dérivés) ; et
- sécuriser sur le long terme des taux d'intérêts historiquement bas.

Dans ce but, Gecina a mis en place 300 millions d'euros de *swaps* d'une maturité 10 ans et a résilié 240 millions d'euros de *swaps* d'une maturité moyenne de 4,1 ans. Par ailleurs, l'opération de rachat obligataire couplée à la nouvelle émission à 12,3 ans conservée à taux fixe a également permis de rallonger significativement la durée moyenne du portefeuille de couvertures du Groupe.

Suite à ces opérations :

- la durée moyenne des couvertures (dette à taux fixe et instruments dérivés) est de 7,3 années à fin 2016, contre 5,8 années au 31 décembre 2015 ;
- sur la base du niveau de dette actuel, le taux de couverture s'élève en moyenne à 77 % sur les 7 prochaines années.

La politique de couverture du risque de taux d'intérêt de Gecina est 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.

## 2.2.7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COVENANTS BANCAIRES

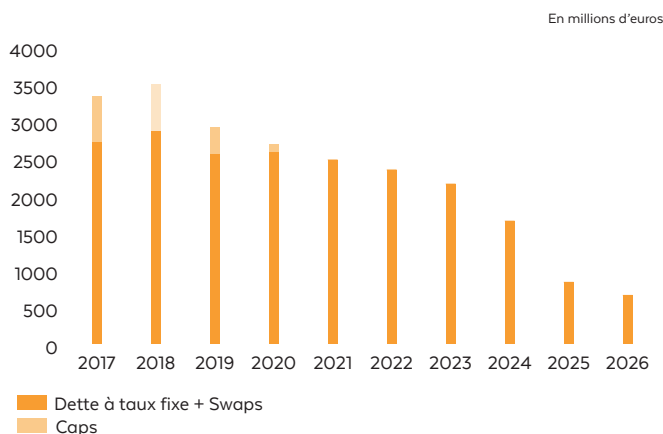
La situation financière de Gecina au 31 décembre 2016 satisfait les différentes limites susceptibles d'affecter les conditions de rémunération ou les clauses d'exigibilité anticipée prévues dans les différents contrats de crédit.

### Principaux ratios financiers prévus dans les contrats de crédit

|  | Norme de référence    | Situation au 31/12/2016 |
|--|-----------------------|-------------------------|
| LTV  |                       |                         |
| Dette financière nette / valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)    | Maximum 55 %          | 29,4 %                  |
| ICR  |                       |                         |
| Excédent brut d'exploitation (hors cessions) / frais financiers nets           | Minimum 2,0x          | 4,9x                    |
| Encours de la dette gagée / valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) | Maximum 25 %          | 6,5 %                   |
| Valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits), en millions d'euros        | Minimum 6 000 / 8 000 | 12 171                  |

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

### Profil du portefeuille de couvertures



### Mesure du risque de taux

La dette financière nette de Gecina anticipée en 2017 est couverte jusqu'à 84 % 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 couvertures existant, des conditions contractuelles au 31 décembre 2016 et de la dette anticipée en 2017, une hausse des taux d'intérêt de 50 points de base entraînerait une charge financière supplémentaire en 2017 de 5,8 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base se traduirait par une réduction des charges financières en 2017 de 5,8 millions d'euros.

## 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 748 millions d'euros à fin 2016 contre 863 millions d'euros à fin 2015. Par ailleurs, l'encours nominal des contrats de crédit-bail atteint 46 millions d'euros contre 139 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Ainsi, au 31 décembre 2016, le montant total des financements garantis par des actifs sous forme d'hypothèque ou de *leasing* s'élève à 6,5 % de la valeur totale (bloc) du patrimoine détenu, contre 7,7 % au 31 décembre 2015, pour une limite maximale de 25 % autorisée dans les différentes conventions de crédit.

## 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 5 506 millions d'euros (comprenant la dette tirée et les lignes de crédit disponibles) au 31 décembre 2016, 2 430 millions d'euros de dettes bancaires et 2 418 millions d'euros d'emprunts obligataires (emprunts à échéance du 11 avril 2019, 30 mai 2023, 30 juillet 2021, 17 juin 2024, 20 janvier 2025 et 30 janvier 2029)

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 avril 2019, mai 2023, juillet 2021, juin 2024, janvier 2025 et janvier 2029, 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 trois experts indépendants : CBRE Valuation, Cushman & Wakefield et Crédit Foncier Expertise. Les experts immobiliers ont fait l'objet d'une sélection en janvier 2016 sous la supervision du Comité d'Audit et des Risques du Groupe et sur la base d'un cahier des charges. Les contrats retenus sont d'une durée de six ans dont une période ferme de trois ans. Les honoraires des experts 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. Le patrimoine immobilier du Groupe est composé d'actifs tertiaires (bureaux et commerces) et d'immeubles résidentiels. 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 chaque expert se voit confier un portefeuille d'immeubles à valoriser. Les experts estiment la juste valeur des immeubles selon deux approches : la cession des immeubles entiers (valeur d'expertise bloc) ou, le cas échéant, pour les actifs

résidentiels, la cession individuelle des lots constituant les immeubles (valeur d'expertise lots). 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.

## Commentaires sur l'exercice

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.

L'évolution de la juste valeur de ces actifs au bilan selon les normes comptables Groupe en 2016 est la suivante :

| En millions d'euros                     | Valeur bloc   |               |               | Δ périmètre courant |                  | Δ périmètre constant |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------------|------------------|----------------------|
|   | 31/12/2016    | 30/06/2016    | 31/12/2015    | 31/12/2016          | 31/12/2016       | 31/12/2016           |
|   |               |               |               | vs 31/12/2015       | vs 30/06/2016    | vs 31/12/2015        |
| <b>Bureaux</b>                          | <b>9 434</b>  | <b>9 066</b>  | <b>8 892</b>  | <b>+ 6,1 %</b>      | <b>+ 4,1 %</b>   | <b>+ 4,3 %</b>       |
| - Paris Intramuros                      | 5 125         | 4 937         | 4 710         | + 8,8 %             | + 3,8 %          | + 6,4 %              |
| Paris QCA – Bureaux                     | 2 609         | 2 627         | 2 576         | + 1,3 %             | - 0,7 %          | -                    |
| Paris QCA – Commerces                   | 1 298         | 1 209         | 1 098         | + 18,1 %            | + 7,4 %          | -                    |
| Paris hors QCA                          | 1 218         | 1 101         | 1 036         | + 17,6 %            | + 10,6 %         | -                    |
| - Croissant Ouest – La Défense          | 3 399         | 3 314         | 3 392         | + 0,2 %             | + 2,6 %          | + 1,7 %              |
| - Autres                                | 910           | 815           | 790           | + 15,2 %            | + 11,7 %         | + 0,7 %              |
| <b>Résidentiel</b>                      | <b>2 644</b>  | <b>2 666</b>  | <b>2 667</b>  | <b>- 0,8 %</b>      | <b>- 0,8 %</b>   | <b>+ 2,2 %</b>       |
| <b>Santé</b>                            | <b>0</b>      | <b>1 309</b>  | <b>1 316</b>  | <b>- 100,0 %</b>    | <b>- 100,0 %</b> | <b>n.a.</b>          |
| <b>TOTAL GROUPE</b>                     | <b>12 078</b> | <b>13 041</b> | <b>12 875</b> | <b>- 6,2 %</b>      | <b>- 7,4 %</b>   | <b>+ 3,8 %</b>       |
| <b>TOTAL VALEUR LOTS DES EXPERTISES</b> | <b>12 788</b> | <b>13 772</b> | <b>13 531</b> | <b>- 5,5 %</b>      | <b>- 7,1 %</b>   | <b>+ 4,6 %</b>       |

En valeur bloc, le patrimoine s'élève à 12 078 millions d'euros, soit une baisse de 797 millions d'euros sur l'année 2016.

Les principaux éléments sont les suivants :

- un périmètre constant représentant 9 965 millions d'euros, en hausse de 367 millions d'euros sur l'année (soit + 3,8 %) et incluant 47 millions d'euros de frais et travaux d'amélioration réalisés sur l'année ;
- 64 millions d'euros d'augmentation de valeur pour les projets livrés sur l'année, avec la livraison de City 2 et Le Cristallin à Boulogne ;
- 126 millions d'euros sur les acquisitions dont 123 millions d'euros d'investissement ;
- 114 millions d'euros d'augmentation de valeur pour les nouveaux projets en développement en 2016 (dont Be Issy et Octant Sextant) représentant un investissement sur l'année de 86 millions d'euros ;
- 215 millions d'euros d'augmentation de valeur pour les immeubles en développement avant 2016 (dont le 55, rue d'Amsterdam à Paris 8<sup>e</sup> et le SKY 56 à Lyon) représentant un investissement sur 2016 de 138 millions d'euros ;
- 61 millions d'euros de valeur comptable du siège incluant un amortissement de 1 million d'euros en 2016 ;
- 12 millions d'euros d'augmentation de valeur pour les réserves foncières sur lesquelles 4 millions d'euros de frais et travaux ont été comptabilisés en 2016 ;
- 1 609 millions d'euros d'actifs vendus en bloc dont les actifs du portefeuille santé pour 1 316 millions d'euros ;
- 422 millions d'euros d'actifs en vente lots au 31 décembre 2016 sur lesquels 121 millions d'euros de lots ont été vendus en 2016.

Les taux de capitalisation nets hors droits ont baissé de 18 points de base sur l'année à périmètre constant.

| En millions d'euros                            | Taux de rendement nets (droits inclus) |               |                | Taux de capitalisation nets (hors droits) |               |                |
|--|--|---------------|----------------|---|---------------|----------------|
|  | 31/12/2016                             | 31/12/2015    | Variation      | 31/12/2016                                | 31/12/2015    | Variation      |
| <b>Bureaux</b>                                 | <b>4,37 %</b>                          | <b>4,61 %</b> | <b>- 25 pb</b> | <b>4,65 %</b>                             | <b>4,87 %</b> | <b>- 21 pb</b> |
| Paris QCA                                      | 3,58 %                                 | 3,83 %        | - 25 pb        | 3,80 %                                    | 4,03 %        | - 23 pb        |
| - Paris QCA – Bureaux                          | 4,16 %                                 | 4,26 %        | - 10 pb        | 4,42 %                                    | 4,48 %        | - 6 pb         |
| - Paris QCA – Commerces                        | 2,45 %                                 | 2,86 %        | - 40 pb        | 2,64 %                                    | 3,04 %        | - 40 pb        |
| Paris hors QCA                                 | 5,78 %                                 | 6,32 %        | - 54 pb        | 6,21 %                                    | 6,71 %        | - 49 pb        |
| Croissant Ouest – La Défense                   | 4,67 %                                 | 4,81 %        | - 14 pb        | 5,01 %                                    | 5,09 %        | - 9 pb         |
| Autres   | 5,85 %                                 | 6,04 %        | - 19 pb        | 6,14 %                                    | 6,32 %        | - 18 pb        |
| <b>Résidentiel</b>                             | <b>4,10 %</b>                          | <b>4,19 %</b> | <b>- 9 pb</b>  | <b>4,37 %</b>                             | <b>4,45 %</b> | <b>- 7 pb</b>  |
| <b>TOTAL PÉRIMÈTRE CONSTANT <sup>(1)</sup></b> | <b>4,31 %</b>                          | <b>4,52 %</b> | <b>- 21 pb</b> | <b>4,60 %</b>                             | <b>4,78 %</b> | <b>- 18 pb</b> |

(1) Périmètre constant 2016.

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 0,70 % au 31 décembre 2016).

|                              | Taux d'actualisation<br>12/2016 | Prime de risque spécifique<br>12/2016 |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Bureaux</b>               | <b>3,50 % - 11,50 %</b>         | <b>2,80 % - 10,80 %</b>               |
| Paris QCA                    | 3,50 % - 5,75 %                 | 2,80 % - 5,05 %                       |
| Paris hors QCA               | 4,40 % - 8,75 %                 | 3,70 % - 8,05 %                       |
| Croissant Ouest – La Défense | 4,25 % - 7,00 %                 | 3,55 % - 6,30 %                       |
| Autres                       | 5,00 % - 11,50 %                | 4,30 % - 10,80 %                      |

La valeur du patrimoine (bloc) affiche une baisse de - 6,2 % à périmètre courant.

Cette baisse est due à la vente du portefeuille santé (- 1 316 millions d'euros) et à la hausse de valeur des projets en développement (+ 329 millions d'euros) et des actifs à périmètre constant (+ 367 millions d'euros dont 47 millions d'euros d'investissements) en lien avec la baisse des taux observée sur les marchés au 1<sup>er</sup> semestre.

- À périmètre constant, la valeur du patrimoine est en hausse (+ 3,8 % soit + 367 millions d'euros) :
  - (i) Le patrimoine bureaux augmente sur l'année (+ 4,3 % soit + 323 millions d'euros). Les taux de capitalisation nets ont globalement baissé (- 21 pb à 4,65 %).
  - (ii) La valeur du patrimoine résidentiel est globalement en hausse sur l'année : + 2,3 % soit + 42 millions d'euros pour le résidentiel traditionnel et + 1,3 % soit + 3 millions d'euros pour les résidences étudiants. Les valeurs lots progressent de + 5,8 %.

Concernant le résidentiel traditionnel, la valeur métrique s'élève à 4 785 euros/m<sup>2</sup> au 31 décembre 2016 et le taux de capitalisation net est de 4,26 %. La valeur métrique des résidences étudiants est de 4 356 euros/m<sup>2</sup> et le taux de capitalisation net est de 5,32 %.

- À périmètre courant :
  - (i) Deux actifs de bureaux ont été livrés sur l'année 2016 pour une valeur de 413 millions d'euros au 31 décembre 2016 (+ 64 millions d'euros sur l'année pour un montant de capex de 1 million d'euros) (City 2 et Le Cristallin à Boulogne).
  - (ii) Acquisition de deux actifs bureaux pour 123 millions d'euros, expertisés à 127 millions d'euros au 31 décembre 2016.
  - (iii) La valeur au bilan du pipeline au 31 décembre 2016 a augmenté de 329 millions d'euros. Cette hausse de valeur s'explique notamment par des investissements à hauteur de + 221 millions d'euros.

## Commentaires sur l'exercice

(iv) En plus du portefeuille santé, neuf actifs ont été cédés en bloc pour un prix de vente total y compris la santé de 1 630 millions d'euros et une valeur au 31 décembre 2015 de 1 612 millions d'euros (avant imputation des frais de cessions santé), dont :

- 1 316 millions d'euros du portefeuille santé ;
- 291 millions d'euros d'actifs de bureaux (dont les Vinci 1&2 à Rueil-Malmaison) ;
- 2 millions d'euros d'actif résidentiel.

(v) 162 millions d'euros d'appartements et de parkings (121 millions d'euros en valeur comptable au 31 décembre 2015) ont été vendus au détail en 2016.

(vi) 113 millions d'euros d'actifs sont en cours de vente en bloc (95 millions d'euros en valeur comptable au 31 décembre 2015).

La répartition de la valeur au bilan par segment au 31 décembre 2016 est la suivante :

| Segments            | 2016 (M€)     | 2016 (%)     |
|---------------------|---------------|--------------|
| Bureaux             | 9 434         | 78 %         |
| Résidentiel         | 2 644         | 22 %         |
| <b>TOTAL GECINA</b> | <b>12 078</b> | <b>100 %</b> |

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                      | 31/12/2016    |
|--|---------------|
| Valeur comptable                         | 12 078        |
| Immeubles en exploitation (siège social) | + 93          |
| <b>VALEUR D'EXPERTISE</b>                | <b>12 171</b> |

### 2.3.1. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE BUREAUX

#### Valorisation des immeubles du patrimoine immobilier de bureaux au bilan

| En millions d'euros   | 31/12/2016 | 31/12/2015 | Variation |
|---|------------|------------|-----------|
| Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux                      | 9 434      | 8 892      | + 6,1 %   |
| Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux à périmètre constant | 7 892      | 7 569      | + 4,3 %   |

Compte tenu des investissements en 2016 (362 millions d'euros) et de la baisse des taux, la valeur des immeubles du patrimoine immobilier de bureau progresse de + 6 % à 8 892 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 (soit + 541 millions d'euros).

En 2016, le marché de l'investissement immobilier de bureau est resté dynamique dans un environnement de liquidités abondantes et de faibles taux d'intérêt. Les actifs tertiaires sécurisés bénéficiant d'une bonne localisation ont été recherchés par les investisseurs. Le portefeuille bureau du Groupe situé dans le Quartier Central des Affaires a ainsi progressé de + 6,5 % pour l'essentiel au 1<sup>er</sup> semestre.

À périmètre constant, le patrimoine bureaux augmente de + 4,3 % à 7 892 millions d'euros soit + 323 millions d'euros (dont 86 millions d'euros au 2<sup>nd</sup> semestre).

La progression des valeurs du patrimoine bureaux résulte :

- d'un effet taux positif (+ 4,7 %) ;
- d'un effet business plan légèrement positif (+ 0,6 %) ;
- de l'impact négatif de la hausse des droits (- 1,1 %).

Après incidence des capex (34 millions d'euros), la variation de valeur est de + 289 millions d'euros (+ 3,8 %). Les taux de capitalisation ont globalement baissé de - 21 pb à 4,65 %. Les loyers potentiels métriques sont restés globalement stables à 466 euros/m<sup>2</sup>. La valeur métrique moyenne est de 9 236 euros/m<sup>2</sup>.

### Immeubles du patrimoine de bureaux en exploitation à périmètre constant

|                              | Valeur d'expertise<br>(en millions d'euros) | Valeur/m <sup>2</sup><br>(en euros)* | Taux de<br>capitalisation brut | Taux de<br>capitalisation net |
|------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Paris QCA – Bureaux          | 2 431                                       | 10 746                               | 4,56 %                         | 4,42 %                        |
| Paris QCA – Commerces        | 1 298                                       | 46 293                               | 2,72 %                         | 2,64 %                        |
| Paris hors QCA               | 783   | 6 239                                | 6,40 %                         | 6,21 %                        |
| Croissant Ouest – La Défense | 2 706                                       | 7 391                                | 5,16 %                         | 5,01 %                        |
| Autres                       | 674   | 4 096                                | 6,33 %                         | 6,14 %                        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>7 892</b>                                | <b>8 830</b>                         | <b>4,80 %</b>                  | <b>4,65 %</b>                 |

\* Valeur moyenne par m<sup>2</sup> des surfaces 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 + 6,5 % sur l'ensemble de l'année (dont + 1,6 % au second semestre). Il en résulte un taux de capitalisation net de 3,80 % et 2,64 % pour les commerces. En périphérie Ouest, la hausse du portefeuille bureau a été portée à + 1,7 % sur l'année.

Le taux de capitalisation net des bureaux Croissant Ouest ressort à 5,09 %.

Le patrimoine immobilier de bureaux à périmètre constant du Groupe est à 57,2 % situé à Paris et à 42,0 % en Région parisienne.

### 2.3.2. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

#### Valorisation des immeubles du patrimoine immobilier résidentiel au bilan

| En millions d'euros  | 31/12/2016 | 31/12/2015 | Variation |
|--|------------|------------|-----------|
| Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel                      | 2 644      | 2 667      | -0,8 %    |
| Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel à périmètre constant | 2 074      | 2 029      | +2,2 %    |

À périmètre courant, le patrimoine résidentiel s'est contracté de - 0,8 % à 2 644 millions d'euros suite aux cessions réalisées en 2015 (162 millions d'euros de cessions au détail pour une valeur bloc au 31 décembre 2015 de 121 millions d'euros et 2 millions d'euros de cession bloc).

Bénéficiant d'une conjoncture favorable des marchés, le portefeuille résidentiel a gagné à périmètre constant + 2,2 % à 2 074 millions d'euros sur l'année.

Le portefeuille résidentiel traditionnel augmente sur l'année de + 2,3 % (1 854 millions d'euros, + 42 millions d'euros). Les valeurs des résidences étudiants augmentent sur l'année de + 1,3 %.

La progression des valeurs du patrimoine résidentiel résulte :

- d'un effet taux positif (+ 1,6 %) ;
- d'un effet business plan légèrement positif (+ 0,9 %) ;
- de l'impact négatif de la hausse des droits (- 0,3 %) ;

En tenant compte des capex effectués sur les immeubles résidentiels traditionnels (16 millions d'euros), la variation annuelle de valeur est en hausse de 26 millions d'euros (+ 1,4 %).

À périmètre constant, pour le résidentiel traditionnel, la décote globale bloc/lot est de 21 % au 31 décembre 2016. Les valeurs lots sont en hausse de + 6,2 % à 2 338 millions d'euros sur l'année. La valeur métrique bloc du patrimoine s'élève à 4 785 euros/m<sup>2</sup> au 31 décembre 2016 et le taux de capitalisation net est en baisse de 7 pb à 4,26 %.

#### Immeubles du patrimoine résidentiel en exploitation à périmètre constant

|                   | Valeur d'expertise (bloc)<br>(en millions d'euros) | Valeur/m <sup>2</sup><br>(en euros) | Taux de<br>capitalisation brut | Taux de<br>capitalisation net |
|-------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Région parisienne | 2 003  | 4 826                               | 5,19 %                         | 4,32 %                        |
| Autres régions    | 71   | 3 105                               | 7,34 %                         | 5,86 %                        |
| <b>TOTAL</b>      | <b>2 074</b>                                       | <b>4 736</b>                        | <b>5,27 %</b>                  | <b>4,37 %</b>                 |

Le patrimoine résidentiel en exploitation du Groupe est situé à 96,6 % en Région parisienne dont 71,7 % sur Paris. Les taux moyens de capitalisation bruts et nets et les valeurs métriques moyennes ont globalement peu varié en 2016.

### 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 ;
- Cushman & Wakefield ;
- Crédit Foncier Expertise.

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

| En millions d'euros                         |             | Nombre d'actifs | Valorisation au 31/12/2016 |
|---|-------------|-----------------|----------------------------|
| CBRE  | Bureaux     | 42              | 5 252                      |
| Cushman & Wakefield                         | Bureaux     | 44              | 3 898                      |
| Crédit Foncier Expertise                    | Bureaux     | 5               | 293                        |
|   | Résidentiel | 68              | 2 411                      |
| Actifs non expertisés                       |             | 62              | 317                        |
| <b>TOTAL DU PATRIMOINE DU GROUPE GECINA</b> |             | <b>221</b>      | <b>12 171</b>              |

12 171 millions d'euros en valeur d'expertises contre 12 078 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, valeurs objectives au 31 décembre 2016.

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

Cette mission représente moins de 1 % 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 30 actifs en 2015 et 134 actifs en 2016.

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 quittancement ;
- 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.

**CBRE  
Valuation**

**Cushman  
& Wakefield**

**Crédit Foncier  
Expertise**

## 2.4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS

### 2.4.1. GECINA

#### 2.4.1.1. Activité et résultat

Les loyers de l'exercice 2016 s'élèvent à 251 millions d'euros, contre 264 millions d'euros en 2015. La baisse des loyers du secteur résidentiel de 116 millions d'euros en 2015 à 109 millions en 2016 est la conséquence des cessions intervenues courant 2015 et au cours de l'exercice 2016.

Les loyers du secteur tertiaire passent de 148 millions d'euros en 2015 à 143 millions d'euros en 2016. Cette baisse s'explique par les cessions bloc 2015.

Les reprises de provisions de l'exercice 2016 concernent pour 1,7 million d'euros des reprises de provisions pour dépréciations de créances (en 2015 elles concernaient pour 1,7 million d'euros des provisions sur créances et pour 0,1 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 50 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 2016 à 250 millions d'euros contre 239 millions l'année précédente.

Les charges externes sont en augmentation de 9 millions et incluent notamment 3 millions d'euros d'honoraires de gestion et 20 millions d'euros d'honoraires de conseil dont 10 millions d'euros du fait de la cession des titres des sociétés de santé.

Les dotations aux amortissements ont diminué en 2016 de 10 millions d'euros suite, principalement, à la mise au rebut de composants en 2015.

Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 87 millions d'euros, contre 113 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat financier de l'exercice est un produit net de 20 millions d'euros, contre un produit net de 143 millions d'euros l'année précédente. Il enregistre :

- les intérêts et charges assimilés (nets des produits de trésorerie) pour 87 millions d'euros (dont 23 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 120 millions d'euros ;
- des reprises de dépréciations pour 1 million d'euros concernant les titres et créances de filiales ;
- des dotations financières aux dépréciations pour 9 millions d'euros principalement pour les sociétés Beaugrenelle et Colvel Windsor.

Le résultat exceptionnel enregistre un produit net de 367 millions d'euros, dont 91 millions d'euros de plus-values de cessions d'immeubles, 10 millions de reprises nettes de provisions sur immeubles, 59 millions de mali sur rachat d'actions propres et un produit net de 317 millions généré par la cession du portefeuille de Santé.

Le résultat net de l'exercice 2016 enregistre ainsi un profit de 469 millions d'euros, contre un profit de 284 millions d'euros pour l'exercice 2015.

#### 2.4.1.2. Situation financière

Le total du bilan de la société au 31 décembre 2016 s'établit à 7 802 millions d'euros, contre 8 675 millions d'euros au 31 décembre 2015.

L'actif immobilisé comprend des actifs incorporels qui étaient essentiellement composés de plus-values latentes de fusion ; ces malis ont été reclassés, pour être en conformité avec la nouvelle réglementation, dans les postes « autres immobilisations corporelles » et « autres immobilisations financières ».

Le patrimoine immobilier détenu en direct par Gecina, dont le montant net s'élève à 3 657 millions d'euros à fin 2016 contre 3 485 millions d'euros à fin 2015, est en augmentation de 172 millions d'euros.

Les variations sont les suivantes :

|  |       |
|--|-------|
| ■ virement de poste des malis de fusion sur terrains | 274   |
| ■ dépenses immobilisées                              | 42    |
| ■ valeur nette comptable des actifs cédés            | (95)  |
| ■ dotations nettes aux amortissements et provisions  | (49)  |
|  | <hr/> |
|  | 172   |

Les titres des filiales et participations et les créances rattachées représentent un montant net de 3 667 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 4 235 millions d'euros à fin 2015.

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

|  |       |
|--|-------|
| ■ cession des titres du portefeuille Santé   | (314) |
| ■ réduction du prix des titres Avenir Grande Armée   | (5)   |
| ■ liquidation de la société Labuire Aménagement  | (3)   |
| ■ diminution des créances rattachées<br>(dont 457 millions pour les sociétés de la Santé<br>compensés principalement par une augmentation<br>de 185 millions pour Tour City 2) | (247) |
| ■ variation nette des provisions   | 9     |

Au 31 décembre 2016, les participations les plus significatives sont, en valeur brute : Avenir Danton Défense (477 millions d'euros de titres et 325 millions d'euros de créances), Geciter (782 millions d'euros de titres) et Avenir Grande Armée (109 millions d'euros de titres et 227 millions d'euros de créances et prêts).

Les autres titres immobilisés sont constitués par les 298 636 actions propres détenues par la société pour 22 millions d'euros, auxquelles s'ajoutent 73 908 actions inscrites en valeurs mobilières de placement pour 6 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 0,59 % du capital social.

Les malis de fusions sur titres, reclassés au poste des immobilisations financières se montent à 97 millions après la cession du portefeuille de Santé (diminution de 32 millions).

Les « Autres prêts » qui s'élèvent à 179 millions sont en diminution de 55 millions, principalement à la suite du remboursement d'un prêt de 38 millions lors de la cession du portefeuille de Santé.

L'actif circulant s'élève à 155 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 272 millions d'euros au 31 décembre 2015. Il comprend :

- les « autres créances » (49 millions d'euros nets) principalement constituées par des créances intra-groupe (30 millions d'euros, la créance sur Bami Newco de 20 millions d'euros étant entièrement dépréciée), des créances d'impôt pour 11 millions, des créances de TVA pour 6 millions ;
- les valeurs mobilières de placement pour 6 millions d'euros, composées essentiellement des actions propres réservées aux salariés (nettes de provisions) et les disponibilités pour 61 millions d'euros.

Les charges constatées d'avance (22 millions d'euros) concernent essentiellement les frais d'émissions d'emprunt étalés.

Les capitaux propres augmentent de 170 millions d'euros à la suite des mouvements suivants :

### En millions d'euros

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2015</b>  | <b>3 877</b> |
| Augmentation de capital résultant d'exercice<br>d'options et de souscriptions au PEE | 15           |
| Dividendes versés en 2016  | (314)        |
| Résultat de l'exercice 2016  | 469          |
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2016</b>  | <b>4 047</b> |

Les dettes financières au 31 décembre 2016 s'élèvent à 3 599 millions d'euros, contre 4 700 millions d'euros à fin 2015, dont 205 millions d'euros sont représentés par des dettes intra-groupe.

Au cours de l'exercice, la société a émis un nouvel emprunt obligataire en janvier 2016 pour 500 millions d'euros ; parallèlement elle a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de 500 millions arrivé à échéance et à des remboursements partiels de souches pour 532 millions.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 30 millions d'euros contre 17 millions d'euros l'année précédente.

Les provisions concernent les engagements de retraite et les médailles du travail pour 13 millions d'euros, les charges futures engendrées par l'attribution aux salariés d'actions de performance et d'options sur actions pour 1 million d'euros, le risque fiscal encouru suite aux contrôles fiscaux pour 9 millions d'euros et les litiges immeubles pour 7 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 2015 et du 31 décembre 2016 :

| Soldes<br>En milliers d'euros          | Non échues   |              |                      |            |                     |              |                |               | Total         |               |        |
|--|--------------|--------------|----------------------|------------|---------------------|--------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------|
|  | < 30 jours   |              | Entre 30 et 60 jours |            | Échues à la clôture |              | Hors échéances |               | 31/12/2015    | 31/12/2016    |        |
|  | 31/12/2015   | 31/12/2016   | 31/12/2015           | 31/12/2016 | 31/12/2015          | 31/12/2016   | 31/12/2015     | 31/12/2016    |               |               |        |
| Fournisseurs                           | 4 546        | 2 418        | 0                    | 0          | 760                 | 4 552        |                |               | 5 306         | 6 970         |        |
| Provisions pour factures non parvenues |              |              |                      |            |                     |              |                | 28 838        | 46 821        | 28 838        | 46 821 |
| Autres                                 |              |              |                      |            |                     |              |                | (90)          | (100)         | (90)          | (100)  |
| <b>TOTAL GECINA</b>                    | <b>4 546</b> | <b>2 418</b> | <b>0</b>             | <b>0</b>   | <b>760</b>          | <b>4 552</b> | <b>28 748</b>  | <b>46 721</b> | <b>34 054</b> | <b>53 691</b> |        |

## 2.4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES PRINCIPALES FILIALES

### Gecimed

Le 8 février 2016, Gecina, associé unique de Gecimed, a signé une promesse de vente avec Primonial Reim, intervenant pour le compte d'un « club deal » regroupant des investisseurs institutionnels et portant notamment sur les titres de Gecimed. La réitération de cette promesse est intervenue le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Concomitamment, il a été décidé que l'exercice social 2016 de Gecimed aurait une durée réduite de six mois couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2016. En conséquence sur l'exercice 2016, le montant des loyers facturés s'élève à 22,2 millions d'euros contre 44,4 millions d'euros en 2015. Le résultat net de l'exercice s'élève à 6,8 millions d'euros contre - 3,4 millions d'euros pour l'année 2015, principalement du fait de la diminution du résultat courant de 7,3 millions d'euros du fait de la cession de la société le 1<sup>er</sup> juillet 2016 et de l'augmentation du résultat exceptionnel de 18,5 millions d'euros (en 2015, une dépréciation de la valeur nette comptable de terrains et de cliniques avait été comptabilisée).

Enfin, le 24 juin 2016, Gecimed a procédé à une distribution exceptionnelle de primes et de réserves pour un total de 49,0 millions d'euros.

### Geciter

Cette filiale, détenue à 100 % par Gecina, possède en propre 28 immeubles à usage de bureaux, d'une valeur bloc hors droits de 1,5 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

Le montant des loyers facturés en 2016 s'élève à 53,3 millions d'euros contre 70,7 millions d'euros en 2015 du fait des immeubles vendus et en travaux en 2016. Le résultat net de l'exercice est un profit de 139,5 millions d'euros contre 41,4 millions d'euros en 2015 du fait de l'augmentation du résultat exceptionnel de 119,8 millions d'euros consécutif à la cession des immeubles Achille Perreti, Bourse et Vinci pour un prix de vente total de 167,7 millions d'euros.

En 2016, au titre de l'exercice 2015, Geciter a distribué un dividende de 250 euros par action soit 43,7 millions d'euros (dont 34 millions d'euros versés en décembre 2015 en acompte sur dividendes).

## 2.4.3. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

### 2.4.3.1. Opérations entre le groupe Gecina et ses actionnaires

Au 31 décembre 2016, 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<sup>(1)</sup>. Il est calculé à partir des capitaux propres du Groupe issus des états financiers qui intègrent 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<sup>er</sup> janvier 2016 (anticipé au 31 décembre 2015).

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 8 376,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 soit 132,1 euros par action totalement dilué. L'ANR EPRA dilué s'élève à 8 484,9 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit 133,8 euros par action.

L'ANR triple net dilué en valeur lots ressort à 141,9 euros/action au 31 décembre 2016 contre 131,5 euros/action au 31 décembre 2015.

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.

#### Actif Net Réévalué – bloc

| En millions d'euros  | 31/12/2016                   |                | 31/12/2015                   |                |
|--|------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
|  | Montant/<br>Nombre d'actions | €/action       | Montant/<br>Nombre d'actions | €/action       |
| Nombre d'actions totalement dilué  | 63 402 484                   |                | 63 327 690                   |                |
| <b>Capitaux propres IFRS</b>   | <b>8 276,0</b>               |                | <b>7 735,8</b>               |                |
| + Effet de l'exercice des stock-options  | 17,7                         |                | 57,5                         |                |
| <b>ANR DILUÉ</b>   | <b>8 293,7</b>               | <b>130,8 €</b> | <b>7 793,3</b>               | <b>123,1 €</b> |
| + Mise en juste valeur des immeubles, si l'option du coût amorti a été retenue | 92,9                         |                | 86,6                         |                |
| - Hausse des droits de mutation  |                              |                | (72,9)                       |                |
| + Optimisation des droits de mutation  | 68,9                         |                | 74,3                         |                |
| - Juste valeur des instruments financiers                                      | 29,5                         |                | 26,8                         |                |
| - Impôts différés liés aux effets d'entrée dans le régime SIIC                 | -                            |                | 1,8                          |                |
| <b>= ANR EPRA DILUÉ</b>  | <b>8 484,9</b>               | <b>133,8 €</b> | <b>7 909,9</b>               | <b>124,9 €</b> |
| + Juste valeur des instruments financiers                                      | - 29,5                       |                | (26,8)                       |                |
| + Juste valeur des dettes  | - 78,9                       |                | (113,4)                      |                |
| + Impôts différés liés aux effets d'entrée dans le régime SIIC                 | -                            |                | (1,8)                        |                |
| <b>= ANR TRIPLE NET EPRA DILUÉ</b>   | <b>8 376,5</b>               | <b>132,1 €</b> | <b>7 767,9</b>               | <b>122,7 €</b> |

(1) European Public Real Estate Association.

## 2.6. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Gecina confirme les grandes orientations stratégiques telles que présentées début 2015 et maintiendra par conséquent la direction suivie ces dernières années autour des 4 grands piliers de création de valeur, avec l'ambition d'accélérer le processus enclenché.

L'année 2017 sera marquée par les choix forts de Gecina en matière d'extraction de valeur, et notamment par les cessions d'actifs non stratégiques et matures en 2016, ainsi que par la mise en restructuration de 5 immeubles (dont 3 fin 2016) occupés jusqu'alors, afin d'en optimiser l'extraction du potentiel de création de valeur. Par conséquent, **le résultat récurrent net en 2017, retraité de l'effet de la cession de la santé, devrait être en baisse de près de - 5 % à - 6 %<sup>(1)</sup>**. Cette

performance attendue reflète l'effet combiné d'une croissance sous-jacente attendue autour de + 2 % à +3 %<sup>(2)</sup> intégrant l'effet des cessions (hors santé), et de l'effet des mises en restructuration d'immeubles du patrimoine à la suite de la libération des surfaces concernées.

Gecina dispose ainsi d'un très fort potentiel de croissance et d'extraction de valeur au travers notamment de son pipeline, mais aussi des tendances favorables sur les zones de prédilection du Groupe en matière d'investissements immobiliers. En conséquence, **la croissance moyenne (CAGR) à moyen terme, du résultat récurrent net (entre 2018 et 2021), devrait être de l'ordre de + 5 % à + 7 %<sup>(3)</sup>**.

## 2.7. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE D'ARRÊTÉ

Le 6 janvier 2017, Gecina a annoncé avoir signé un bail d'une durée de 10 ans avec le Groupe Renault portant sur l'intégralité de l'immeuble « Le Cristallin » (11 600 m<sup>2</sup>), situé à Boulogne-Billancourt, avec une mise à disposition des surfaces à compter du 1<sup>er</sup> février 2017.

Le Conseil d'Administration de Gecina, sous la présidence de Monsieur Bernard Michel, réuni le 6 janvier 2017, a décidé de nommer Madame Méka Brunel en qualité de Directrice

Générale de Gecina. Il a mis fin aux fonctions de Directeur Général de Monsieur Philippe Depoux.

Le 22 février 2017, Gecina a signé un bail d'une durée ferme de 9 ans démarrant début 2018, avec la Caisse Régionale RSI Île-de-France (Régime Social des Indépendants) portant sur l'intégralité des surfaces vacantes de l'immeuble « Dock-en-seine » situé à Saint-Ouen, soit près de 8 700 m<sup>2</sup>.

(1) Cet objectif pourra être revu à la hausse comme à la baisse en fonction des opportunités d'investissements et de cessions qui pourraient être réalisées en cours d'année

(2) Intégrant l'effet des cessions hors santé réalisées en 2016, des livraisons d'actifs en 2016 et 2017 et de la croissance organique

(3) Cet objectif pourra être revu à la hausse comme à la baisse en fonction des opportunités d'investissements et de cessions qui pourraient être réalisées

## 2.8. REPORTING EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2016

Gecina applique les recommandations de l'EPRA <sup>(1)</sup> 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](http://www.gecina.fr) rubrique RSE).

|   | 31/12/2016 | 31/12/2015 | Voir Note |
|---|------------|------------|-----------|
| EPRA <i>Earnings</i>                                    | 337,9      | 344,9      | 2.8.1.    |
| EPRA <i>Earnings per share</i>                          | 5,37 €     | 5,54 €     | 2.8.1.    |
| EPRA NAV  | 8 484,9    | 7 909,9    | 2.8.2.    |
| EPRA NNNAV  | 8 376,5    | 7 767,9    | 2.8.2.    |
| EPRA <i>Net Initial Yield</i>                           | 3,71 %     | 3,75 %     | 2.8.3.    |
| EPRA "Topped-up" <i>Net Initial Yield</i>               | 3,99 %     | 4,32 %     | 2.8.3.    |
| EPRA <i>Vacancy Rate</i>                                | 4,1 %      | 3,4 %      | 2.8.4.    |
| EPRA <i>Cost Ratio (including direct vacancy costs)</i> | 20,9 %     | 19,0 %     | 2.8.5.    |
| EPRA <i>Cost Ratio (excluding direct vacancy costs)</i> | 19,9 %     | 18,0 %     | 2.8.5.    |
| EPRA <i>Property related capex</i>                      | 403        | 1 699      | 2.8.6.    |

### 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                                  | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|--|----------------|----------------|
| Résultat récurrent net part du Groupe <sup>(1)</sup> | 347 431        | 349 236        |
| - Amortissements, dépréciations et provisions nettes | (9 559)        | (4 375)        |
| + Résultat récurrent des sociétés en équivalence     | 61             | 55             |
| <b>RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA</b>                   | <b>337 933</b> | <b>344 916</b> |
| <b>RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA PAR ACTION</b>        | <b>5,37 €</b>  | <b>5,54 €</b>  |

(1) Excédent brut d'exploitation diminué des frais financiers nets et des impôts récurrents, et retraité des frais liés à l'offre sur Foncière de Paris.

### 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                      | 31/12/2016      | 31/12/2015      |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| ANR dilué                        | 130,81 €        | 123,06 €        |
| <b>ANR EPRA DILUÉ</b>            | <b>133,83 €</b> | <b>124,90 €</b> |
| <b>ANR TRIPLE NET EPRA DILUÉ</b> | <b>132,12 €</b> | <b>122,66 €</b> |

(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 %   | 31/12/2016    | 31/12/2015    |
|--|---------------|---------------|
| <b>TAUX DE CAPITALISATION NET GECINA <sup>(1)</sup></b>        | <b>4,60 %</b> | <b>4,78 %</b> |
| Effet des droits et frais estimés                              | - 0,29 %      | - 0,25 %      |
| Effet des variations de périmètre                              | - 0,03 %      | - 0,05 %      |
| Effet des ajustements sur les loyers                           | - 0,56 %      | - 0,73 %      |
| <b>RENDEMENT INITIAL NET EPRA <sup>(2)</sup></b>               | <b>3,71 %</b> | <b>3,75 %</b> |
| Exclusion des aménagements de loyers                           | + 0,27 %      | + 0,57 %      |
| <b>RENDEMENT INITIAL NET « TOPPED-UP » EPRA <sup>(3)</sup></b> | <b>3,99 %</b> | <b>4,32 %</b> |

(1) Périmètre constant décembre 2016.

(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 %                 | 31/12/2016   | 31/12/2015   |
|----------------------|--------------|--------------|
| Bureaux              | 4,5 %        | 4,2 %        |
| Résidentiel          | 3,4 %        | 2,3 %        |
| Résidences étudiants | 10,9 %       | 8,3 %        |
| Santé                | 0,0 %*       | 0,0 %        |
| <b>TOTAL GROUPE</b>  | <b>4,1 %</b> | <b>3,4 %</b> |

\* Jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2016.

## 2.8.5. RATIOS DE COÛTS EPRA

| En milliers d'euros/en %  | 31/12/2016       | 31/12/2015       |
|---|------------------|------------------|
| Charges sur immeubles   | (141 371)        | (143 904)        |
| Frais de structure  | (63 198)         | (62 129)         |
| Amortissements, dépréciations et provisions nettes              | (9 559)          | (4 375)          |
| Charges refacturées   | 100 199          | 95 523           |
| Charges locatives refacturées en loyer brut                     | 0                | 0                |
| Autres produits couvrant des frais généraux                     | 201              | 5 139            |
| Quote-part des coûts des sociétés en équivalence                | 61               | 59               |
| Charges du foncier  | 792              | 822              |
| <b>COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛT DE LA VACANCE) (A)</b>            | <b>(112 876)</b> | <b>(108 866)</b> |
| Coût de la vacance  | 5 479            | 5 685            |
| <b>COÛTS EPRA (HORS COÛT DE LA VACANCE) (B)</b>                 | <b>(107 397)</b> | <b>(103 181)</b> |
| Revenus locatifs bruts moins charges du foncier                 | 539 239          | 573 771          |
| Charges locatives refacturées en loyer brut                     | 0                | 0                |
| Quote-part des revenus locatifs des sociétés en équivalence     | 0                | 0                |
| <b>REVENUS LOCATIFS BRUTS (C)</b>                               | <b>539 239</b>   | <b>573 771</b>   |
| <b>RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛT DE LA VACANCE) (A/C)</b> | <b>20,9 %</b>    | <b>19,0 %</b>    |
| <b>RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛT DE LA VACANCE) (B/C)</b>      | <b>19,9 %</b>    | <b>18,0 %</b>    |

## 2.8.6. INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS RÉALISÉS

| En millions d'euros                         | 31/12/2016 |
|---|------------|
| Acquisitions                                | 123        |
| Pipeline                                    | 228        |
| Investissements de maintenance              | 52         |
| <b>INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS RÉALISÉS</b> | <b>403</b> |



# Comptes consolidés

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1. ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>         | <b>80</b> |
| <b>3.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ</b>                 | <b>82</b> |
| <b>3.3. ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS</b> | <b>83</b> |
| <b>3.4. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>            | <b>84</b> |
| <b>3.5. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS</b>                     | <b>85</b> |
| 3.5.1. Faits significatifs                                    | 85        |
| 3.5.2. Principes généraux de consolidation                    | 86        |
| 3.5.3. Méthodes comptables                                    | 92        |
| 3.5.4. Gestion des risques financiers et opérationnels        | 98        |
| 3.5.5. Notes sur l'état consolidé de la situation financière  | 99        |
| 3.5.6. Notes sur l'état du résultat global consolidé          | 110       |
| 3.5.7. Notes sur l'état des flux de trésorerie consolidés     | 116       |
| 3.5.8. Information sectorielle                                | 118       |
| 3.5.9. Autres éléments d'information                          | 120       |

L'application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 de la norme IFRS 5 (Actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) sur les actifs de santé cédés conduit à une présentation spécifique des états financiers. Voir Note 3.5.2.6 pour une présentation avant application de la norme IFRS 5.

### 3.1. ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

#### Actif

| En milliers d'euros  | Note       | 31/12/2016        | 31/12/2015        |
|--|------------|-------------------|-------------------|
|  |            | Net               | Net               |
| <b>Actifs non courants</b>                                     |            | <b>11 546 893</b> | <b>11 045 175</b> |
| Immeubles de placement   | 3.5.5.1    | 10 430 624        | 10 188 259        |
| Immeubles en restructuration                                   | 3.5.5.1    | 1 038 680         | 766 624           |
| Immeubles d'exploitation                                       | 3.5.5.1    | 61 139            | 61 853            |
| Autres immobilisations corporelles                             | 3.5.5.1    | 7 351             | 7 160             |
| Immobilisations incorporelles                                  | 3.5.5.1    | 6 337             | 5 572             |
| Immobilisations financières                                    | 3.5.5.2    | 2 762             | 2 885             |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence          | 3.5.5.3    | 0                 | 3 573             |
| Instruments financiers non courants                            | 3.5.5.12.2 | 0                 | 9 249             |
| Actifs d'impôts différés                                       | 3.5.5.4    | 0                 | 0                 |
| <b>Actifs courants</b>   |            | <b>798 779</b>    | <b>880 831</b>    |
| Immeubles en vente   | 3.5.5.5    | 547 406           | 542 493           |
| Stocks   | 3.5.5.1    | 0                 | 0                 |
| Clients et comptes rattachés                                   | 3.5.5.6    | 105 949           | 81 661            |
| Autres créances  | 3.5.5.7    | 67 673            | 89 939            |
| Charges constatées d'avance                                    | 3.5.5.8    | 17 641            | 20 401            |
| Instruments financiers courants                                | 3.5.5.12.2 | 1 537             | 0                 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                        | 3.5.5.9    | 58 573            | 146 337           |
| Actifs classés comme détenus en vue de la vente <sup>(1)</sup> | 3.5.5.10   | 0                 | 1 309 439         |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>  |            | <b>12 345 672</b> | <b>13 235 445</b> |

(1) Voir Note 3.5.2.6 pour l'application de norme IFRS 5 relative aux actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

## Passif

| En milliers d'euros   | Note            | 31/12/2016        | 31/12/2015        |
|---|-----------------|-------------------|-------------------|
| <b>Capitaux propres</b>   | <b>3.5.5.11</b> | <b>8 289 659</b>  | <b>7 751 354</b>  |
| Capital   |                 | 475 760           | 474 455           |
| Primes  |                 | 1 910 693         | 1 897 070         |
| Réserves consolidées attribuables aux propriétaires de la société mère    |                 | 5 076 063         | 3 754 994         |
| Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère   |                 | 813 472           | 1 609 262         |
| <b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère</b> |                 | <b>8 275 988</b>  | <b>7 735 781</b>  |
| Participations ne donnant pas le contrôle                                 |                 | 13 671            | 15 573            |
| <b>Passifs non courants</b>   |                 | <b>3 230 868</b>  | <b>3 469 240</b>  |
| Dettes financières non courantes  | 3.5.5.12.1      | 3 158 817         | 3 406 481         |
| Instruments financiers non courants                                       | 3.5.5.12.2      | 31 013            | 35 200            |
| Passifs d'impôts différés   | 3.5.5.4         | 0                 | 0                 |
| Provisions non courantes  | 3.5.5.13        | 41 038            | 27 559            |
| Dettes fiscales et sociales non courantes                                 | 3.5.5.15        | 0                 | 0                 |
| <b>Passifs courants</b>   |                 | <b>825 145</b>    | <b>1 900 879</b>  |
| Dettes financières courantes  | 3.5.5.12.1      | 481 604           | 1 354 574         |
| Instruments financiers courants   | 3.5.5.12.2      | 0                 | 0                 |
| Dépôts de garantie  |                 | 49 301            | 53 197            |
| Fournisseurs et comptes rattachés   | 3.5.5.15        | 211 671           | 374 613           |
| Dettes fiscales et sociales courantes                                     | 3.5.5.16        | 41 229            | 37 535            |
| Autres dettes courantes   | 3.5.5.17        | 41 340            | 80 960            |
| Passifs classés comme détenus en vue de la vente <sup>(1)</sup>           | 3.5.5.18        | 0                 | 113 972           |
| <b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>                            |                 | <b>12 345 672</b> | <b>13 235 445</b> |

(1) Voir Note 3.5.2.6 pour l'application de 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

| En milliers d'euros   | Note           | 31/12/2016     | 31/12/2015       |
|---|----------------|----------------|------------------|
| <b>Revenus locatifs bruts</b>   | <b>3.5.6.1</b> | <b>500 669</b> | <b>498 178</b>   |
| Charges non refacturées   | 3.5.6.2        | (40 735)       | (47 893)         |
| <b>Revenus locatifs nets</b>  |                | <b>459 934</b> | <b>450 285</b>   |
| Services et autres produits nets  | 3.5.6.3        | 1 263          | 7 592            |
| Frais de structure  | 3.5.6.4        | (64 571)       | (61 164)         |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>   |                | <b>396 626</b> | <b>396 713</b>   |
| Résultat de cessions  | 3.5.6.5        | 50 669         | 91 029           |
| Variation de valeur des immeubles   | 3.5.6.6        | 532 963        | 1 068 358        |
| Amortissements  | 3.5.5.1        | (4 669)        | (5 000)          |
| Dépréciations et provisions nettes  | 3.5.5.13       | (14 262)       | (540)            |
| <b>Résultat opérationnel</b>  |                | <b>961 327</b> | <b>1 550 560</b> |
| <i>Charges financières</i>  |                | (90 246)       | (118 879)        |
| <i>Produits financiers</i>  |                | 2 680          | 664              |
| Frais financiers nets   | 3.5.6.7        | (87 566)       | (118 215)        |
| Amortissements et dépréciations à caractère financier                                 | 3.5.5.2        | 0              | (4 470)          |
| Variation de valeur des instruments financiers  | 3.5.6.8        | (26 126)       | (51 061)         |
| Primes et frais de rachat des emprunts obligataires                                   | 3.5.6.8        | (64 230)       | 0                |
| Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence                          | 3.5.5.3        | 61             | 55               |
| <b>Résultat avant impôts</b>  |                | <b>783 466</b> | <b>1 376 869</b> |
| Impôts  | 3.5.6.9        | (3 521)        | (1 564)          |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>   |                | <b>779 945</b> | <b>1 375 305</b> |
| Résultat net des activités abandonnées <sup>(1)</sup>                                 | 3.5.6.10       | 32 371         | 243 485          |
| <b>Résultat net consolidé</b>   |                | <b>812 316</b> | <b>1 618 790</b> |
| Dont résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle |                | (1 156)        | 9 528            |
| <b>Dont résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère</b>   |                | <b>813 472</b> | <b>1 609 262</b> |
| Résultat net consolidé par action   | 3.5.6.11       | 12,92 €        | 25,87 €          |
| Résultat net consolidé dilué par action   | 3.5.6.11       | 12,86 €        | 25,61 €          |

| En milliers d'euros  | 31/12/2016     | 31/12/2015       |
|--|----------------|------------------|
| <b>Résultat net consolidé</b>  | <b>812 316</b> | <b>1 618 790</b> |
| <b>Éléments non recyclables en résultat net</b>                                | <b>(1 285)</b> | <b>159</b>       |
| Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi                 | (1 285)        | 159              |
| <b>Éléments recyclables en résultat net</b>                                    | <b>(226)</b>   | <b>15</b>        |
| Gains (pertes) de conversion   | (226)          | 15               |
| <b>Résultat global</b>   | <b>810 805</b> | <b>1 618 964</b> |
| Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | (1 156)        | 9 528            |
| <b>Dont résultat global attribuable aux propriétaires de la société mère</b>   | <b>811 961</b> | <b>1 609 436</b> |

(1) Résulte de l'application de norme IFRS 5 à l'activité Santé, comme exposé en Note 3.5.2.6.

### 3.3. ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Le capital est composé à fin 2016 de 63 434 640 actions d'une valeur nominale de 7,50 euros chacune.

| En milliers d'euros<br>(sauf nombre d'actions)                    | Nombre<br>d'actions | Capital<br>social | Primes et<br>réserves<br>consolidées | Capitaux propres<br>attribuables aux<br>propriétaires de<br>la société mère | Capitaux propres<br>attribuables aux<br>participations ne<br>donnant pas le<br>contrôle | Total<br>capitaux<br>propres |
|---|---------------------|-------------------|--------------------------------------|---|---|------------------------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2014</b>                                  | <b>63 104 820</b>   | <b>473 286</b>    | <b>5 796 360</b>                     | <b>6 269 646</b>  | <b>10 354</b>   | <b>6 280 000</b>             |
| Dividende versé en 2015   |                     |                   | (290 357)                            | (290 357)   | (4 152)   | (294 509)                    |
| Valeur des actions propres imputée <sup>(1)</sup>                 |                     |                   | 24 336                               | 24 336  |   | 24 336                       |
| Impact des paiements en actions <sup>(2)</sup>                    |                     |                   | 2 267                                | 2 267   |   | 2 267                        |
| Gains (pertes) actuariels sur<br>avantages postérieurs à l'emploi |                     |                   | 159                                  | 159   |   | 159                          |
| Gains (pertes) de conversion                                      |                     |                   | 15                                   | 15  |   | 15                           |
| Augmentation de capital Groupe <sup>(3)</sup>                     | 155 800             | 1 169             | 5 802                                | 6 971   |   | 6 971                        |
| Variations de périmètre   |                     |                   | 0                                    | 0   | (157)   | (157)                        |
| Conversion des Ornanes  |                     |                   | 113 482                              | 113 482   |   | 113 482                      |
| <b>Résultat au 31 décembre 2015</b>                               |                     |                   | <b>1 609 262</b>                     | <b>1 609 262</b>  | <b>9 528</b>  | <b>1 618 790</b>             |
| <b>Solde au 31 décembre 2015</b>                                  | <b>63 260 620</b>   | <b>474 455</b>    | <b>7 261 326</b>                     | <b>7 735 781</b>  | <b>15 573</b>   | <b>7 751 354</b>             |
| Dividende versé en 2016   |                     |                   | (313 784)                            | (313 784)   | (550)   | (314 334)                    |
| Valeur des actions propres imputée <sup>(1)</sup>                 |                     |                   | 25 152                               | 25 152  |   | 25 152                       |
| Impact des paiements en actions <sup>(2)</sup>                    |                     |                   | 1 626                                | 1 626   |   | 1 626                        |
| Gains (pertes) actuariels sur<br>avantages postérieurs à l'emploi |                     |                   | (1 285)                              | (1 285)   |   | (1 285)                      |
| Gains (pertes) de conversion                                      |                     |                   | (226)                                | (226)   |   | (226)                        |
| Augmentation de capital Groupe <sup>(3)</sup>                     | 174 020             | 1 305             | 13 754                               | 15 059  |   | 15 059                       |
| Variations de périmètre   |                     |                   | 196                                  | 196   | (196)   | 0                            |
| <b>Résultat au 31 décembre 2016</b>                               |                     |                   | <b>813 472</b>                       | <b>813 472</b>  | <b>(1 156)</b>  | <b>812 316</b>               |
| <b>Solde au 31 décembre 2016</b>                                  | <b>63 434 640</b>   | <b>475 760</b>    | <b>7 800 228</b>                     | <b>8 275 988</b>  | <b>13 671</b>   | <b>8 289 659</b>             |

(1) Actions auto-détenues :

| En milliers d'euros (sauf nombre d'actions)          | Au 31/12/2016    |             | Au 31/12/2015    |             |
|--|------------------|-------------|------------------|-------------|
|  | Nombre d'actions | Montant net | Nombre d'actions | Montant net |
| Actions inscrites en diminution des capitaux propres | 372 544          | 27 613      | 620 547          | 46 062      |
| Autodétention en %                                   |                  | 0,59 %      |                  | 0,98 %      |

(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 (33 511 actions en 2016 et 39 219 actions en 2015), la levée d'option de souscription réservée aux salariés (140 509 actions en 2016 et 39 529 actions en 2015) et l'acquisition définitive issue des plans d'actions de performance du 13 décembre 2013 (59 162 actions), du 13 décembre 2013 bis (8 340 actions).

### 3.4. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

| En milliers d'euros   | 31/12/2016         | 31/12/2015       |
|---|--------------------|------------------|
| <b>Résultat net consolidé (y compris participations ne donnant pas le contrôle)</b>       | <b>812 316</b>     | <b>1 618 790</b> |
| <b>Résultat net des activités abandonnées</b>   | <b>32 371</b>      | <b>243 485</b>   |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>   | <b>779 945</b>     | <b>1 375 305</b> |
| Résultat net des sociétés mises en équivalence  | (61)               | (55)             |
| Dotations nettes aux amortissements dépréciations et provisions                           | 18 930             | 10 011           |
| Variations de valeur et primes et frais de rachat des emprunts obligataires               | (442 607)          | (1 017 297)      |
| Charges et produits calculés liés aux stock-options                                       | 1 626              | 2 267            |
| Charges d'impôt (y compris impôts différés)   | 3 521              | 1 564            |
| <b>Cash-flow courant avant impôts</b>   | <b>361 353</b>     | <b>371 795</b>   |
| Plus et moins-values de cession   | (50 669)           | (91 029)         |
| Autres produits et charges calculés   | (18 026)           | 3 450            |
| Frais financiers nets   | 87 566             | 118 214          |
| <b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts (A)</b> | <b>380 225</b>     | <b>402 430</b>   |
| Impôts versés (B)   | (6 159)            | (4 925)          |
| Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité (C)                            | (9 559)            | (47 010)         |
| <b>Flux net de trésorerie généré par les activités poursuivies</b>                        | <b>364 507</b>     | <b>350 495</b>   |
| <b>Flux net de trésorerie généré par les activités abandonnées</b>                        | <b>41 062</b>      | <b>80 309</b>    |
| <b>FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (D) = (A + B + C)</b>                     | <b>405 569</b>     | <b>430 804</b>   |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles                               | (405 089)          | (438 195)        |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles                                   | 471 521            | 512 698          |
| Incidence des variations de périmètre   | 1 222 547          | (585 195)        |
| Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)                   | 215                | 0                |
| Variation des prêts et avances consentis  | (3 700)            | 313              |
| Autres flux liés aux opérations d'investissement  | (7 046)            | (5 647)          |
| Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié aux opérations d'investissement             | (170 239)          | 313 043          |
| <b>Flux net de trésorerie d'investissement utilisé par les activités poursuivies</b>      | <b>1 108 210</b>   | <b>(202 983)</b> |
| <b>Flux net de trésorerie d'investissement utilisé par les activités abandonnées</b>      | <b>(7 146)</b>     | <b>(57 463)</b>  |
| <b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)</b>                     | <b>1 101 064</b>   | <b>(260 446)</b> |
| Apport en capital des minoritaires des sociétés intégrées                                 | 0                  | 0                |
| Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options et des PEE                             | 40 211             | 31 307           |
| Rachats et reventes d'actions propres   | 0                  | 0                |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère                                     | (313 784)          | (290 327)        |
| Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées                                 | (550)              | (4 152)          |
| Nouveaux emprunts   | 3 352 000          | 3 512 658        |
| Remboursements d'emprunt  | (4 364 087)        | (3 120 031)      |
| Intérêts financiers nets versés   | (117 319)          | (120 927)        |
| Autres flux liés aux opérations de financement  | (86 831)           | (37 112)         |
| <b>Flux net de trésorerie de financement provenant des activités poursuivies</b>          | <b>(1 490 360)</b> | <b>(28 583)</b>  |
| <b>Flux net de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées</b>          | <b>(104 076)</b>   | <b>(8 654)</b>   |
| <b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)</b>                       | <b>(1 594 436)</b> | <b>(37 237)</b>  |
| <b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (D + E + F)</b>                                       | <b>(87 802)</b>    | <b>133 120</b>   |
| Trésorerie d'ouverture  | 146 375            | 13 255           |
| <b>Trésorerie de clôture</b>  | <b>58 573</b>      | <b>146 375</b>   |

## 3.5. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### 3.5.1. FAITS SIGNIFICATIFS

#### Préambule

Gecina détient, gère et développe un patrimoine immobilier de 12,1 milliards d'euros au 31 décembre 2016 situé à 97 % 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 (cédés sur l'exercice). 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 2016

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 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 %. L'acte authentique constatant le transfert définitif de propriété du patrimoine d'immobilier de santé a été signé le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

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 m<sup>2</sup> 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 € / m<sup>2</sup> hors parking. La réitération de cette promesse est intervenue le 2 mai 2016.

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 m<sup>2</sup> dans l'immeuble « Pointe Métro 2 » situé à Gennevilliers, représentant 77 % de la surface totale de l'actif.

Le 21 avril 2016, Gecina a indiqué avoir sécurisé ou réalisé les cessions d'un immeuble de 13 100 m<sup>2</sup> situé quai Marcel Dassault à Suresnes, d'un immeuble de 7 630 m<sup>2</sup> avenue Achille Peretti à Neuilly, et des derniers terrains détenus jusqu'alors par Gecina à Madrid. Gecina a également finalisé le 1<sup>er</sup> avril 2016, la cession de l'immeuble situé à Rueil-Malmaison (36 000 m<sup>2</sup>) occupé par le Groupe Vinci.

Le 9 juin 2016, Gecina a signé auprès du Groupe AVIVA une promesse d'achat portant sur un immeuble de bureaux situé 34 rue Guersant, dans le 17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, à proximité immédiate du QCA parisien. L'immeuble qui développe 5 700 m<sup>2</sup> a été intégralement rénové en 2008 et dispose de 104 places de parking. Le montant de la transaction s'élève à environ 50 millions d'euros. L'immeuble, qui génère un revenu annuel immédiat de 2,8 millions d'euros, est aujourd'hui occupé à près de 90 %, principalement par le Groupe CBRE dont le bail arrive à échéance mi 2017. Cet actif jouxte un immeuble déjà détenu par Gecina (au 32 rue Guersant), qui depuis fin 2015 fait l'objet d'une opération de redéveloppement et dont la livraison est attendue en 2018. Les deux actifs pourront ainsi constituer un ensemble de près de 20 000 m<sup>2</sup>, rare au cœur de Paris, permettant de développer d'importantes synergies opérationnelles à terme. Cette acquisition a été finalisée le 11 juillet 2016.

Le 7 juillet 2016, Gecina a signé une promesse d'achat ainsi qu'une promesse de vente avec un institutionnel français portant sur deux immeubles situés dans le QCA parisien, dans le cadre d'une opération d'échange d'actifs. Gecina a ainsi sécurisé l'acquisition d'un immeuble de bureaux rue de Madrid de 10 000 m<sup>2</sup> et 114 places de parking pour un montant de 63,8 M€, acte en mains. Cet actif, aujourd'hui partiellement loué, devrait être libéré d'ici la fin de l'année, il fera ensuite l'objet d'un programme de restructuration. La promesse de vente, quant à elle, porte sur la cession pour un montant de 56,0 millions d'euros acte en mains d'un immeuble mixte à dominante tertiaire situé rue de la Bourse et développant près de 5 000 m<sup>2</sup>. Gecina sécurise ainsi au cœur de Paris l'acquisition d'un actif offrant un fort potentiel de création de valeur, et la cession simultanée d'un actif mature. L'opération a été finalisée le 15 septembre 2016.

Le 23 septembre 2016, Gecina a placé une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 12,3 ans avec une échéance en janvier 2029. Cette émission cumule un coupon de 1,0 % soit le plus faible niveau jamais atteint ainsi que la maturité la plus élevée jamais réalisée par une émission obligataire Gecina. Parallèlement à cette émission, Gecina a lancé une offre de rachat sur trois emprunts obligataires existants dont les échéances initiales allaient de janvier 2019 à mai 2023. Ces opérations s'inscrivent dans la stratégie de financement du Groupe, en contribuant à l'allongement de la maturité moyenne de sa dette et à la diminution de son coût moyen sur le moyen terme.

Le 25 octobre, Standard and Poor's a revu à la hausse la perspective de la notation Gecina passant de BBB+ / perspective stable à BBB+ / perspective positive.

Le 14 décembre 2016, Gecina a annoncé la signature avec le Groupe Orange d'un bail d'une durée ferme moyenne de 11 ans portant sur 16 000 m<sup>2</sup> dans l'immeuble SKY 56 à Lyon. Cet actif offrira à sa livraison au second semestre 2018, 30 700 m<sup>2</sup> de bureau dans le quartier d'affaires de la Part-Dieu.

Le 22 décembre 2016, Moody's a relevé sa notation sur Gecina de Baa1 / perspective stable à A3 / perspective stable. L'agence de notation a souligné l'amélioration significative des ratios financiers du Groupe, notamment sur la couverture des frais financiers par l'EBITDA et sur le Loan-to-Value.

Parallèlement, le 19 mai 2016, Gecina a annoncé avoir déposé auprès de l'AMF un projet d'offre publique visant l'ensemble

des titres de Foncière de Paris, une société d'investissement immobilier cotée détenant un patrimoine majoritairement composé de bureaux situés à Paris et en première couronne. Ce projet d'offre entraine en concurrence avec l'offre initiée par la société Eurosic, déposée le 11 mars 2016 auprès de l'AMF et déclarée conforme le 27 avril 2016.

Le projet d'offre de Gecina consistait en une offre en numéraire de 150 € par action et une offre en titres sur la base de 6 actions Gecina pour 5 actions Foncière de Paris. Gecina a décidé, le 14 juin 2016, d'ajouter une composante en OSRA à son projet d'offre initiale afin d'en améliorer l'attractivité et la flexibilité et donnant ainsi à l'ensemble des actionnaires de Foncière de Paris une troisième possibilité. L'offre complétée par l'ajout d'une branche supplémentaire sous forme d'échange en OSRA a été déposée auprès de l'AMF le 21 juin 2016.

Le succès de l'offre de Gecina était conditionné à l'obtention de plus de 50 % du capital et des droits de vote de Foncière de Paris.

Le 20 septembre 2016, Gecina a pris acte des résultats provisoires de son offre visant les titres Foncière de Paris, établissant que le seuil de 50 % du capital social et des droits de votes n'étant pas atteint, les titres de Foncières de Paris apportés à Gecina ont été restitués à leurs propriétaires.

Le montant global des frais, coûts et dépenses externes relatifs à l'offre sur Foncière de Paris comptabilisé au 31 décembre 2016 s'élève à 4,2 millions d'euros.

## 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 officielles éventuellement applicables postérieurement à la date d'arrêté (notamment IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec des clients, IFRS 16 Contrats de location 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. Méthodes de consolidation

Les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif, 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.



### 3.5.2.3. Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2016, le périmètre de consolidation comprend les sociétés dont la liste est présentée ci-après.

| Sociétés                                       | SIREN       | 31/12/2016<br>% d'intérêts | Méthode de<br>consolidation | 31/12/2015<br>% 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 %                   |
| Anthos   | 444 465 298 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Beaugrenelle                                   | 307 961 490 | 75,00 %                    | IG                          | 75,00 %                    |
| Campusea                                       | 501 705 909 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Campusea Management                            | 808 685 291 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Capucines                                      | 332 867 001 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Colvel Windsor                                 | 477 893 366 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 10   | 529 783 649 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 16   | 751 103 961 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 18   | 799 089 982 | 60,00 %                    | IG                          | 60,00 %                    |
| GEC 7  | 423 101 674 | 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 %                   |
| Khapa  | 444 465 017 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Le Pyramidion Courbevoie                       | 479 765 874 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Locare   | 328 921 432 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Marbeuf  | 751 139 163 | 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 Le France                                  | 792 846 123 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| 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 %                   |
| Tour City 2                                    | 803 982 750 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| Tour Mirabeau                                  | 751 102 773 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| <b>ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2016</b>                |             |                            |                             |                            |
| GEC 23   | 819 358 201 | 100,00 %                   | IG                          |                            |
| Secondesk                                      | 823 741 939 | 100,00 %                   | IG                          |                            |
| <b>ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2015</b>                |             |                            |                             |                            |
| SCI Avenir Danton Défense                      | 431 957 356 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| SCI Avenir Grande Armée                        | 751 037 631 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |

| Sociétés                           | SIREN       | 31/12/2016<br>% d'intérêts | Méthode de<br>consolidation | 31/12/2015<br>% d'intérêts |
|------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| SCI Lyon Sky 56                    | 809 671 035 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 21                             | 810 066 126 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 22                             | 812 746 188 | 100,00 %                   | IG                          | 100,00 %                   |
| <b>SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2016</b>    |             |                            |                             |                            |
| Gecimed                            | 320 649 841 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| 8, rue de Chevreur/Suresnes        | 352 295 547 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Alouettes 64                       | 443 734 629 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Bordeaux K1                        | 512 148 438 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Eaubonne K1                        | 512 148 974 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Lyon K1                            | 512 149 121 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Suresnes K1                        | 512 148 560 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Clairval                           | 489 924 035 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Clos Saint-Jean                    | 419 240 668 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 9                              | 508 052 008 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 15                             | 444 407 837 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Hôpital Privé d'Annemasse          | 528 229 917 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| SCI Polyclinique Bayonne Adour     | 790 774 913 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| SCI Rhône Orange                   | 794 514 968 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| SCIMAR                             | 334 256 559 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Tiers temps Aix-les-Bains          | 418 018 172 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| Tiers temps Lyon                   | 398 292 185 | Cédée                      | IG                          | 100,00 %                   |
| GEC 8                              | 508 052 149 | Fusionnée                  | IG                          | 100,00 %                   |
| Dassault Suresnes                  | 434 744 736 | Fusionnée                  | IG                          | 100,00 %                   |
| Labuire Aménagement <sup>(1)</sup> | 444 083 901 | Liquidée                   | MEE                         | 59,70 %                    |
| <b>SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2015</b>    |             |                            |                             |                            |
| Braque                             | 435 139 423 | Fusionnée                  | IG                          | Fusionnée                  |
| Braque Inगतlan                     | 12 698 187  | Fusionnée                  | IG                          | Fusionnée                  |
| L'Angle                            | 444 454 227 | Fusionnée                  | IG                          | Fusionnée                  |

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 était donc mise en équivalence.

### 3.5.2.4. Retraitements de consolidation et éliminations

#### 3.5.2.4.1. 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 2016.

#### 3.5.2.4.2. Opérations réciproques

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

### 3.5.2.4.3. 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).

### 3.5.2.5. 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.

### 3.5.2.6. Évolution de la présentation des états financiers

L'application au 31 décembre 2016 de la norme IFRS 5 dans le cadre de la cession de l'activité santé conduit à une présentation spécifique des états financiers.

Au 31 décembre 2016, 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.

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                                   | 31/12/2016        | 31/12/2015        |
|---|-------------------|-------------------|
|   | Net               | Net               |
| <b>Actifs non courants</b>                            | <b>11 546 893</b> | <b>11 049 101</b> |
| Immeubles de placement                                | 10 430 624        | 10 188 259        |
| Immeubles en restructuration                          | 1 038 680         | 766 624           |
| Immeubles d'exploitation                              | 61 139            | 61 853            |
| Autres immobilisations corporelles                    | 7 351             | 7 160             |
| Immobilisations incorporelles                         | 6 337             | 5 572             |
| Immobilisations financières                           | 2 762             | 6 811             |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 0                 | 3 573             |
| Instruments financiers non courants                   | 0                 | 9 249             |
| Actifs d'impôts différés                              | 0                 | 0                 |
| <b>Actifs courants</b>                                | <b>798 779</b>    | <b>2 186 344</b>  |
| Immeubles en vente                                    | 547 406           | 1 842 718         |
| Stocks  | 0                 | 0                 |
| Clients et comptes rattachés                          | 105 949           | 82 513            |
| Autres créances                                       | 67 673            | 91 089            |
| Charges constatées d'avance                           | 17 641            | 23 649            |
| Instruments financiers courants                       | 1 537             | 0                 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie               | 58 573            | 146 375           |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                               | <b>12 345 672</b> | <b>13 235 445</b> |

**Comptes consolidés****Passif**

| <b>En milliers d'euros</b>  | <b>31/12/2016</b> | <b>31/12/2015</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Capitaux propres</b>   | <b>8 289 659</b>  | <b>7 751 354</b>  |
| Capital   | 475 760           | 474 455           |
| Primes  | 1 910 693         | 1 897 070         |
| Réserves consolidées attribuables aux propriétaires de la société mère    | 5 076 063         | 3 754 994         |
| Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère   | 813 472           | 1 609 262         |
| <b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère</b> | <b>8 275 988</b>  | <b>7 735 781</b>  |
| Participations ne donnant pas le contrôle                                 | 13 671            | 15 573            |
| <b>Passifs non courants</b>   | <b>3 230 868</b>  | <b>3 564 179</b>  |
| Dettes financières non courantes  | 3 158 817         | 3 501 420         |
| Instruments financiers non courants                                       | 31 013            | 35 200            |
| Passifs d'impôts différés   | 0                 | 0                 |
| Provisions non courantes  | 41 038            | 27 559            |
| Dettes fiscales et sociales non courantes                                 | 0                 | 0                 |
| <b>Passifs courants</b>   | <b>825 145</b>    | <b>1 919 912</b>  |
| Dettes financières courantes  | 481 604           | 1 362 252         |
| Instruments financiers courants   | 0                 | 796               |
| Dépôts de garantie  | 49 301            | 54 212            |
| Fournisseurs et comptes rattachés   | 211 671           | 383 572           |
| Dettes fiscales et sociales courantes                                     | 41 229            | 37 849            |
| Autres dettes courantes   | 41 340            | 81 231            |
| <b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>                            | <b>12 345 672</b> | <b>13 235 445</b> |

## Compte de résultat consolidé

| En milliers d'euros   | 31/12/2016      | 31/12/2015       |
|---|-----------------|------------------|
| <b>Revenus locatifs bruts</b>   | <b>540 031</b>  | <b>574 593</b>   |
| Charges non refacturées   | (41 171)        | (48 381)         |
| <b>Revenus locatifs nets</b>  | <b>498 860</b>  | <b>526 212</b>   |
| Services et autres produits nets  | 1 337           | 8 268            |
| Frais de structure  | (65 025)        | (62 129)         |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>   | <b>435 172</b>  | <b>472 351</b>   |
| Résultat de cessions  | 48 404          | 91 026           |
| Variation de valeur des immeubles   | 529 955         | 1 238 713        |
| Amortissements  | (4 669)         | (5 000)          |
| Dépréciations et provisions nettes  | (14 262)        | (540)            |
| <b>Résultat opérationnel</b>  | <b>994 600</b>  | <b>1 796 550</b> |
| <i>Charges financières</i>  | <i>(91 205)</i> | <i>(121 114)</i> |
| <i>Produits financiers</i>  | <i>2 859</i>    | <i>1 302</i>     |
| Frais financiers nets   | (88 346)        | (119 812)        |
| Amortissements et dépréciations à caractère financier                                 | 0               | (4 470)          |
| Variation de valeur des instruments financiers  | (26 010)        | (51 610)         |
| Primes et frais de rachat des emprunts obligataires                                   | (64 230)        | 0                |
| Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence                          | 61              | 55               |
| <b>Résultat avant impôts</b>  | <b>816 075</b>  | <b>1 620 713</b> |
| Impôts  | (3 759)         | (1 923)          |
| <b>Résultat net consolidé</b>   | <b>812 316</b>  | <b>1 618 790</b> |
| Dont résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | (1 156)         | 9 528            |
| <b>Dont résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère</b>   | <b>813 472</b>  | <b>1 609 262</b> |
| Résultat net consolidé par action   | 12,92 €         | 25,87 €          |
| Résultat net consolidé dilué par action   | 12,86 €         | 25,61 €          |

| En milliers d'euros  | 31/12/2016     | 31/12/2015       |
|--|----------------|------------------|
| <b>Résultat net consolidé</b>  | <b>812 316</b> | <b>1 618 790</b> |
| <b>Éléments non recyclables en résultat net</b>                                | <b>(1 285)</b> | <b>159</b>       |
| Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi                 | (1 285)        | 159              |
| <b>Éléments recyclables en résultat net</b>                                    | <b>(226)</b>   | <b>15</b>        |
| Gains (pertes) de conversion   | (226)          | 15               |
| <b>Résultat global</b>   | <b>810 805</b> | <b>1 618 964</b> |
| Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | (1 156)        | 9 528            |
| <b>Dont résultat global attribuable aux propriétaires de la société mère</b>   | <b>811 961</b> | <b>1 609 436</b> |

### 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 constitutif d'un passif du fait de conditions de marché au jour de l'acquisition plus favorables, il est inscrit 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 2016 : CBRE Valuation, Cushman & Wakefield et Crédit Foncier Expertise) 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 pas conséquent l'objet ni d'amortissements ni de dépréciations.

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

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.

##### Methodologie 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<sup>(1)</sup> et retiennent les taux suivants :

- 1,8 % de frais d'actes pour les immeubles en TVA ;
- de 6,9 % à 7,5 % de frais et droits d'enregistrement pour les autres immeubles.

Les expertises du 31 décembre 2016 tiennent compte 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.

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 11 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<sup>(1)</sup>.

**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**

Les actifs de santé ont été comptabilisés au 31 décembre 2015 à la valeur de la promesse de vente et n'avaient donc pas été expertisés. Ils ont été cédés le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

**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.

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.

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

**Instrument 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 2016, 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, laquelle 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 portant notamment sur l'aptitude du locataire à aller effectivement jusqu'au terme du bail signé, 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 cela est 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. IFRIC 21 taxes prélevées par les autorités publiques

Le Groupe applique depuis le 1<sup>er</sup> 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.

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).

En application de l'interprétation IFRIC 21, les taxes suivantes sont comptabilisées (et corrélativement leur refacturation éventuelle) en une fois dès le 1<sup>er</sup> trimestre de l'année en cours :

- taxes foncières ;
- taxes d'enlèvement d'ordures ménagères ;
- taxes sur les bureaux.

### 3.5.3.12.2. 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.

### 3.5.3.12.3. 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 500 entreprises locataires, d'une grande diversité sectorielle, et de plus de 8 300 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 puisque désormais sans activité.

### 3.5.4.7. Risques opérationnels

Gecina est exposée à des risques opérationnels de diverses natures, lesquels sont détaillés dans la Note 1.7.3.1. 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<br>31/12/2015  | Acquisitions   | Cessions         | Variation<br>de juste<br>valeur | Autres<br>variations | Virements<br>de poste<br>à poste | Au<br>31/12/2016  |
|------------------------------------|-------------------|----------------|------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------|
| Immeubles de placement             | 10 188 259        | 101 558        | 0                | 349 438                         | 2 117                | (210 749)                        | 10 430 624        |
| Immeubles en restructuration       | 766 624           | 294 810        | 0                | 145 039                         | 4 810                | (172 603)                        | 1 038 680         |
| Immeubles d'exploitation           | 76 801            | 29             | 0                | 0                               | 0                    | 0                                | 76 830            |
| Immobilisations incorporelles      | 11 437            | 2 535          | (4 716)          | 0                               | 0                    | 20                               | 9 276             |
| Autres immobilisations corporelles | 14 970            | 2 348          | (15)             | 0                               | 0                    | 216                              | 17 519            |
| Immeubles en vente                 | 542 493           | 3 809          | (420 852)        | 38 487                          | 117                  | 383 352                          | 547 406           |
| <b>IMMOBILISATIONS BRUTES</b>      | <b>11 600 584</b> | <b>405 089</b> | <b>(425 582)</b> | <b>532 964</b>                  | <b>7 044</b>         | <b>236</b>                       | <b>12 120 335</b> |

##### Amortissements et dépréciations

| En milliers d'euros                        | Au<br>31/12/2015  | Dotations      | Reprises         | Variation<br>de juste<br>valeur | Autres<br>variations | Virements<br>de poste<br>à poste | Au<br>31/12/2016  |
|--|-------------------|----------------|------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------|
| Immeubles d'exploitation                   | 14 948            | 743            | 0                | 0                               | 0                    | 0                                | 15 691            |
| Immobilisations incorporelles              | 5 865             | 1 769          | (4 716)          |                                 | 0                    | 20                               | 2 939             |
| Autres immobilisations corporelles         | 7 810             | 2 156          | (15)             | 0                               | 0                    | 216                              | 10 168            |
| <b>Amortissements<br/>et dépréciations</b> | <b>28 623</b>     | <b>4 669</b>   | <b>(4 731)</b>   | <b>0</b>                        | <b>0</b>             | <b>236</b>                       | <b>28 798</b>     |
| <b>IMMOBILISATIONS NETTES</b>              | <b>11 571 961</b> | <b>400 421</b> | <b>(420 852)</b> | <b>532 964</b>                  | <b>7 044</b>         | <b>0</b>                         | <b>12 091 537</b> |

Conformément aux principes comptables définis en Note 3.5.3.1.1., 7 actifs en restructuration sont comptabilisés au coût historique pour un montant global de 96,4 millions d'euros.

Les autres variations concernent les frais de commercialisation pour 4,1 millions d'euros et les coûts internes capitalisés pour 2,9 millions d'euros.

**3.5.5.1.2. Analyse des acquisitions (droits et frais inclus)**

Les acquisitions ont concerné :

| En milliers d'euros                           | 31/12/2016     |
|---|----------------|
| Be Issy à Issy-les-Moulineaux                 | 73 733         |
| 7, rue de Madrid à Paris 7 <sup>e</sup>       | 64 138         |
| 34 rue de Guersant à Paris 17 <sup>e</sup>    | 50 763         |
| Tour Gamma à Paris 12 <sup>e</sup> (Plateau)  | 8 065          |
| 1 résidence étudiant                          | 349            |
| <b>Acquisitions d'immeubles</b>               | <b>197 048</b> |
| Travaux de construction et de restructuration | 142 061        |
| Travaux de rénovation                         | 54 604         |
| <b>Travaux</b>                                | <b>196 665</b> |
| Siège   | 29             |
| Frais financiers capitalisés                  | 6 464          |
| <b>TOTAL ACQUISITIONS</b>                     | <b>400 206</b> |
| Autres immobilisations corporelles            | 2 349          |
| Immobilisations incorporelles                 | 2 534          |
| <b>TOTAL IMMOBILISATIONS</b>                  | <b>405 089</b> |

**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 un contrat de crédit-bail à taux variable avec une échéance en 2017.

| En milliers d'euros | 31/12/2016    | 31/12/2015     |
|---------------------|---------------|----------------|
| À moins d'un an     | 45 729        | 57 914         |
| Entre 1 et 5 ans    | 0             | 46 006         |
| À plus de 5 ans     | 0             | 0              |
| <b>TOTAL</b>        | <b>45 729</b> | <b>103 920</b> |

**3.5.5.2. Immobilisations financières**

| En milliers d'euros                    | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|--|----------------|----------------|
| Titres de participation non consolidés | 109 421        | 109 421        |
| Avance sur acquisitions immobilières   | 65 519         | 65 519         |
| Dépôts et cautionnements               | 1 019          | 1 195          |
| Autres immobilisations financières     | 1 183          | 1 130          |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>177 142</b> | <b>177 265</b> |
| Dépréciations                          | (174 380)      | (174 380)      |
| <b>TOTAL NET</b>                       | <b>2 762</b>   | <b>2 885</b>   |

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

Au 31 décembre 2016, le Groupe ne détient plus de participation dans des sociétés mises en équivalence, la société Labuire Aménagement ayant été liquidée sur l'exercice.

### 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 3.5.5.1.1).

Le montant des immeubles en vente se décompose en :

| En milliers d'euros         | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Immeubles en vente par bloc | 112 624        | 17 594         |
| Immeubles en vente par lots | 434 782        | 524 899        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>547 406</b> | <b>542 493</b> |

### 3.5.5.6. Clients et comptes rattachés

La répartition des créances nettes par secteur est indiquée en Note 3.5.8.

| En milliers d'euros                                    | 31/12/2016     | 31/12/2015    |
|--|----------------|---------------|
| <b>Clients facturés</b>                                | <b>37 117</b>  | <b>28 720</b> |
| Charges non quittancées à apurer                       | 3 542          | 4 063         |
| Étalement des franchises et paliers de loyers (IAS 17) | 76 016         | 60 443        |
| <b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (BRUT)</b>             | <b>116 675</b> | <b>93 226</b> |
| Dépréciations de créances                              | (10 726)       | (11 565)      |
| <b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NET)</b>              | <b>105 949</b> | <b>81 661</b> |

## 3.5.5.7. Autres créances

| En milliers d'euros   | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|---|----------------|----------------|
| Taxe sur la valeur ajoutée <sup>(1)</sup>                   | 42 874         | 76 824         |
| Impôt sur les sociétés                                      | 9 601          | 1 179          |
| Avances de trésorerie Bami Newco (intégralement dépréciées) | 12 623         | 12 623         |
| Créances sur cessions d'actifs                              | 7 076          | 3 848          |
| Autres <sup>(2)</sup>                                       | 33 064         | 30 659         |
| <b>VALEURS BRUTES</b>                                       | <b>105 238</b> | <b>125 133</b> |
| Dépréciations   | (37 565)       | (35 194)       |
| <b>VALEURS NETTES</b>                                       | <b>67 673</b>  | <b>89 939</b>  |
| <i>(1) Dont :</i>   |                |                |
| <i>TVA sur acquisitions City 2 et Van Gogh</i>              | 1 551          | 56 000         |
| <i>(2) Dont :</i>   |                |                |
| <i>Syndics et gestions extérieures</i>                      | 7 704          | 2 420          |
| <i>Avance de trésorerie aux participations</i>              | 2 300          | 2 300          |
| <i>Acomptes versés sur commandes</i>                        | 1 197          | 1 260          |
| <i>Garantie Bami (Eurohypo)</i>                             | 20 140         | 20 140         |

## 3.5.5.8. Charges constatées d'avance

| En milliers d'euros                         | 31/12/2016    | 31/12/2015    |
|---|---------------|---------------|
| Frais d'ouverture de crédits <sup>(1)</sup> | 10 668        | 13 917        |
| Assurance garantie décennale                | 2 999         | 3 189         |
| Autres                                      | 3 973         | 3 295         |
| <b>VALEURS NETTES</b>                       | <b>17 641</b> | <b>20 401</b> |

(1) Commissions d'arrangement et frais d'hypothèque principalement.

## 3.5.5.9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

| En milliers d'euros                                   | 31/12/2016    | 31/12/2015     |
|---|---------------|----------------|
| OPCVM monétaires                                      | 46            | 6 187          |
| Comptes courants bancaires                            | 58 526        | 140 150        |
| <b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (BRUT)</b> | <b>58 573</b> | <b>146 337</b> |
| Découverts bancaires                                  | 0             | 0              |
| <b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NET)</b>  | <b>58 573</b> | <b>146 337</b> |

## 3.5.5.10. Actifs classés comme détenus en vue de la vente

| En milliers d'euros                  | 31/12/2016 | 31/12/2015       |
|--------------------------------------|------------|------------------|
| <b>Éléments non courants</b>         | <b>0</b>   | <b>3 926</b>     |
| Immobilisations financières          |            | 3 926            |
| <b>Éléments courants</b>             | <b>0</b>   | <b>1 305 513</b> |
| 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               |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                   | <b>0</b>   | <b>1 309 439</b> |



### 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<br>31/12/2016 | Remboursements<br>< 1 an | Encours<br>31/12/2017 | Remboursements<br>1 à 5 ans | Encours<br>31/12/2021 | Remboursements<br>au-delà de 5 ans |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| <b>Dettes à taux fixe</b>                | <b>2 442 997</b>      | <b>(35 075)</b>          | <b>2 407 922</b>      | <b>(691 215)</b>            | <b>1 716 707</b>      | <b>(1 716 707)</b>                 |
| Obligations                              | 2 388 964             | 0                        | 2 388 964             | (672 257)                   | 1 716 707             | (1 716 707)                        |
| Autres dettes                            | 18 958                | 0                        | 18 958                | (18 958)                    | 0                     | 0                                  |
| Intérêts courus provisionnés             | 35 075                | (35 075)                 | 0                     | 0                           | 0                     | 0                                  |
| <b>Dettes à taux variable</b>            | <b>1 197 424</b>      | <b>(446 529)</b>         | <b>750 895</b>        | <b>(717 745)</b>            | <b>33 150</b>         | <b>(33 150)</b>                    |
| Billets de trésorerie                    | 245 000               | (245 000)                | 0                     | 0                           | 0                     | 0                                  |
| Obligations à taux variables             | 110 000               | (110 000)                | 0                     | 0                           | 0                     | 0                                  |
| Emprunts à taux variables et révisables  | 750 795               | (43 250)                 | 707 545               | (707 545)                   | 0                     | 0                                  |
| Lignes de crédit                         | 45 900                | (2 550)                  | 43 350                | (10 200)                    | 33 150                | (33 150)                           |
| Crédits-bails                            | 45 729                | (45 729)                 | 0                     | 0                           | 0                     | 0                                  |
| Découverts bancaires                     | 0                     | 0                        | 0                     | 0                           | 0                     | 0                                  |
| <b>DETTE BRUTE</b>                       | <b>3 640 421</b>      | <b>(481 604)</b>         | <b>3 158 817</b>      | <b>(1 408 960)</b>          | <b>1 749 857</b>      | <b>(1 749 857)</b>                 |
| <b>Trésorerie (taux variable)</b>        |                       |                          |                       |                             |                       |                                    |
| Sicav, placements et produits à recevoir | 46                    | (46)                     | 0                     | 0                           | 0                     | 0                                  |
| Comptes courants bancaires               | 58 526                | (58 526)                 | 0                     | 0                           | 0                     | 0                                  |
| <b>TOTAL TRÉSORERIE</b>                  | <b>58 573</b>         | <b>(58 573)</b>          | <b>0</b>              | <b>0</b>                    | <b>0</b>              | <b>0</b>                           |
| <b>Dettes nettes</b>                     |                       |                          |                       |                             |                       |                                    |
| à taux fixe                              | 2 442 997             | (35 075)                 | 2 407 922             | (691 215)                   | 1 716 707             | (1 716 707)                        |
| à taux variable                          | 1 138 852             | (387 957)                | 750 895               | (717 745)                   | 33 150                | (33 150)                           |
| <b>TOTAL DETTES NETTES</b>               | <b>3 581 849</b>      | <b>(423 032)</b>         | <b>3 158 817</b>      | <b>(1 408 960)</b>          | <b>1 749 857</b>      | <b>(1 749 857)</b>                 |
| Lignes de crédit disponibles             | 2 245 000             | (180 000)                | 2 065 000             | (1 465 000)                 | 600 000               | (600 000)                          |
| Flux futurs d'intérêts sur la dette      | 0                     | (69 783)                 | 0                     | (209 236)                   | 0                     | (98 169)                           |

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 2016, s'élèvent à 377 millions d'euros.

La répartition du remboursement des 482 millions d'euros de la dette brute à moins d'un an est la suivante :

|                     | 1 <sup>er</sup> trimestre 2017 | 2 <sup>e</sup> trimestre 2017 | 3 <sup>e</sup> trimestre 2017 | 4 <sup>e</sup> trimestre 2017 | Total   |
|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|
| En milliers d'euros | 195 595                        | 111 791                       | 123 734                       | 50 484                        | 481 604 |

La juste valeur de la dette brute retenue pour le calcul de l'ANR est de 3 719 millions d'euros au 31 décembre 2016 dont 79 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       |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------|------------|
| Date d'émission                                | 11/04/2012 | 30/05/2013 | 30/07/2014 | 20/01/2015 | 17/06/2015 | 18/12/2015                 | 30/09/2016 |
| Montant de l'émission<br>(en millions d'euros) | 650        | 300        | 500        | 500        | 500        | 110                        | 500        |
| Encours (en millions d'euros)                  | 439,7      | 242,6      | 236,1      | 500        | 500        | 110                        | 500        |
| Prix d'émission/conversion                     | 99,499 %   | 98,646 %   | 99,317 %   | 99,256 %   | 97,800 %   | 100,000 %                  | 99,105 %   |
| Prix de remboursement                          | 100 000 €  | 100 000 €  | 100 000 €  | 100 000 €  | 100 000 €  | 100 000 €                  | 100 000 €  |
| Taux nominal                                   | 4,75 %     | 2,875 %    | 1,75 %     | 1,50 %     | 2,00 %     | Euribor 3 mois<br>+ 0,30 % | 1,00 %     |
| Date d'échéance                                | 11/04/2019 | 30/05/2023 | 30/07/2021 | 20/01/2025 | 17/06/2024 | 18/07/2017                 | 30/01/2029 |

#### 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<br>31/12/2016 | Situation au<br>31/12/2015 |
|--|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Dette financière nette/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits)    | Maximum 55 %        | 29,4 %                     | 36,4 %                     |
| Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/frais financiers nets           | Minimum 2,0 x       | 4,9 x                      | 3,9 x                      |
| Encours de la dette gagée/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) | Maximum 25 %        | 6,5 %                      | 7,7 %                      |
| Valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) en millions d'euros       | Minimum 6 000/8 000 | 12 171                     | 12 971                     |

#### Clauses de changement de contrôle

Pour les emprunts obligataires à échéance avril 2019, mai 2023, juillet 2021, juin 2024, janvier 2025, et janvier 2029 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<br>31/12/2016 | Échéances<br>ou date<br>d'effet < 1 an | Encours<br>31/12/2017 | Échéances ou<br>date d'effet<br>1 à 5 ans | Encours<br>31/12/2021 | Échéances<br>ou date d'effet<br>au-delà de 5 ans |
|--|-----------------------|--|-----------------------|---|-----------------------|--|
| <b>Portefeuille des dérivés en vigueur</b>         |                       |  |                       |   |                       |  |
| Swaps receveurs taux fixe                          | 400 000               | (400 000)                              | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| Swaps payeurs taux fixe                            | 450 000               | 0                                      | 450 000               | 0   | 450 000               | (450 000)  |
| Ventes 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  |
| Vente <i>floors</i>                                | 0                     | 0                                      | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>1 475 000</b>      | <b>(400 000)</b>                       | <b>1 075 000</b>      | <b>(625 000)</b>                          | <b>450 000</b>        | <b>(450 000)</b>                                 |
| <b>Portefeuille des dérivés à effet différé</b>    |                       |  |                       |   |                       |  |
| Swaps receveurs taux fixe                          | 0                     | 0                                      | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| Swaps payeurs taux fixe                            | 0                     | 0                                      | 0                     | 150 000                                   | 150 000               | (150 000)  |
| Ventes 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>                                 | 0                     | 0                                      | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| Ventes <i>caps</i>                                 | 0                     | 0                                      | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| Vente <i>floors</i>                                | 0                     | 0                                      | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>0</b>              | <b>0</b>                               | <b>0</b>              | <b>150 000</b>                            | <b>150 000</b>        | <b>(150 000)</b>                                 |
| <b>Total portefeuille des dérivés</b>              |                       |  |                       |   |                       |  |
| Swaps receveurs taux fixe                          | 400 000               | (400 000)                              | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| Swaps payeurs taux fixe                            | 450 000               | 0                                      | 450 000               | 150 000                                   | 600 000               | (600 000)  |
| Ventes 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  |
| Vente <i>floors</i>                                | 0                     | 0                                      | 0                     | 0   | 0                     | 0  |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>1 475 000</b>      | <b>(400 000)</b>                       | <b>1 075 000</b>      | <b>(475 000)</b>                          | <b>600 000</b>        | <b>(600 000)</b>                                 |
| Flux futurs d'intérêts sur les dérivés             | 0                     | (5 933)                                | 0                     | (24 125)                                  | 0                     | 100  |

## Couverture de la dette brute

| En milliers d'euros  | 31/12/2016       |
|--|------------------|
| <b>Dette brute à taux fixe</b>   | <b>2 442 997</b> |
| Dette à taux fixe transformée à taux variable                                    | (400 000)        |
| <b>Dette résiduelle à taux fixe</b>  | <b>2 042 997</b> |
| <b>Dette brute à taux variable</b>   | <b>1 197 424</b> |
| Dette à taux fixe transformée à taux variable                                    | 400 000          |
| <b>Dette brute à taux variable après transformation de dette à taux variable</b> | <b>1 597 424</b> |
| Swaps payeurs taux fixes et <i>caps/floors</i> activés                           | (450 000)        |
| <b>Dette brute à taux variable non couverte</b>                                  | <b>1 147 424</b> |
| Achat <i>caps</i>  | (625 000)        |
| Vente <i>caps</i>  |                  |
| <b>Dette à taux variable</b>   | <b>522 424</b>   |

La juste valeur, inscrite au bilan, des instruments de couverture s'établit ainsi :

| En milliers d'euros | 31/12/2015      | Acquisitions   | Cessions      | Virement de poste à poste | Variation de valeur | 31/12/2016      |
|---------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------------------|---------------------|-----------------|
| Actif non courant   | 9 249           | 0              | 0             | (1 537)                   | (7 712)             | 0               |
| Actif courant       | 0               | 0              | 0             | 1 537                     | 0                   | 1 537           |
| Passif non courant  | (35 200)        | (7 702)        | 22 601        | 0                         | (10 712)            | (31 013)        |
| Passif courant      | 0               | 0              | 0             | 0                         | 0                   | 0               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>(25 951)</b> | <b>(7 702)</b> | <b>22 601</b> | <b>0</b>                  | <b>(18 424)</b>     | <b>(29 476)</b> |

Les instruments financiers (courants et non courants) augmentent de 3 millions d'euros. Cette hausse s'explique par :

- la restructuration des instruments financiers pour 23 millions d'euros ;
- la variation de valeur négative de 26 millions d'euros liée à l'évolution des taux en 2016 et à l'effet temps.

### 3.5.5.13. Provisions

| En milliers d'euros   | 31/12/2015    | Dotations     | Reprises       | Utilisations   | Virement de poste | 31/12/2016    |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|
| Redressements fiscaux | 2 141         | 7 000         | 0              | 0              | 0                 | 9 141         |
| Engagements sociaux   | 13 058        | 1 752         | (164)          | 0              | 0                 | 14 647        |
| Engagements Espagne   | 5 940         | 0             | (1 140)        | 0              | 0                 | 4 800         |
| Autres litiges        | 6 420         | 10 400        | (2 837)        | (1 532)        | 0                 | 12 450        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>27 559</b> | <b>19 152</b> | <b>(4 141)</b> | <b>(1 532)</b> | <b>0</b>          | <b>41 038</b> |

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 2016 le montant du risque fiscal provisionné est de 9 millions d'euros au regard de l'analyse faite par la société et ses conseils.

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.

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.

Les engagements sociaux (14,6 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 (4,8 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 2016.

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. En juin 2016, MHB Bank a réclamé le paiement de cette garantie en qualité de cessionnaire de celle-ci. La société a étudié et analysé ce dossier et considère qu'elle n'est pas tenue, à ce jour, de procéder au paiement.

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. 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 et est

en cours d'exécution par le liquidateur judiciaire. 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. Le 22 janvier 2016 Gecina et SIF Espagne ont déposé des conclusions en vue de demander la qualification de faillite frauduleuse et la responsabilité des administrateurs de droit et de fait de Bami Newco et continuent de faire valoir leurs droits et défendre leurs intérêts dans cette procédure.

À la suite de la cession, par SIF Espagne, d'un terrain à Madrid, lui appartenant, la provision de 1,1 million d'euros, correspondant à la garantie du même montant, que celle-ci avait accordée à la Ville de Madrid, a été reprise dans les comptes au 31 décembre 2016. Cette garantie portait sur un engagement pris par SIF Espagne de construire un immeuble sur ce terrain.

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. Suite à une série de décisions et recours, Gecina a été reconnue en qualité de partie à la procédure le 19 avril 2016 devant la Cour Nationale, où la société continue de faire valoir ses droits. Aucune provision n'a été constituée à ce titre.

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.

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, 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. Le 10 juin 2016, le Tribunal de première instance de Madrid s'est déclaré incompétent pour connaître du litige. Le 14 juillet 2016, Abanca a fait appel de cette décision. La procédure suit son cours. Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

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.

#### 3.5.5.14. Retraites et autres avantages accordés aux salariés

Les montants comptabilisés au bilan au 31 décembre 2016 sont les suivants :

| En milliers d'euros                            | 31/12/2016    | 31/12/2015    |
|--|---------------|---------------|
| Valeur actualisée de l'obligation              | 17 682        | 16 246        |
| Juste valeur des actifs de couverture          | (3 035)       | (3 188)       |
| <b>Valeur nette actualisée de l'obligation</b> | <b>14 647</b> | <b>13 058</b> |
| Profits (pertes) non comptabilisés             | 0             | 0             |
| Coûts non comptabilisés des services passés    | 0             | 0             |
| <b>PASSIF NET AU BILAN</b>                     | <b>14 647</b> | <b>13 058</b> |

L'engagement net inscrit en provisions non courantes s'élève à 14,6 millions d'euros après prise en compte des actifs de couverture estimés à 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les écarts actuariels de la période sont de 1,3 million d'euros inscrits pour l'essentiel directement en capitaux propres.

## Variation de l'obligation

| En milliers d'euros  | 31/12/2016    | 31/12/2015    |
|--|---------------|---------------|
| <b>Valeur nette actualisée de l'obligation à l'ouverture</b> | <b>13 058</b> | <b>12 866</b> |
| Détail de la charge  |               |               |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice              | 722           | 731           |
| Intérêt net  | 206           | 171           |
| Pertes et gains actuariels                                   | (124)         | 0             |
| <b>Charge comptabilisée dans les frais de personnel</b>      | <b>804</b>    | <b>902</b>    |
| Effets de toute modification ou liquidation du régime        | 292           | 0             |
| Prestations payées (net)                                     | (792)         | (171)         |
| Cotisations versées  | 0             | (380)         |
| Pertes et gains actuariels non pris en résultat              | 1 285         | (159)         |
| <b>VALEUR NETTE ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE</b>  | <b>14 647</b> | <b>13 058</b> |

Les principales hypothèses actuarielles pour l'estimation des engagements du Groupe sont les suivantes :

|  | 31/12/2016      | 31/12/2015      |
|--|-----------------|-----------------|
| Taux de rendement attendu des actifs de couverture   | 3,00 %          | 3,00 %          |
| Taux d'augmentation des salaires (nette d'inflation) | 0,50 %          | 0,50 %          |
| Taux d'actualisation                                 | 0,00 % - 1,50 % | 0,00 % - 2,00 % |
| 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   | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|---|----------------|----------------|
| Dettes fournisseurs   | 3 293          | 1 779          |
| Dettes fournisseurs (factures non parvenues)                                    | 27 136         | 21 589         |
| Dettes fournisseurs sur immobilisations <sup>(1)</sup>                          | 86 466         | 309 393        |
| Dettes fournisseurs sur immobilisations (factures non parvenues) <sup>(1)</sup> | 94 775         | 41 853         |
| <b>DETTES FOURNISSEURS</b>  | <b>211 671</b> | <b>374 613</b> |

(1) Dont :

|                      |        |         |
|----------------------|--------|---------|
| Acquisition City 2   | 2 288  | 225 390 |
| Acquisition Van Gogh | 88 032 | 84 528  |

## 3.5.5.16. Dettes fiscales et sociales

| En milliers d'euros  | 31/12/2016    | 31/12/2015    |
|--|---------------|---------------|
| Dettes sociales (court terme)                              | 23 995        | 22 584        |
| Autres dettes fiscales (dont TVA à payer et taxes locales) | 17 234        | 14 951        |
| <b>DETTES FISCALES ET SOCIALES</b>                         | <b>41 229</b> | <b>37 535</b> |
| <i>dont dettes non courantes</i>                           | <i>0</i>      | <i>0</i>      |
| <i>dont dettes courantes</i>                               | <i>41 229</i> | <i>37 535</i> |

## 3.5.5.17. Autres dettes courantes

| En milliers d'euros             | 31/12/2016    | 31/12/2015    |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Clients créditeurs              | 28 017        | 65 272        |
| Créditeurs divers               | 10 423        | 12 066        |
| Produits comptabilisés d'avance | 2 899         | 3 622         |
| <b>AUTRES DETTES COURANTES</b>  | <b>41 340</b> | <b>80 960</b> |

### 3.5.5.18. Passifs classés comme détenus en vue de la vente

| En milliers d'euros                     | 31/12/2016 | 31/12/2015     |
|---|------------|----------------|
| <b>Dettes non courantes</b>             | <b>0</b>   | <b>94 939</b>  |
| Dettes financières                      |            | 94 939         |
| <b>Dettes courantes</b>                 | <b>0</b>   | <b>19 033</b>  |
| 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            |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                     | <b>0</b>   | <b>113 972</b> |

### 3.5.5.19. Engagements hors bilan

| En milliers d'euros   | 31/12/2016       | 31/12/2015       |
|---|------------------|------------------|
| <b>Engagements donnés</b>   |                  |                  |
| <b>Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles</b> |                  |                  |
| Cautions, avals, garanties (en faveur des filiales et participations)   | 1 020            | 1 020            |
| Dettes garanties par des sûretés réelles <sup>(1)</sup>                 | 747 695          | 862 506          |
| Montant des travaux restant à engager (y compris VEFA)                  | 340 232          | 300 411          |
| Promesses de vente d'immeubles  | 180 630          | 55 181           |
| Promesses d'achat d'immeubles   | 1 620            | 0                |
| Autres <sup>(2)</sup>   | 27 520           | 17 987           |
| <b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>                                     | <b>1 298 717</b> | <b>1 237 105</b> |
| <b>Engagements reçus</b>  |                  |                  |
| <b>Engagements hors bilan reçus liés au financement</b>                 |                  |                  |
| Lignes de crédit non utilisées  | 2 245 000        | 2 410 000        |
| <b>Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles</b>  |                  |                  |
| Promesses de vente d'immeubles  | 140 599          | 19 331           |
| Promesses d'achat d'immeubles   | 1 800            | 0                |
| Créances garanties par une hypothèque                                   | 480              | 480              |
| Garanties financières pour activités de gestion et transactions         | 1 264            | 2 160            |
| Autres <sup>(3)</sup>   | 1 247 057        | 1 249 904        |
| <b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>                                      | <b>3 636 200</b> | <b>3 681 875</b> |

(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)

(2) Dont 10 millions d'euros et 16 millions d'euros de garantie de passif accordée dans le cadre de la cession des titres des filiales GEC 4 et Gecimed respectivement.

(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.

## 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 <sup>(1)</sup>                     | 0  | 2 202                                     | 0                             | 480               | 0                      | 80              | 0                                 | 2 762            | 2 762            |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence          | 0  | 0   | 0                             | 0                 | 0                      | 0               | 0                                 | 0                | 0                |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                        | 58 573   | 0   | 0                             | 0                 | 0                      | 0               | 0                                 | 58 573           | 58 573           |
| Instruments financiers courants et non courants <sup>(2)</sup> | 1 537  | 0   | 0                             | 0                 | 0                      | 0               | 0                                 | 1 537            | 1 537            |
| Autres actifs <sup>(1)</sup>                                   | 0  | 0   | 0                             | 0                 | 0                      | 173 622         | 0                                 | 173 622          | 173 622          |
| <b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>                                 | <b>60 110</b>  | <b>2 202</b>                              | <b>0</b>                      | <b>480</b>        | <b>0</b>               | <b>173 702</b>  | <b>0</b>                          | <b>236 494</b>   | <b>236 494</b>   |
| Dettes financières non courantes                               | 0  | 769 853                                   | 0                             | 0                 | 2 388 964              | 0               | 0                                 | 3 158 817        | 3 158 817        |
| Instruments financiers courants et non courants <sup>(2)</sup> | 31 013   | 0   | 0                             | 0                 | 0                      | 0               | 0                                 | 31 013           | 31 013           |
| Dettes financières courantes                                   | 0  | 481 604                                   | 0                             | 0                 | 0                      | 0               | 0                                 | 481 604          | 481 604          |
| Autres passifs <sup>(1)</sup>                                  | 0  | 0   | 0                             | 0                 | 0                      | 340 642         | 0                                 | 340 642          | 340 642          |
| <b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>                                | <b>31 013</b>  | <b>1 251 457</b>                          | <b>0</b>                      | <b>0</b>          | <b>2 388 964</b>       | <b>340 642</b>  | <b>0</b>                          | <b>4 012 076</b> | <b>4 012 076</b> |

(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 sont les suivants :

| En milliers d'euros | 31/12/2016       | 31/12/2015     |
|---------------------|------------------|----------------|
| À moins d'un an     | 324 425          | 320 965        |
| Entre 1 et 5 ans    | 660 858          | 565 640        |
| À plus de 5 ans     | 343 664          | 90 061         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>1 328 948</b> | <b>976 666</b> |

## 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, est non significatif au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 contre 0,9 million d'euros en 2015.

Les charges refacturées se composent des produits locatifs liés à la refacturation aux locataires des charges leur incombant. Elles incluent au titre de l'exercice 2016, les honoraires de gestion locative et technique éventuellement facturés soit 4,0 millions d'euros (contre 4,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 alors comptabilisés sur la ligne « Services et autres produits nets »).



| En milliers d'euros                           | 31/12/2016       | 31/12/2015       |
|---|------------------|------------------|
| Autres charges externes                       | (81 479)         | (79 080)         |
| Impôts et taxes                               | (50 323)         | (49 880)         |
| Charges de personnel                          | (4 921)          | (5 089)          |
| Autres charges                                | 8                | (1 017)          |
| <b>Charges sur immeubles</b>                  | <b>(136 715)</b> | <b>(135 066)</b> |
| Charges locatives à régulariser               | 3 154            | 4 702            |
| Charges sur locaux vacants                    | (5 479)          | (5 685)          |
| Récupérations diverses                        | 31 774           | 25 097           |
| Provisions sur charges                        | 66 531           | 63 059           |
| <b>Charges refacturées</b>                    | <b>95 980</b>    | <b>87 173</b>    |
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION DIRECTES NETTES</b> | <b>(40 735)</b>  | <b>(47 893)</b>  |

### 3.5.6.3. Services et autres produits nets

Ils se composent essentiellement des éléments suivants :

| En milliers d'euros                      | 31/12/2016   | 31/12/2015   |
|--|--------------|--------------|
| Produits des activités de services       | 914          | 5 994        |
| Reprises de subventions d'investissement | 215          | 169          |
| Autres produits                          | 134          | 1 836        |
| <b>TOTAL BRUT</b>                        | <b>1 263</b> | <b>7 999</b> |
| Charges                                  | 0            | (407)        |
| <b>TOTAL NET</b>                         | <b>1 263</b> | <b>7 592</b> |

### 3.5.6.4. Frais de structure

Les frais de structure se décomposent ainsi :

| En milliers d'euros          | 31/12/2016      | 31/12/2015      |
|------------------------------|-----------------|-----------------|
| Charges de personnel         | (49 476)        | (47 373)        |
| Coûts internes               | 5 353           | 6 002           |
| Païement en actions (IFRS 2) | (1 626)         | (2 267)         |
| Frais de gestion nets        | (18 823)        | (17 526)        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>(64 571)</b> | <b>(61 164)</b> |

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 5,4 millions d'euros au 31 décembre 2016. 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.).

## 3.5.6.5. Résultat de cessions

Les cessions ont représenté :

| En milliers d'euros            | 31/12/2016       | 31/12/2015       |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| Ventes en bloc                 | 313 781          | 407 026          |
| Ventes en lots                 | 169 196          | 125 467          |
| <b>Produits de cessions</b>    | <b>482 977</b>   | <b>532 494</b>   |
| Ventes en bloc                 | (292 894)        | (324 484)        |
| Ventes en lots                 | (127 958)        | (97 185)         |
| <b>Valeur nette comptable</b>  | <b>(420 852)</b> | <b>(421 669)</b> |
| Ventes en bloc                 | (5 081)          | (12 039)         |
| Ventes en lots                 | (6 375)          | (7 756)          |
| <b>Frais sur ventes</b>        | <b>(11 456)</b>  | <b>(19 795)</b>  |
| Ventes en bloc                 | 15 807           | 70 503           |
| Ventes en lots                 | 34 863           | 20 526           |
| <b>PLUS VALUES DE CESSIONS</b> | <b>50 669</b>    | <b>91 029</b>    |

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

2016 sont de 2,5 millions d'euros contre 1,9 million d'euros en 2015.

## 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   | 31/12/2015   | 31/12/2016   | Variation    | %            |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Bureaux   | 7 569        | 7 892        | 322,7        | 4,3 %        |
| Résidentiel   | 2 029        | 2 074        | 44,8         | 2,2 %        |
| <b>Immeubles de placement</b>   | <b>9 598</b> | <b>9 965</b> | <b>367,5</b> | <b>3,8 %</b> |
| Variation de valeur des projets livrés et acquisitions                        |              |              | 64,0         |              |
| Variation de valeur des projets en cours                                      |              |              | 119,7        |              |
| Variation de valeur des actifs en vente                                       |              |              | 34,4         |              |
| <b>Variation de valeur</b>  |              |              | <b>585,6</b> |              |
| Travaux immobilisés sur immeubles de placement                                |              |              | (50,5)       |              |
| Frais de personnel immobilisés sur immeubles de placement                     |              |              | (0,9)        |              |
| Frais d'acquisition et autres   |              |              | (1,2)        |              |
| <b>VARIATION DE VALEUR INSCRITE AU COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016</b> |              |              | <b>533,0</b> |              |

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)<br>En €/m <sup>2</sup> |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|--|
| Paris QCA                | 3,00 % - 5,20 %         | 3,50 % - 5,75 %             | 420 - 780 €/m <sup>2</sup>                             |
| Paris hors QCA           | 4,00 % - 7,65 %         | 4,40 % - 8,75 %             | 300 - 490 €/m <sup>2</sup>                             |
| <b>Paris</b>             | <b>3,00 % - 7,65 %</b>  | <b>3,50 % - 8,75 %</b>      | <b>300 - 780 €/m<sup>2</sup></b>                       |
| 1 <sup>re</sup> Couronne | 4,00 % - 6,50 %         | 4,25 % - 7,00 %             | 240 - 540 €/m <sup>2</sup>                             |
| 2 <sup>e</sup> Couronne  | 6,40 % - 10,00 %        | 6,25 % - 11,50 %            | 70 - 200 €/m <sup>2</sup>                              |
| <b>Région Parisienne</b> | <b>4,00 % - 10,00 %</b> | <b>4,25 % - 11,50 %</b>     | <b>70 - 540 €/m<sup>2</sup></b>                        |
| Province                 | 6,15 % - 6,15 %         | 6,00 % - 6,00 %             | 260 - 260 €/m <sup>2</sup>                             |
| <b>TERTIAIRE</b>         | <b>3,00 % - 10,00 %</b> | <b>3,50 % - 11,50 %</b>     | <b>70 - 780 €/M<sup>2</sup></b>                        |

| Secteur résidentiel      | Prix au m <sup>2</sup> en vente par lot<br>En €/m <sup>2</sup> | Taux de rendement      |
|--------------------------|--|------------------------|
| Paris                    | 5 630 - 9 310 €/m <sup>2</sup>                                 | 3,90 % - 4,90 %        |
| 1 <sup>re</sup> Couronne | 4 100 - 5 810 €/m <sup>2</sup>                                 | 4,50 % - 5,60 %        |
| <b>RÉSIDENTIEL</b>       | <b>4 100 - 9 310 €/M<sup>2</sup></b>                           | <b>3,90 % - 5,60 %</b> |

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 9,6 %

du patrimoine immobilier (sous réserve qu'une telle baisse concernerait l'ensemble des différents segments d'activité immobilière de Gecina), soit environ 1 166 millions d'euros sur la base de la valorisation en bloc des actifs au 31 décembre 2016 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<br>En M€ | Variation des actifs<br>En % | Impact sur le résultat consolidé<br>En M€ |
|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---|
| <b>Tous secteurs confondus</b> | <b>0,50 %</b>                       | <b>11 004</b>                    | <b>- 9,6 %</b>               | <b>(1 166)</b>                            |
| Bureaux                        | 0,50 %                              | 8 612                            | - 9,6 %                      | (914)                                     |
| Résidentiel                    | 0,50 %                              | 2 392                            | - 9,5 %                      | (252)                                     |

### 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                               | 31/12/2016      | 31/12/2015       |
|---|-----------------|------------------|
| Intérêts et frais sur emprunts bancaires          | (22 836)        | (29 047)         |
| Intérêts et frais sur emprunts obligataires       | (69 852)        | (87 005)         |
| Intérêts sur crédits-bails                        | (404)           | (851)            |
| Charges d'intérêts sur instruments de couverture  | (1 207)         | (6 503)          |
| Autres charges financières                        | (2 388)         | (49)             |
| Pertes de conversion                              | (24)            | (142)            |
| Intérêts capitalisés sur projets en développement | 6 464           | 4 717            |
| <b>Charges financières</b>                        | <b>(90 246)</b> | <b>(118 879)</b> |
| Produits d'intérêts sur instruments de couverture | 0               | 22               |
| Autres produits financiers                        | 2 680           | 565              |
| Gains de conversion                               | 0               | 78               |
| <b>Produits financiers</b>                        | <b>2 680</b>    | <b>664</b>       |
| <b>FRAIS FINANCIERS NETS</b>                      | <b>(87 566)</b> | <b>(118 215)</b> |

Le coût moyen de la dette tirée s'est élevé à 1,7 % au cours de l'année 2016.

### 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 2016 et de la dette anticipée en 2017, une hausse des taux d'intérêt de 0,5 % entraînerait une charge financière supplémentaire en 2017 de 5,8 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 0,5 % se traduirait par une réduction des charges financières en 2017 de 5,8 millions d'euros.

Les instruments financiers (courants et non courants) augmentent de 3 millions d'euros.

Sur la base du portefeuille au 31 décembre 2016, la variation de juste valeur du portefeuille de dérivés, consécutive à une hausse de 0,5 % des taux, serait de 23 millions d'euros inscrits en résultat. La variation de juste valeur pour une baisse de 0,5 % des taux serait de - 23 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               | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Impôt sur les bénéfices           | (31)           | 0              |
| Contribution additionnelle à l'IS | (9)            | (619)          |
| CVAE                              | (3 207)        | (2 512)        |
| Crédits d'impôt                   | 63             | 0              |
| <b>Impôts récurrents</b>          | <b>(3 184)</b> | <b>(3 131)</b> |
| <i>Exit tax</i>                   | 0              | 0              |
| Impôts non récurrents             | (362)          | (182)          |
| Crédits d'impôt                   | 24             | 0              |
| Impôts différés                   | 0              | 1 750          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>(3 521)</b> | <b>(1 564)</b> |

La CFE (Cotisation Foncière des Entreprises) qui porte principalement sur le siège social, est comptabilisée en charges opérationnelles.

La CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) est quant à elle appréhendée comme un impôt sur le résultat.

| En milliers d'euros                                      | 31/12/2016       | 31/12/2015       |
|--|------------------|------------------|
| Résultat net consolidé des activités poursuivies         | 779 945          | 1 365 777        |
| Impôts (y compris CVAE)                                  | 3 521            | 1 564            |
| CVAE   | (3 207)          | (2 512)          |
| <b>Résultat avant impôts hors CVAE</b>                   | <b>780 259</b>   | <b>1 364 830</b> |
| <b>Impôt théorique en %</b>                              | <b>34,43 %</b>   | <b>38,00 %</b>   |
| <b>Impôt théorique en valeur</b>                         | <b>268 643</b>   | <b>518 635</b>   |
| Effet des différentiels de taux entre France et étranger | 0                | 0                |
| Effets des différences permanentes et temporaires        | (1 725)          | (3 456)          |
| Sociétés mises en équivalence                            | (21)             | (21)             |
| Effet régime SIIC  | (266 523)        | (516 106)        |
| Litiges fiscaux  | 0                | 0                |
| CVAE   | 3 207            | 2 512            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>(265 062)</b> | <b>(517 071)</b> |
| Charges d'impôts effectifs constatés                     | 3 521            | 1 564            |
| <b>Taux effectif d'impôt</b>                             | <b>0,45 %</b>    | <b>0,11 %</b>    |

Le taux d'impôt théorique de 34,4 % correspond au taux de droit commun de 33,3 % ainsi qu'à la contribution sociale sur l'impôt sur les sociétés de 3,3 % (la contribution exceptionnelle sur l'IS de 10,7 % ne s'appliquant plus pour le Groupe sur l'exercice 2016).

### 3.5.6.10. Résultat net des activités abandonnées

| En milliers d'euros                            | 31/12/2016    | 31/12/2015     |
|--|---------------|----------------|
| <b>Revenus locatifs bruts</b>                  | <b>39 362</b> | <b>76 415</b>  |
| Charges sur immeubles                          | (4 656)       | (8 838)        |
| Charges refacturées                            | 4 220         | 8 350          |
| <b>Revenus locatifs nets</b>                   | <b>38 926</b> | <b>75 927</b>  |
| Services et autres produits nets               | 74            | 676            |
| Frais de structure                             | (454)         | (965)          |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>            | <b>38 546</b> | <b>75 638</b>  |
| Résultats de cessions                          | (2 265)       | (3)            |
| Variation de valeur des immeubles              | (3 008)       | 170 355        |
| <b>Résultat opérationnel</b>                   | <b>33 273</b> | <b>245 990</b> |
| Frais financiers nets                          | (780)         | (1 597)        |
| Variation de valeur des instruments financiers | 116           | (549)          |
| <b>Résultat avant impôts</b>                   | <b>32 609</b> | <b>243 844</b> |
| Impôts   | (238)         | (359)          |
| <b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>                  | <b>32 371</b> | <b>243 485</b> |

### 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.

|  | 31/12/2016   | 31/12/2015   |
|--|--------------|--------------|
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (en milliers d'euros)                                  | 813 472      | 1 609 262    |
| Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution  | 62 959 735   | 62 216 325   |
| <b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, non dilué (en euros)</b>               | <b>12,92</b> | <b>25,87</b> |
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, après effet des titres dilutifs (en milliers d'euros) | 813 853      | 1 610 775    |
| Nombre moyen d'actions pondéré après dilution  | 63 300 123   | 62 903 942   |
| <b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, dilué (en euros)</b>                   | <b>12,86</b> | <b>25,61</b> |

|   | 31/12/2016        | 31/12/2015        |
|---|-------------------|-------------------|
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, avant dilution (en milliers d'euros) | 813 472           | 1 609 262         |
| Impact de la dilution sur le résultat (effet attribution d'actions)                                 | 381               | 1 513             |
| <b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, dilué (en milliers d'euros)</b>   | <b>813 853</b>    | <b>1 610 775</b>  |
| Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution   | 62 959 735        | 62 216 325        |
| Impact de la dilution sur le nombre moyen d'actions   | 340 388           | 687 617           |
| <b>Nombre moyen d'actions pondéré après dilution</b>  | <b>63 300 123</b> | <b>62 903 942</b> |

## 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                                 | 31/12/2016         | 31/12/2015     |
|---|--------------------|----------------|
| Prix d'acquisition des titres                       | 0                  | 590 032        |
| Trésorerie acquise                                  | 0                  | (6 973)        |
| <b>Acquisitions nettes de la trésorerie acquise</b> | <b>0</b>           | <b>583 059</b> |
| Cession de titres et remboursement des dettes       | (1 226 880)        | 0              |
| Trésorerie cédée                                    | 4 333              | 0              |
| <b>Cessions nettes de la trésorerie cédée</b>       | <b>(1 222 547)</b> | <b>0</b>       |
| <b>Incidence des variations de périmètre</b>        | <b>(1 222 547)</b> | <b>583 059</b> |

**3.5.7.2. Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles**

| En millions d'euros                         | 31/12/2016      | 31/12/2015      |
|---|-----------------|-----------------|
| Ventes en bloc                              | 313 781         | 408 136         |
| Ventes en lots                              | 169 196         | 125 467         |
| <b>Produits de cessions</b>                 | <b>482 977</b>  | <b>533 604</b>  |
| Ventes en bloc                              | (5 081)         | (12 041)        |
| Ventes en lots                              | (6 375)         | (7 756)         |
| <b>Frais sur ventes</b>                     | <b>(11 456)</b> | <b>(19 797)</b> |
| Impacts de l'application de la norme IFRS 5 | 0               | (1 108)         |
| <b>ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS</b>      | <b>471 521</b>  | <b>512 698</b>  |

**3.5.7.3. Distribution aux actionnaires de la société mère**

Après le versement d'un acompte sur dividendes de 2,50 euros par action le 9 mars 2016, l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016 a approuvé la mise en paiement au titre de l'exercice de 2015 d'un dividende de 5 euros par action. Le solde de 2,50 euros par action restant a été décaissé le 6 juillet 2016. Au titre de l'exercice 2014 un dividende unitaire de 4,65 euros pour un montant global de 290,4 millions d'euros avait été mis en paiement le 30 avril 2015.

**3.5.7.4. Trésorerie de clôture**

| En milliers d'euros                  | 31/12/2016    | 31/12/2015     |
|--------------------------------------|---------------|----------------|
| Valeurs mobilières                   | 46            | 6 187          |
| Comptes courants bancaires           | 58 527        | 140 188        |
| <b>Trésorerie de Clôture</b>         | <b>58 573</b> | <b>146 375</b> |
| Trésorerie du secteur Santé (IFRS 5) | 0             | (38)           |
| <b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE</b>         | <b>58 573</b> | <b>146 337</b> |

## 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 2016

| En milliers d'euros  | Tertiaire      | Résidentiel    | Résidences Étudiants | Total des activités poursuivies | Activités abandonnées | Total des secteurs |
|--|----------------|----------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>   |                |                |                      |                                 |                       |                    |
| Loyers tertiaire   | 368 141        | 8 061          |                      | 376 202                         |                       | 376 202            |
| Loyers résidentiel   | 4 766          | 105 655        |                      | 110 420                         |                       | 110 420            |
| Loyers santé   |                |                |                      | 0                               | 39 362                | 39 362             |
| Loyers logistique  |                |                |                      | 0                               |                       | 0                  |
| Loyers résidences étudiants  |                |                | 14 046               | 14 046                          |                       | 14 046             |
| <b>Chiffre d'affaires : loyers</b>   | <b>372 907</b> | <b>113 715</b> | <b>14 046</b>        | <b>500 669</b>                  | <b>39 362</b>         | <b>540 031</b>     |
| Charges non refacturées  | (16 410)       | (20 373)       | (3 953)              | (40 735)                        | (436)                 | (41 171)           |
| <b>Marge locative</b>  | <b>356 497</b> | <b>93 342</b>  | <b>10 093</b>        | <b>459 934</b>                  | <b>38 926</b>         | <b>498 860</b>     |
| <b>% marge locative/loyers</b>   | <b>95,6 %</b>  | <b>82,1 %</b>  | <b>71,9 %</b>        | <b>91,9 %</b>                   | <b>98,9 %</b>         | <b>92,4 %</b>      |
| Services et autres produits nets   | 1 008          | (148)          | 403                  | 1 263                           | 74                    | 1 337              |
| Charges de personnel   |                |                |                      | (45 748)                        |                       | (45 748)           |
| Frais de gestion nets  |                |                |                      | (18 823)                        | (454)                 | (19 277)           |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>  |                |                |                      | <b>396 626</b>                  | <b>38 546</b>         | <b>435 172</b>     |
| Résultats de cessions  | 16 460         | 34 210         | -                    | 50 669                          | (2 265)               | 48 404             |
| Variation de valeur des immeubles  | 471 170        | 59 574         | 2 219                | 532 963                         | (3 008)               | 529 955            |
| Amortissements   |                |                |                      | (4 669)                         |                       | (4 669)            |
| Dépréciations nettes   |                |                |                      | (14 262)                        |                       | (14 262)           |
| <b>Résultat opérationnel</b>   |                |                |                      | <b>961 327</b>                  | <b>33 273</b>         | <b>994 600</b>     |
| Frais financiers nets  |                |                |                      | (87 566)                        | (780)                 | (88 346)           |
| Amortissements et provisions à caractère financier                               |                |                |                      | 0                               |                       | 0                  |
| Variation de valeur des instruments financiers                                   |                |                |                      | (26 126)                        | 116                   | (26 010)           |
| Primes et frais de rachat des emprunts obligataires                              |                |                |                      | (64 230)                        |                       | (64 230)           |
| Résultat net des sociétés mises en équivalence                                   |                |                |                      | 61                              |                       | 61                 |
| <b>Résultat avant impôts</b>   |                |                |                      | <b>783 466</b>                  | <b>32 609</b>         | <b>816 075</b>     |
| Impôts   |                |                |                      | (3 521)                         | (238)                 | (3 759)            |
| Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle |                |                |                      | 1 156                           |                       | 1 156              |
| <b>Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère</b>   |                |                |                      | <b>781 101</b>                  | <b>32 371</b>         | <b>813 472</b>     |
| <b>Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2016</b>                        |                |                |                      |                                 |                       |                    |
| Patrimoine brut (hors siège)   | 9 372 427      | 2 390 906      | 253 377              | 12 016 710                      | 0                     | 12 016 710         |
| - Dont acquisitions  | 196 699        | -              | 349                  | 197 048                         | -                     | 197 048            |
| - Dont immeubles en vente  | 12 830         | 534 576        | -                    | 547 406                         | (0)                   | 547 406            |
| Montants dus par les locataires  | 103 664        | 11 816         | 1 196                | 116 675                         | (0)                   | 116 675            |
| Provisions locataires  | (3 454)        | (6 763)        | (509)                | (10 726)                        | -                     | (10 726)           |
| Dépôts de garantie reçus des locataires  | 37 419         | 10 415         | 1 467                | 49 301                          | -                     | 49 301             |



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 |
|--|----------------|----------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>   |                |                |                      |                         |                                 |                       |                    |
| 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             |
| <b>Chiffre d'affaires : loyers</b>   | <b>364 946</b> | <b>121 279</b> | <b>11 953</b>        | <b>0</b>                | <b>498 178</b>                  | <b>76 415</b>         | <b>574 593</b>     |
| Charges non refacturées  | 22 655         | 21 959         | 3 280                | 0                       | 47 893                          | 488                   | 48 381             |
| <b>Marge locative</b>  | <b>342 291</b> | <b>99 320</b>  | <b>8 673</b>         | <b>0</b>                | <b>450 285</b>                  | <b>75 927</b>         | <b>526 212</b>     |
| <b>% marge locative/loyers</b>   | <b>93,79 %</b> | <b>81,89 %</b> | <b>72,56 %</b>       |                         | <b>90,39 %</b>                  | <b>99,36 %</b>        | <b>91,58 %</b>     |
| 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)           |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>  |                |                |                      |                         | <b>396 713</b>                  | <b>75 638</b>         | <b>472 351</b>     |
| 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)              |
| <b>Résultat opérationnel</b>   |                |                |                      |                         | <b>1 550 560</b>                | <b>245 990</b>        | <b>1 796 550</b>   |
| 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                 |
| <b>Résultat avant impôts</b>   |                |                |                      |                         | <b>1 376 869</b>                | <b>243 844</b>        | <b>1 620 713</b>   |
| Impôts   |                |                |                      |                         | (1 564)                         | (359)                 | (1 923)            |
| Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle |                |                |                      |                         | (9 528)                         |                       | (9 528)            |
| <b>Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère</b>   |                |                |                      |                         | <b>1 365 777</b>                | <b>243 485</b>        | <b>1 609 262</b>   |
| <b>Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2015</b>                        |                |                |                      |                         |                                 |                       |                    |
| 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             |

### 3.5.9. AUTRES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

#### 3.5.9.1. Actionnariat du Groupe

Au 31 décembre 2016, l'actionnariat de la société Gecina est composé ainsi :

|                                    | Nombre<br>de titres | %            |
|------------------------------------|---------------------|--------------|
| Ivanhoé Cambridge                  | 14 529 973          | 22,91 %      |
| Crédit Agricole Assurances-Predica | 8 432 260           | 13,29 %      |
| Norges Bank                        | 6 139 377           | 9,68 %       |
| Autres institutionnels résidents   | 2 973 481           | 4,69 %       |
| Actionnaires individuels           | 2 672 847           | 4,21 %       |
| Actionnaires non-résidents         | 28 314 158          | 44,63 %      |
| Actions propres                    | 372 544             | 0,59 %       |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>63 434 640</b>   | <b>100 %</b> |

#### 3.5.9.2. Dividende distribué au cours de la période

Après le versement d'un acompte sur dividendes de 2,50 euros par action le 9 mars 2016 (soit 156,7 millions d'euros), l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016 a approuvé la mise en paiement au titre de l'exercice de 2015 d'un dividende de 5 euros par action. Le solde de 2,50 euros par action restant a été décaissé le 6 juillet 2016 (soit 157,1 millions d'euros). Au titre de l'exercice 2014 un dividende unitaire de 4,65 euros pour un montant global de 290,4 millions d'euros avait 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.

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 192 milliers d'euros pour l'exercice 2016.

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.

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 à la demande de cette dernière. Gecina et SIF Espagne contestent les conditions d'ouverture de cette phase de liquidation (cf. point 3.5.5.13).

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 et est en cours d'exécution par le liquidateur judiciaire. 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. Le 22 janvier 2016 Gecina et SIF Espagne ont déposé des conclusions en vue de demander la qualification de faillite frauduleuse et la responsabilité des administrateurs de droit et de fait de Bami Newco et continuent de faire valoir leurs droits et défendre leurs intérêts dans cette procédure.

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, mais leur pourvoi a été rejeté par arrêt du 11 janvier 2017, rendant ainsi l'arrêt d'appel ferme et définitif.

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. En juin 2016 MHB Bank a réclamé le paiement de cette garantie en qualité de cessionnaire de celle-ci. La société a étudié et analysé ce dossier et considère qu'elle n'est pas tenue, à ce jour, de procéder au paiement.

### 3.5.9.4. Effectifs du Groupe

| Effectif moyen                 | 31/12/2016 | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Cadres                         | 194        | 195        | 199        |
| Employés et agents de maîtrise | 166        | 165        | 176        |
| Personnel d'immeubles          | 76         | 78         | 101        |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>435</b> | <b>438</b> | <b>477</b> |

### 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 des options | Nombre d'options consenties | Prix de souscription ou d'achat | Prix de souscription ou d'achat après ajustement du 21 juillet 2016 <sup>(1)</sup> | Solde à lever au 31 décembre 2015 | Options levées en 2016 | Options annulées, expirées ou transférées en 2016 | Nombre d'options supplémentaires après ajustement du 21 juillet 2016 <sup>(1)</sup> | Solde à lever au 31/12/2016 | Durée de vie restante résiduelle En années |
|--------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|-----------------------------------|------------------------|---|---|-----------------------------|--|
| 14/03/2006         | 14/03/2008                 | 251 249                     | 95,73 €                         | 95,73 €  | 74 016                            | 56 860                 | 17 156  |   | 0                           | 0,0  |
| 12/12/2006         | 12/12/2008                 | 272 608                     | 103,25 €                        | 102,86 €   | 128 959                           | 124 414                | 4 738   | 193   | 0                           | 0,0  |
| 13/12/2007         | 13/12/2009                 | 230 260                     | 103,91 €                        | 103,52 €   | 103 852                           | 65 996                 |   | 184   | 38 040                      | 1,0  |
| 18/12/2008         | 18/12/2010                 | 331 875                     | 36,94 €                         | 36,80 €  | 36 456                            | 733                    |   | 145   | 35 868                      | 2,0  |
| 16/04/2010         | 16/04/2012                 | 252 123                     | 78,37 €                         | 78,08 €  | 113 427                           | 54 064                 |   | 427   | 59 790                      | 3,3  |
| 27/12/2010         | 27/12/2012                 | 210 650                     | 83,66 €                         | 83,55 €  | 174 037                           | 86 445                 |   | 668   | 88 260                      | 4,0  |

(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 21 juillet 2016 a procédé à l'ajustement prévu au 3<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 228-99 du Code de commerce.

#### Actions de performance

| Date d'attribution | Date d'acquisition | Nombre d'actions consenties | Cours au jour de l'attribution | Solde au 31/12/2015 | Actions acquises en 2016 | Actions annulées en 2016 | Solde au 31/12/2016 |
|--------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| 19/02/2015         | 19/02/2018         | 58 120                      | 116,45 €                       | 56 870              |                          | 1 130                    | 55 740              |
| 21/04/2016         | 21/04/2019         | 60 990                      | 125,00 €                       |                     |                          | 1 300                    | 59 690              |
| 21/07/2016         | 21/04/2019         | 3 000                       | 128,65 €                       |                     |                          |                          | 3 000               |

## Comptes consolidés

### 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  | 31/12/2015 | 31/12/2016 |
|--|------------|------------|
| Avantages à court terme  | 1 286      | 1 390      |
| 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  | 390        | 300        |

### 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 2016 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)*                |            | %            |              | Montant (HT)* |            | %            |              | Montant (HT)* |              | %            |              |
|  | 2016                         | 2015       | 2016         | 2015         | 2016          | 2015       | 2016         | 2015         | 2016          | 2015         | 2016         | 2015         |
| <b>AUDIT</b>   |                              |            |              |              |               |            |              |              |               |              |              |              |
| <b>Commissariat aux Comptes, certification, examen des Comptes individuels et consolidés</b> |                              |            |              |              |               |            |              |              |               |              |              |              |
| Émetteur   | 477                          | 455        | 69 %         | 60 %         | 480           | 459        | 69 %         | 67 %         | 957           | 914          | 69 %         | 63 %         |
| Filiales intégrées globalement   | 148                          | 166        | 21 %         | 22 %         | 150           | 163        | 22 %         | 24 %         | 298           | 329          | 22 %         | 23 %         |
| <b>Services autres que la certification des comptes</b>                                      |                              |            |              |              |               |            |              |              |               |              |              |              |
| Émetteur   | 63                           | 118        | 9 %          | 16 %         | 66            | 66         | 9 %          | 10 %         | 129           | 184          | 9 %          | 13 %         |
| Filiales intégrées   | 0                            | 15         | 0 %          | 2 %          | 0             | 0          | 0 %          | 0 %          | 0             | 15           | 0 %          | 1 %          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>688</b>                   | <b>754</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>695</b>    | <b>688</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>1 383</b>  | <b>1 442</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> |
| <b>AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT</b>         |                              |            |              |              |               |            |              |              |               |              |              |              |
| <b>Sous-total</b>  | <b>0</b>                     | <b>0</b>   | <b>0 %</b>   | <b>0 %</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0 %</b>   | <b>0 %</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0 %</b>   | <b>0 %</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>688</b>                   | <b>754</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>695</b>    | <b>688</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>1 383</b>  | <b>1 442</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> |

\* Quote-part de TVA non récupérable incluse.

### 3.5.9.8. Événements postérieurs à la date d'arrêté

Le Conseil d'Administration de Gecina réuni le 6 janvier 2017, a décidé de nommer Madame Méka Brunel en qualité de Directrice Générale de Gecina. Il a mis fin aux fonctions de Directeur Général de Monsieur Philippe Depoux. L'indemnité de départ qui lui a été versé soit 2,2 millions d'euros, charges incluses, a intégralement été provisionnée en frais de personnel au 31 décembre 2016.

# Comptes annuels

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>                      | <b>124</b> |
| <b>4.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>         | <b>126</b> |
| <b>4.3. ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b> | <b>127</b> |
| 4.3.1. Faits significatifs .....                           | 127        |
| 4.3.2. Règles et méthodes comptables .....                 | 127        |
| 4.3.3. Méthodes d'évaluation .....                         | 128        |
| 4.3.4. Explications des postes du bilan .....              | 130        |
| 4.3.5. Explications du compte de résultat .....            | 137        |
| 4.3.6. Autres informations.....                            | 139        |

## 4.1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016

### Actif

| En milliers d'euros                     | 31/12/2016       |                                    |                  | 31/12/2015       |
|---|------------------|------------------------------------|------------------|------------------|
|   | Brut             | Amortissements<br>et dépréciations | Net              | Net              |
| <b>Actif immobilisé</b>                 |                  |                                    |                  |                  |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>    | <b>6 196</b>     | <b>2 338</b>                       | <b>3 858</b>     | <b>406 386</b>   |
| Concessions, brevets, licences          | 6 196            | 2 338                              | 3 858            | 3 299            |
| Actifs incorporels                      |                  |                                    |                  | 403 087          |
| <b>Immobilisations corporelles</b>      | <b>4 265 607</b> | <b>608 491</b>                     | <b>3 657 115</b> | <b>3 485 036</b> |
| Terrains                                | 2 165 592        | 65 880                             | 2 099 711        | 2 134 510        |
| Constructions                           | 1 748 114        | 524 950                            | 1 223 164        | 1 288 189        |
| Constructions sur sol d'autrui          | 27 779           | 13 028                             | 14 751           | 15 252           |
| Autres immobilisations corporelles      | 8 038            | 4 633                              | 3 405            | 3 494            |
| Malis de fusion sur terrains            | 267 063          |                                    | 267 063          |                  |
| Immobilisations en cours                | 49 021           |                                    | 49 021           | 43 456           |
| Avances et acomptes                     |                  |                                    |                  | 135              |
| <b>Immobilisations financières</b>      | <b>4 301 376</b> | <b>335 861</b>                     | <b>3 965 515</b> | <b>4 490 767</b> |
| Participations et créances rattachées   | 3 937 884        | 270 669                            | 3 667 215        | 4 235 119        |
| Autres titres immobilisés               | 21 587           |                                    | 21 587           | 20 187           |
| Prêts                                   | 178 728          |                                    | 178 728          | 234 169          |
| Autres immobilisations financières      | 885              | 153                                | 732              | 812              |
| Malis de fusion sur titres              | 96 773           |                                    | 96 773           |                  |
| Avances sur acquisitions immobilières   | 65 519           | 65 039                             | 480              | 480              |
| <b>TOTAL I</b>                          | <b>8 573 179</b> | <b>946 690</b>                     | <b>7 626 488</b> | <b>8 382 189</b> |
| <b>Actif circulant</b>                  |                  |                                    |                  |                  |
| Avances et acomptes                     | 778              |                                    | 778              | 789              |
| <b>Créances</b>                         |                  |                                    |                  |                  |
| Créances locataires                     | 23 211           | 8 011                              | 15 200           | 4 921            |
| Autres                                  | 76 328           | 26 947                             | 49 381           | 68 031           |
| Valeurs mobilières de placement         | 6 026            |                                    | 6 026            | 30 875           |
| Disponibilités                          | 61 263           |                                    | 61 263           | 141 508          |
| <b>Compte de régularisation actif</b>   |                  |                                    |                  |                  |
| Charges constatées d'avance             | 22 373           |                                    | 22 373           | 26 014           |
| <b>TOTAL II</b>                         | <b>189 979</b>   | <b>34 958</b>                      | <b>155 021</b>   | <b>272 138</b>   |
| Primes de remboursement des obligations | 20 372           |                                    | 20 372           | 21 028           |
| <b>TOTAL III</b>                        | <b>20 372</b>    | <b>0</b>                           | <b>20 372</b>    | <b>21 028</b>    |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)</b>     | <b>8 783 530</b> | <b>981 648</b>                     | <b>7 801 881</b> | <b>8 675 355</b> |

## Passif

| En milliers d'euros                                   | Avant affectation des résultats |                  |
|---|---------------------------------|------------------|
|   | 31/12/2016                      | 31/12/2015       |
| <b>Capitaux propres</b>                               |                                 |                  |
| Capital   | 475 760                         | 474 455          |
| Primes d'émission, de fusion, d'apports               | 1 918 916                       | 1 905 293        |
| Écart de réévaluation                                 | 428 915                         | 445 535          |
| Réserves :  |                                 |                  |
| Réserve légale  | 46 280                          | 46 149           |
| Réserve légale provenant des plus-values à long terme | 1 296                           | 1 296            |
| Réserves réglementées                                 | 24 220                          | 24 220           |
| Réserves distribuables                                | 681 356                         | 694 023          |
| Report à nouveau                                      | 0                               | 0                |
| Résultat de l'exercice                                | 469 119                         | 284 497          |
| Subventions d'investissement                          | 1 516                           | 1 347            |
| <b>TOTAL I</b>  | <b>4 047 378</b>                | <b>3 876 815</b> |
| <b>Provisions</b>                                     |                                 |                  |
| Provisions pour risques                               | 6 837                           | 2 557            |
| Provisions pour charges                               | 23 166                          | 14 779           |
| <b>TOTAL II</b>                                       | <b>30 003</b>                   | <b>17 336</b>    |
| <b>Dettes</b>   |                                 |                  |
| Emprunts obligataires                                 | 2 563 254                       | 3 223 029        |
| Emprunts et dettes financières                        | 1 035 530                       | 1 449 893        |
| Dépôts de garantie                                    | 22 540                          | 27 139           |
| Avances et acomptes reçus                             | 12 313                          | 10 928           |
| Dettes fournisseurs                                   | 22 682                          | 15 508           |
| Dettes fiscales et sociales                           | 27 080                          | 26 400           |
| Dettes sur immobilisations                            | 31 789                          | 20 040           |
| Autres dettes   | 8 450                           | 7 174            |
| <b>Comptes de régularisation</b>                      |                                 |                  |
| Produits constatés d'avance                           | 862                             | 1 093            |
| <b>TOTAL III</b>                                      | <b>3 724 500</b>                | <b>4 781 204</b> |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)</b>                   | <b>7 801 881</b>                | <b>8 675 355</b> |

## 4.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016

| En milliers d'euros   | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|---|----------------|----------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>                                  |                |                |
| Loyers  | 251 461        | 264 269        |
| Reprises sur dépréciations et provisions                        | 2 948          | 2 549          |
| Remboursements de charges locatives                             | 49 641         | 50 523         |
| Autres transferts de charges                                    | 494            | 508            |
| Autres produits   | 32 718         | 33 429         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>337 262</b> | <b>351 278</b> |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                   |                |                |
| Achats  | 10 580         | 11 923         |
| Autres charges externes   | 86 172         | 76 067         |
| Impôts et taxes   | 32 168         | 32 933         |
| Charges de personnel  | 41 537         | 40 773         |
| Dotations aux amortissements                                    | 61 519         | 71 527         |
| Dotations aux dépréciations des actifs circulants               | 1 890          | 1 477          |
| Dotations aux provisions  | 13 960         | 2 140          |
| Autres charges  | 2 617          | 1 233          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>250 443</b> | <b>238 073</b> |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                  | <b>86 819</b>  | <b>113 205</b> |
| <b>Produits financiers</b>                                      |                |                |
| Intérêts et produits assimilés                                  | 44 640         | 111 925        |
| Produits nets sur cessions de V.M.P.                            |                | 118            |
| Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges | 730            | 35 245         |
| Produits des valeurs mobilières et créances                     | 87 284         | 200 668        |
| Produits financiers de participation                            | 33 166         | 24 614         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>165 820</b> | <b>372 570</b> |
| <b>Charges financières</b>                                      |                |                |
| Intérêts et charges assimilées                                  | 131 503        | 203 360        |
| Dotations aux dépréciations et provisions                       | 14 483         | 26 162         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>145 986</b> | <b>229 522</b> |
| <b>Résultat financier</b>                                       | <b>19 834</b>  | <b>143 048</b> |
| <b>Résultat courant</b>   | <b>106 653</b> | <b>256 253</b> |
| <b>Éléments exceptionnels</b>                                   |                |                |
| Résultat net des opérations de cessions d'immeubles             | 91 418         | 78 322         |
| Résultat net des opérations de cessions de titres               | 316 982        | 412            |
| Dépréciations et provisions sur immeubles                       | 10 223         | 33 032         |
| Subventions   | 406            | 169            |
| Produits et charges exceptionnels                               | (52 454)       | (81 612)       |
| <b>Résultat exceptionnel</b>                                    | <b>366 575</b> | <b>30 323</b>  |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                    | <b>473 228</b> | <b>286 576</b> |
| Participation des salariés aux résultats                        | (4 187)        | (1 396)        |
| Impôt sur les bénéfices   | 78             | (683)          |
| <b>RÉSULTAT</b>   | <b>469 119</b> | <b>284 497</b> |



## 4.3. ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016

### 4.3.1. FAITS SIGNIFICATIFS

#### Exercice 2016

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 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 %. L'acte authentique constatant le transfert définitif de propriété du patrimoine d'immobilier de santé a été signé le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

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 m<sup>2</sup> dans l'immeuble « Pointe Métro 2 » situé à Gennevilliers, représentant 77 % de la surface totale de l'actif.

Le 23 septembre 2016, Gecina a placé une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 12,3 ans avec une échéance en janvier 2029. Cette émission cumule un coupon de 1,0 % soit le plus faible niveau jamais atteint ainsi que la maturité la plus élevée jamais réalisée par une émission obligataire Gecina. Parallèlement à cette émission, Gecina a lancé une offre de rachat sur trois emprunts obligataires existants dont les échéances initiales allaient de janvier 2019 à mai 2023. Ces opérations s'inscrivent dans la stratégie de financement du Groupe, en contribuant à l'allongement de la maturité moyenne de sa dette et à la diminution de son coût moyen sur le moyen terme.

Le 25 octobre, Standard and Poor's a revu à la hausse la perspective de la notation Gecina passant de BBB+ / perspective stable à BBB+ / perspective positive.

Le 22 décembre 2016 Moody's a relevé sa notation sur Gecina de Baa1 / perspective stable à A3 / perspective stable. L'agence de notation a souligné l'amélioration significative des ratios financiers du Groupe, notamment sur la couverture des frais financiers par l'EBITDA et sur le *Loan-to-Value*.

Parallèlement, le 19 mai 2016, Gecina a annoncé avoir déposé auprès de l'AMF un projet d'offre publique visant l'ensemble des titres de Foncière de Paris, une société d'investissement immobilier cotée détenant un patrimoine majoritairement composé de bureaux situés à Paris et en première couronne. Ce projet d'offre entrait en concurrence avec l'offre initiée par la société Eurosic, déposée le 11 mars 2016 auprès de l'AMF et déclarée conforme le 27 avril 2016.

Le projet d'offre de Gecina consistait en une offre en numéraire de 150 € par action et une offre en titres sur la base de six actions Gecina pour cinq actions Foncière de Paris. Gecina a décidé, le 14 juin 2016, d'ajouter une composante en OSRA à son projet d'offre initiale afin d'en améliorer l'attractivité et la flexibilité et donnant ainsi à l'ensemble des actionnaires de Foncière de Paris une troisième possibilité. L'offre complétée par l'ajout d'une branche supplémentaire sous forme d'échange en OSRA a été déposée auprès de l'AMF le 21 juin 2016.

Le succès de l'offre de Gecina était conditionné à l'obtention de plus de 50 % du capital et des droits de vote de Foncière de Paris.

Le 20 septembre 2016, Gecina a pris acte des résultats provisoires de son offre visant les titres Foncière de Paris, établissant que le seuil de 50 % du capital social et des droits de votes n'étant pas atteint, les titres de Foncières de Paris apportés à Gecina ont été restitués à leurs propriétaires.

Le montant global des frais, coûts et dépenses externes relatifs à l'offre sur Foncière de Paris comptabilisé au 31 décembre 2016 s'élève à 4,2 millions d'euros.

### 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<sup>er</sup> 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.

À la suite des modifications apportées par le règlement ANC 2015-6 et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 les malis techniques

de fusion, correspondant aux plus-values latentes constatées, ne peuvent plus être inscrits en actifs incorporels mais doivent être affectés aux actifs concernés.

Les malis techniques existants à l'ouverture de l'exercice ont donc été reclassés suivant les nouvelles règles dans des sous-comptes spécifiques des « autres immobilisations corporelles » pour les immeubles ou des « autres immobilisations financières » pour les titres (voir 4.3.4.1).

##### 4.3.3.1.2. Valeur brute des immobilisations corporelles et amortissements

Gecina met en place une approche par composants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Le tableau ci-dessous donne les durées d'amortissement linéaire pour chacun des composants :

|                        | Quote-part du composant |           | Durée d'amortissement<br>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 2016 : CBRE Valuation, Cushman & Wakefield et Foncier Expertise), 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<sup>er</sup> 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 prorata 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.

#### 4.3.3.8. 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.

## 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 |
|--|-------------------------------|-------------|----------------------------|----------------|------------------|-----------------------------|
| <b>Immobilisations incorporelles</b>     | <b>411 888</b>                | <b>0</b>    | <b>(403 087)</b>           | <b>2 111</b>   | <b>4 716</b>     | <b>6 196</b>                |
| Concessions, licences                    | 8 801                         |             |                            | 2 111          | 4 716            | 6 196                       |
| Actif incorporel                         | 403 087                       |             | (403 087)                  |                |                  | 0                           |
| <b>Immobilisations corporelles</b>       | <b>4 056 405</b>              | <b>0</b>    | <b>274 126</b>             | <b>42 518</b>  | <b>107 442</b>   | <b>4 265 607</b>            |
| Terrains                                 | 2 210 477                     |             | 4 763                      | 5 377          | 55 025           | 2 165 592                   |
| Constructions                            | 1 767 623                     |             | 9 176                      | 16 519         | 45 204           | 1 748 114                   |
| Constructions sur sol d'autrui           | 27 779                        |             |                            |                |                  | 27 779                      |
| Autres immobilisations corporelles       | 6 935                         |             |                            | 1 118          | 15               | 8 038                       |
| Malis de fusion sur terrains             |                               |             | 274 126                    |                | 7 063            | 267 063                     |
| Immobilisations en cours                 | 43 456                        |             | (13 939)                   | 19 504         |                  | 49 021                      |
| Avances et acomptes                      | 135                           |             |                            |                | 135              | 0                           |
| <b>Immobilisations financières</b>       | <b>4 818 018</b>              | <b>(50)</b> | <b>128 961</b>             | <b>435 347</b> | <b>1 080 900</b> | <b>4 301 376</b>            |
| Participations                           | 2 696 139                     | (50)        |                            | 4              | 323 316          | 2 372 777                   |
| Créances rattachées à des participations | 1 801 039                     |             |                            | 433 358        | 669 289          | 1 565 108                   |
| Autres titres immobilisés <sup>(1)</sup> | 20 187                        |             |                            | 1 435          | 35               | 21 587                      |
| Prêts                                    | 234 169                       |             |                            | 322            | 55 764           | 178 727                     |
| Autres immobilisations financières       | 964                           |             |                            | 228            | 308              | 884                         |
| Malis de fusion sur titres               |                               |             | 128 961                    |                | 32 188           | 96 773                      |
| Avances sur acquisitions immobilières    | 65 520                        |             |                            |                |                  | 65 520                      |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>9 286 311</b>              | <b>(50)</b> | <b>0</b>                   | <b>479 976</b> | <b>1 193 058</b> | <b>8 573 179</b>            |

(1) Dont actions propres (voir note 4.3.4.4.).

Le montant de l'actif incorporel correspondait 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. À la suite de la modification des règles de comptabilisation du mali technique (cf. 4.3.3.1.1), le montant de l'actif incorporel a été reclassé en « malis de fusion sur terrains » et « malis de fusion sur titres ». Cette affectation comptable a été faite, sur la base de l'affectation extra-comptable existante.

Ce poste a diminué de 32 millions d'euros, conséquence de la cession des titres de la société GEC 15.

Les mouvements sur les titres de participation concernent essentiellement :

- la cession des titres de la société Gecimed pour 314 millions d'euros ;
- la diminution des titres de la société Avenir Grande Armée pour 5 millions d'euros (réduction de prix) ;
- la liquidation de la société Labuire Aménagement pour 3 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 à long terme.

La cession des titres des filiales de Santé a entraîné le remboursement, pour 479 millions d'euros, des avances consenties.

Par ailleurs les avances les plus significatives concernent :

- la société Avenir Danton Défense pour 325 millions d'euros ;
- la société Avenir Grande Armée pour 227 millions d'euros ;
- la société Tour City 2 pour 185 millions d'euros ;
- la société GEC 7 pour 72 millions d'euros ;
- les sociétés Khapa et Lyon Sky 56 pour 69 millions d'euros chacune ;
- la société Le France pour 64 millions d'euros ;
- la filiale SIF Espagne pour 178 millions d'euros de prêt participatif mis en place en 2010.

## Amortissements

| En milliers d'euros                  | Valeurs début exercice | Fusions  | Dotations     | Reprises      | Valeurs fin exercice |
|--------------------------------------|------------------------|----------|---------------|---------------|----------------------|
| <b>Immobilisations incorporelles</b> | <b>5 502</b>           |          | <b>1 552</b>  | <b>4 716</b>  | <b>2 338</b>         |
| Concessions, licences                | 5 502                  |          | 1 552         | 4 716         | 2 338                |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   | <b>486 238</b>         |          | <b>59 968</b> | <b>12 621</b> | <b>533 585</b>       |
| Constructions                        | 470 270                |          | 58 260        | 12 606        | 515 924              |
| Constructions sur sol d'autrui       | 12 527                 |          | 501           |               | 13 028               |
| Autres immobilisations corporelles   | 3 441                  |          | 1 207         | 15            | 4 633                |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>491 740</b>         | <b>0</b> | <b>61 520</b> | <b>17 337</b> | <b>535 923</b>       |

## Dépréciations

| En milliers d'euros                   | Valeurs début exercice | Fusions     | Dotations    | Reprises      | Valeurs fin exercice |
|---------------------------------------|------------------------|-------------|--------------|---------------|----------------------|
| <b>Immobilisations incorporelles</b>  | <b>0</b>               |             |              |               | <b>0</b>             |
| <b>Immobilisations corporelles</b>    | <b>85 130</b>          |             | <b>336</b>   | <b>10 559</b> | <b>74 907</b>        |
| Terrains                              | 75 966                 |             | 333          | 10 419        | 65 880               |
| Constructions                         | 9 164                  |             | 3            | 140           | 9 027                |
| <b>Immobilisations financières</b>    | <b>327 251</b>         | <b>(12)</b> | <b>9 352</b> | <b>730</b>    | <b>335 861</b>       |
| Participations et créances rattachées | 262 059                | (12)        | 9 352        | 730           | 270 669              |
| Autres immobilisations financières    | 153                    |             |              |               | 153                  |
| Avances sur acquisitions immobilières | 65 039                 |             |              |               | 65 039               |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>412 381</b>         | <b>(12)</b> | <b>9 688</b> | <b>11 289</b> | <b>410 768</b>       |

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).

## 4.3.4.2. Créances d'exploitation

| En milliers d'euros                           | 31/12/2016    | 31/12/2015    |
|---|---------------|---------------|
| Créances locataires                           | 23 211        | 12 697        |
| Dépréciations des créances locataires         | (8 011)       | (7 776)       |
| <b>TOTAL LOCATAIRES ET COMPTES RATTACHÉS</b>  | <b>15 200</b> | <b>4 921</b>  |
| Créances Groupe                               | 50 375        | 71 929        |
| Groupe produits à recevoir                    | 98            | 8 876         |
| Divers produits à recevoir                    | 439           | 466           |
| État - impôt sur les bénéficiaires            | 10 502        | 7 469         |
| État - TVA                                    | 6 274         | 3 865         |
| Syndics, copropriétés et gestions extérieures | 828           | 1 333         |
| Divers autres créances                        | 7 812         | 1 040         |
| Dépréciations des autres créances             | (26 947)      | (26 947)      |
| <b>TOTAL AUTRES CRÉANCES</b>                  | <b>49 381</b> | <b>68 031</b> |

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                          | 31/12/2016   | 31/12/2015    |
|--|--------------|---------------|
| Actions propres réservées aux salariés       | 6 026        | 25 875        |
| Certificats de dépôts                        | 0            | 5 000         |
| <b>Total Valeur brute</b>                    | <b>6 026</b> | <b>30 875</b> |
| Dépréciations                                | 0            | 0             |
| <b>TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b> | <b>6 026</b> | <b>30 875</b> |

Les actions propres inscrites en valeurs mobilières de placement pour 6 025 milliers d'euros comprennent les 73 908 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 <sup>er</sup> janvier 2016                                    | 277 264          | 20 187              |
| Reclassement suite aux retraits de droits/actions réservées aux salariés | 21 372           | 1 400               |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016 <sup>(1)</sup></b>                          | <b>298 636</b>   | <b>21 587</b>       |

(1) Ces actions sont inscrites en « Autres titres immobilisés ».

#### 4.3.4.5. Primes de remboursement des obligations

Ce compte enregistre au 31 décembre 2016 les primes relatives à l'ensemble des emprunts obligataires non convertibles, lesquelles sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts (5 millions d'euros amortis en 2016).

#### 4.3.4.6. Évolution du capital et de la situation nette

Le capital est composé à fin 2016 de 63 434 640 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 |
|------------------------------------|----------------|--|----------------|-----------------------|------------------|--|----------------|--------------|------------------|----------------------------|
| <b>31/12/2014</b>                  | <b>473 286</b> | <b>1 898 971</b>                             | <b>819 241</b> | <b>453 351</b>        |                  | <b>3 644 849</b>   | <b>229 508</b> | <b>1 260</b> | <b>3 875 617</b> |                            |
| Augmentation de capital (salariés) | 1 169          | 6 322  | (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          |                            |
| <b>31/12/2015</b>                  | <b>474 455</b> | <b>1 905 293</b>                             | <b>765 689</b> | <b>445 535</b>        | <b>0</b>         | <b>3 590 971</b>   | <b>284 497</b> | <b>1 347</b> | <b>3 876 815</b> |                            |
| Augmentation de capital (salariés) | 1 305          | 13 623                                       | 130            |                       |                  | 15 058   |                |              | 15 058           |                            |
| Virements de postes                |                |  | 16 620         | (16 620)              |                  |  |                |              |                  |                            |
| Autres variations                  |                |  |                |                       |                  |  |                | 169          | 169              |                            |
| Affectation du résultat 2015       |                |  | (29 286)       |                       |                  | (29 286)   | (284 497)      |              | (313 783)        | 313 783                    |
| Résultat 2016                      |                |  |                |                       |                  |  | 469 119        |              | 469 119          |                            |
| <b>31/12/2016</b>                  | <b>475 760</b> | <b>1 918 916</b>                             | <b>753 153</b> | <b>428 915</b>        | <b>0</b>         | <b>3 576 743</b>   | <b>469 119</b> | <b>1 516</b> | <b>4 047 378</b> | <b>313 783</b>             |

#### 4.3.4.7. Provisions

| En milliers d'euros                      | 31/12/2015    | Apport/Fusion | Dotations     | Reprises     | 31/12/2016    |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Provisions pour impôts-contrôles fiscaux | 2 141         |               | 7 000         |              | 9 141         |
| Provision pour engagements sociaux       | 11 677        |               | 1 560         | 163          | 13 074        |
| Provision pour plans de rachat d'actions | 961           |               |               | 10           | 951           |
| Autres provisions                        | 2 557         |               | 5 400         | 1 120        | 6 837         |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>17 336</b> | <b>0</b>      | <b>13 960</b> | <b>1 293</b> | <b>30 003</b> |

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 2016 le montant du risque fiscal provisionné est de 9 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 13,1 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 | 31/12/2016       | Total 31/12/2015 |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Emprunts obligataires non convertibles       | 144 854        | 675 800          | 1 742 600        | 2 563 254        | 3 223 029        |
| Emprunt obligataire Ornane                   |                |                  |                  | 0                | 0                |
| Emprunts et dettes financières (hors Groupe) | 290 467        | 546 225          |                  | 836 692          | 1 234 725        |
| Dettes financières Groupe                    | 198 838        |                  |                  | 198 838          | 215 167          |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>634 159</b> | <b>1 222 025</b> | <b>1 742 600</b> | <b>3 598 784</b> | <b>4 672 921</b> |

Au cours de l'exercice, la société a émis un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros, à échéance janvier 2029 au taux de 1 %. Parallèlement Gecina a procédé à des remboursements partiels de souches pour 532 millions. Un emprunt obligataire de 500 millions d'euros est également arrivé à échéance au cours de l'exercice.

## « 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 31/12/2016 | Situation au 31/12/2015 |
|--|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| Dettes financières nettes/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) | Maximum 55 %        | 29,4 %                  | 36,4 %                  |
| Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/Frais financiers nets           | Minimum 2,0         | 4,9x                    | 3,9x                    |
| Encours de la dette gagée/valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) | Maximum 25 %        | 6,5 %                   | 7,7 %                   |
| Valeur du patrimoine réévaluée (bloc, hors droits) en millions d'euros       | Minimum 6 000/8 000 | 12 171                  | 12 971                  |

## 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 31/12/2016 | Effet des couvertures au 31/12/2016 | Endettement après couverture au 31/12/2016 | Endettement après couverture au 31/12/2015 |
|--|--|-------------------------------------|--|--|
| Passif financier à taux variable                       | 941 075                                    | (1 075 000)                         | 266 075                                    | 595 925                                    |
| Passif financier à taux fixe                           | 2 418 400                                  | 1 075 000                           | 3 093 400                                  | 3 775 000                                  |
| <b>PASSIF FINANCIER PORTANT INTÉRÊT <sup>(1)</sup></b> | <b>3 359 475</b>                           | <b>0</b>                            | <b>3 359 475</b>                           | <b>4 370 925</b>                           |

(1) Dette brute hors intérêts courus, découverts bancaires et dettes Groupe.



## Portefeuille d'instruments dérivés

| En milliers d'euros                           | 31/12/2016       | 31/12/2015       |
|---|------------------|------------------|
| <b>Dérivés en vigueur à la clôture</b>        |                  |                  |
| Swaps payeurs taux fixe                       | 450 000          | 390 000          |
| Achats caps                                   | 625 000          | 625 000          |
| Ventes caps                                   |                  |                  |
| Swaps receveurs taux fixe                     | 400 000          | 400 000          |
| <b>Sous-total</b>                             | <b>1 475 000</b> | <b>1 415 000</b> |
| <b>Dérivés à effet différé <sup>(1)</sup></b> |                  |                  |
| Caps (achats)                                 |                  |                  |
| Swaps payeurs taux fixe                       | 150 000          |                  |
| <b>Sous-total</b>                             | <b>150 000</b>   | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>1 625 000</b> | <b>1 415 000</b> |

(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 2016 une perte latente de résiliation de 29 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 23 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              | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| Emprunts obligataires            | 34 854         | 63 029         |
| Dettes financières               | 60             | 2 857          |
| Fournisseurs                     | 17 033         | 12 398         |
| Dettes fiscales et sociales      | 19 463         | 16 977         |
| Dettes sur immobilisations       | 29 788         | 17 142         |
| Divers                           | 484            | 468            |
| <b>Total charges à payer</b>     | <b>101 682</b> | <b>112 871</b> |
| Produits constatés d'avance      | 862            | 1 092          |
| <b>TOTAL PASSIF</b>              | <b>102 544</b> | <b>113 963</b> |
| Immobilisations financières      | 6 302          | 6 391          |
| Créances clients                 | 1 620          | 902            |
| Autres créances                  | 651            | 9 406          |
| <b>Total produits à recevoir</b> | <b>8 573</b>   | <b>16 699</b>  |
| Charges constatées d'avance      | 22 373         | 26 014         |
| <b>TOTAL ACTIF</b>               | <b>30 946</b>  | <b>42 713</b>  |

Les charges constatées d'avance se rapportent essentiellement aux frais d'émission d'emprunts pour 19 millions d'euros. Les produits à recevoir inscrits en « Autres créances » concernent pour 98 milliers d'euros des produits de refacturations au sein du Groupe.

## 4.3.4.11. Dépôts et cautionnements reçus

Ce poste, d'un montant de 23 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                                 | 31/12/2016       | 31/12/2015       |
|---|------------------|------------------|
| <b>Engagements reçus</b>                            |                  |                  |
| Swaps   | 1 000 000        | 790 000          |
| Caps  | 625 000          | 625 000          |
| Lignes de crédit non utilisées                      | 2 245 000        | 2 410 000        |
| Promesses de vente d'immeubles                      | 140 599          | 12 206           |
| Créance garantie par une hypothèque                 | 480              | 480              |
| Autres  | 3 600            | 3 904            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4 014 679</b> | <b>3 841 590</b> |
| <b>Engagements donnés</b>                           |                  |                  |
| Avals, cautions et garanties données <sup>(1)</sup> | 625 397          | 594 749          |
| Swaps   | 1 000 000        | 790 000          |
| Caps  | 625 000          | 625 000          |
| Dettes garanties par des sûretés réelles            | 537 075          | 557 925          |
| Promesses de vente d'immeubles                      | 180 630          | 48 056           |
| Autres  | 26 000           | 11 517           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>2 994 102</b> | <b>2 627 247</b> |

(1) Dont cautions consenties au 31 décembre 2016 par Gecina au bénéfice de sociétés du Groupe pour 625 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.

## 4.3.5. EXPLICATIONS DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 4.3.5.1. Produits d'exploitation

| En milliers d'euros     | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Loyers résidentiels     | 108 686        | 115 748        |
| Loyers bureaux          | 142 775        | 148 521        |
| <b>TOTAL DES LOYERS</b> | <b>251 461</b> | <b>264 269</b> |

### 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 53 millions d'euros.

Les charges de personnel intègrent le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) pour un montant de 90 milliers d'euros au titre de l'exercice 2016. 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  | 31/12/2016    |               | 31/12/2015     |               |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|
|  | Dotations     | Reprises      | Dotations      | Reprises      |
| Amortissements des immobilisations <sup>(1)</sup>                                | 61 519        |               | 71 527         |               |
| Dépréciations des immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>                   |               |               |                |               |
| Dépréciations des immobilisations corporelles <sup>(1)</sup>                     | 336           | 10 559        | 14 485         | 47 517        |
| Dépréciations des immobilisations financières et valeurs mobilières de placement | 9 352         | 730           | 23 142         | 35 245        |
| Dépréciations des créances <sup>(2)</sup>  | 1 890         | 1 655         | 1 477          | 1 745         |
| Provisions pour risques et charges <sup>(3)</sup>                                | 13 960        | 1 293         | 2 140          | 803           |
| Amortissements des primes de remboursement des obligations <sup>(4)</sup>        | 5 131         |               | 3 020          |               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>92 188</b> | <b>14 238</b> | <b>115 791</b> | <b>85 310</b> |
| Dont :   |               |               |                |               |
| - exploitation   | 77 369        | 2 949         | 75 144         | 2 548         |
| - financier  | 14 483        | 730           | 26 162         | 35 245        |
| - exceptionnel et impôt  | 336           | 10 559        | 14 485         | 47 517        |

(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.

## 4.3.5.4. Résultat financier

| En milliers d'euros   | 31/12/2016     |                | 31/12/2015     |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | Charges        | Produits       | Charges        | Produits       |
| Intérêts et charges ou produits assimilés                                     | 131 503        | 44 640         | 203 360        | 111 925        |
| Produits nets sur cessions de V.M.P.  |                |                |                | 118            |
| Dividendes des filiales et produits des participations                        |                | 120 450        |                | 225 282        |
| Dotations ou reprises aux amortissements, dépréciations et provisions :       |                |                |                |                |
| - amortissements des primes de remboursement des lignes obligataires          | 5 131          |                | 3 020          |                |
| - dépréciation des titres de filiales, créances rattachées ou actions propres | 9 352          | 730            | 23 142         | 35 245         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>145 986</b> | <b>165 820</b> | <b>229 522</b> | <b>372 570</b> |

## 4.3.5.5. Résultat exceptionnel

| En milliers d'euros                                    | 31/12/2016     | 31/12/2015    |
|--|----------------|---------------|
| Résultat net des cessions d'immeubles                  | 91 418         | 78 322        |
| Dépréciations des immobilisations                      | 10 223         | 33 032        |
| Plus ou moins-values sur cessions de titres ou fusions | 316 982        | 412           |
| Mali sur rachat d'actions propres                      | (59 157)       | (88 253)      |
| Autres produits et charges exceptionnels               | 7 109          | 6 810         |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>                           | <b>366 575</b> | <b>30 323</b> |

Les ventes par lots ont généré un résultat de cession de 77 millions d'euros, le solde du résultat net des cessions d'immeubles de 12 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                                      | 4 115 369 | Dettes financières | 198 838        | Charges financières | 35 347  |
| Créances clients   | 0         | Fournisseurs       | 6 282          |                     |         |
| Autres créances  | 50 473    | Autres dettes      | 0              | Produits financiers | 165 686 |
| <b>Cautions données par Gecina au bénéfice de sociétés liées</b> |           |                    | <b>625 397</b> |                     |         |

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 2016) ainsi qu'à des financements encadrés par des conventions.

## 4.3.6. AUTRES INFORMATIONS

### 4.3.6.1. Faits ou litiges exceptionnels

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. Suite à une série de décisions et recours, Gecina a été reconnue en qualité de partie à la procédure le 19 avril 2016 devant la Cour Nationale, où la société continue de faire valoir ses droits. Aucune provision n'a été constituée à ce titre.

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.

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, 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. Le 10 juin 2016, le Tribunal de première instance de Madrid s'est déclaré incompétent pour connaître du litige. Le 14 juillet 2016, Abanca a fait appel de cette décision. La procédure suit son cours. Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

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.

### 4.3.6.2. Effectif

| Effectif moyen                  | 2016       | 2015       |
|---------------------------------|------------|------------|
| Cadres                          | 163        | 163        |
| Employés et agents de maîtrises | 123        | 127        |
| Personnels immeuble             | 68         | 71         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>354</b> | <b>361</b> |

### 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 2016 s'élèvent à 487 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 de performance <sup>(1)</sup>                      | Actions de performance <sup>(1)</sup>                      | Actions de performance <sup>(1)</sup>                      |
|---|--|--|--|
| Date de l'Assemblée                               | 18/04/2013   | 21/04/2016   | 21/04/2016   |
| Date du Conseil d'Administration                  | 19/02/2015   | 21/04/2016   | 21/07/2016   |
| Date d'attribution effective                      | 19/02/2015   | 21/04/2016   | 21/07/2016   |
| Date d'acquisition                                | 19/02/2018   | 21/04/2019   | 21/04/2019   |
| Nombre de droits                                  | 58 120   | 60 990   | 3 000  |
| Retrait de droits                                 | 2 380  | 1 300  |  |
| Cours au jour de l'attribution (après ajustement) | 116,45 €   | 125,00 €   | 128,65 €   |
| <b>Nombre d'actions pouvant être attribuées</b>   | <b>55 740</b>  | <b>59 690</b>  | <b>3 000</b>   |
| Conditions de performance                         | oui  | oui  | oui  |
| Interne   | Progression Total<br>Return                                | Progression Total<br>Return                                | Progression Total<br>Return                                |
|   | Performances action<br>Gecina/indice<br>Euronext IEIF SIIC | Performances action<br>Gecina/indice<br>Euronext IEIF SIIC | Performances action<br>Gecina/indice<br>Euronext IEIF SIIC |
| Externe   | France dividendes<br>réinvestis                            | France dividendes<br>réinvestis                            | France dividendes<br>réinvestis                            |

(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 <sup>(1)</sup>                      | 15/06/2009 <sup>(1)</sup>                      |
| 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    | 274 205    | 231 519       | 332 320       | 253 537  | 212 888  |
| Retrait de droits  | 60 605     | 55 468     | 63 184        | 0             | 1 779  | 280  |
| Prix de souscription ou d'achat (après ajustement)         | 95,73 €    | 102,86 €   | 103,52 €      | 36,80 €       | 78,08 €  | 83,55 €  |
| Nombre d'actions souscrites ou achetées (après ajustement) | 191 580    | 218 737    | 130 295       | 296 452       | 191 968  | 124 348  |
| <b>Nombre d'actions pouvant être levées</b>                | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>38 040</b> | <b>35 868</b> | <b>59 790</b>                                  | <b>88 260</b>                                  |
| Conditions de performance                                  | non        | non        | non           | non           | oui  | oui  |
| Interne  |            |            |               |               | non  | non  |
|  |            |            |               |               | Performances action Gecina/<br>indice Euronext | Performances action Gecina/<br>indice Euronext |
| Externe  |            |            |               |               | IEIF SIIC<br>France                            | IEIF SIIC<br>France                            |

(1) Actions à émettre

## 4.3.6.6. Événements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'Administration de Gecina réuni le 6 janvier 2017, a décidé de nommer Mme Méka Brunel en qualité de Directrice Générale de Gecina. Il a mis fin aux fonctions de Directeur Général de M. Philippe Depoux. L'indemnité de départ qui lui a été versée soit 2,2 millions d'euros, charges incluses, a intégralement été provisionnée en frais de personnel au 31 décembre 2016.

## 4.3.6.7. Tableau des filiales et participations

| Informations financières<br>En milliers d'euros   | Capital | Capitaux<br>propres autres<br>que le capital | Quote-part du<br>capital détenue<br>En % | Valeur comptable<br>des titres détenus |         |
|---|---------|--|--|--|---------|
|   |         |  |  | Brute                                  | Nette   |
| Filiales et participations  |         |  |  |  |         |
| <b>A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations</b>   |         |  |  |  |         |
| <b>1- Filiales</b>  |         |  |  |  |         |
| SAS GECITER   | 17 476  | 917 321                                      | 100,00 %                                 | 782 018                                | 782 018 |
| SAS HOTEL D'ALBE  | 2 261   | 63 957                                       | 100,00 %                                 | 216 096                                | 216 096 |
| SCI CAPUCINES   | 14 273  | 2 133  | 100,00 %                                 | 26 188                                 | 26 188  |
| SNC MICHELET LEVALLOIS  | 75 000  | 28 545                                       | 100,00 %                                 | 95 965                                 | 95 965  |
| SAS KHAPA   | 30 037  | 32 954                                       | 100,00 %                                 | 66 659                                 | 66 659  |
| SCI 55 RUE D'AMSTERDAM  | 18 015  | (4 722)                                      | 100,00 %                                 | 36 420                                 | 36 420  |
| SAS GEC 7   | 81 032  | 42 272                                       | 100,00 %                                 | 119 553                                | 119 553 |
| SIF Espagne   | 60      | (182 577)                                    | 100,00 %                                 | 33 161                                 | 0       |
| SARL COLVEL WINDSOR   | 32 000  | (1 673)                                      | 100,00 %                                 | 58 016                                 | 33 531  |
| SAS SPIPM   | 1 226   | 24 639                                       | 100,00 %                                 | 26 890                                 | 26 890  |
| SAS SADIA   | 90      | 21 370                                       | 100,00 %                                 | 24 928                                 | 24 928  |
| SCI ST AUGUSTIN MARSOLLIER  | 10 515  | 1 531  | 100,00 %                                 | 23 204                                 | 23 204  |
| SAS LE PYRAMIDION COURBEVOIE  | 37      | 25 651                                       | 100,00 %                                 | 22 363                                 | 22 363  |
| SCI AVENIR DANTON DEFENSE   | 1       | 22 955                                       | 99,99 %                                  | 476 458                                | 476 458 |
| SCI 5 BD MONTMARTRE   | 10 515  | 6 151  | 100,00 %                                 | 18 697                                 | 18 697  |
| SAS ANTHOS  | 30 037  | (295)  | 100,00 %                                 | 50 953                                 | 50 953  |
| SCI BEAUGRENELLE  | 22      | 8 419  | 75,00 %                                  | 29 938                                 | 6 330   |
| SNC GECINA MANAGEMENT   | 3 558   | 4 872  | 100,00 %                                 | 12 215                                 | 6 828   |
| SCI DU 32-34 RUE MARBEUF  | 50 002  | 1 664  | 100,00 %                                 | 50 002                                 | 50 002  |
| SCI TOUR MIRABEAU   | 120 002 | 4 070  | 100,00 %                                 | 120 002                                | 120 002 |
| SCI LE France   | 60 002  | 4 685  | 100,00 %                                 | 60 002                                 | 60 002  |
| SCI AVENIR GRANDE ARMEE   | 100     | (24 980)                                     | 100,00 %                                 | 108 526                                | 108 526 |
| <b>B - Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de Gecina</b> |         |  |  |  |         |
| a. Filiales françaises (Ensemble)   | 5 059   | (5 084)                                      |  | 11 217                                 | 9 706   |
| b. Filiales étrangères (Ensemble)   |         |  |  |  |         |
| c. Participations dans les sociétés françaises (Ensemble)   | 4       | (3 029)                                      |  | 0                                      |         |
| d. Participations dans les sociétés étrangères (Ensemble)   |         |  |  |  |         |

(1) Montant du mali technique de fusion affecté aux titres apportés par SIF et GECE 1 et 2 (plus-values latentes).

(2) Montant des provisions sur prêts et avances.



| 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 | Observations           |
|--|---|--|--|--|------------------------|
| 1 240  | 87 529  | 53 336   | 139 474  | 9 689  |                        |
| 314  | 122 920   | 21 885   | 16 203   | 4 295  | 69 873 <sup>(1)</sup>  |
| 33 284   |   | 4 334  | 2 133  |  | 4 702 <sup>(1)</sup>   |
| 66 242   |   | 13 228   | 12 376   | 4 511  |                        |
| 70 871   |   | 6 922  | 481  | 4 736  |                        |
| 49 327   |   |  | (4 722)  |  | 4 255 <sup>(1)</sup>   |
| 75 065   | 22 390  | 10 157   | 3 478  | 1 530  |                        |
| 177 564  |   |  | 445  |  | 182 963 <sup>(2)</sup> |
| 43 377   |   | 3 377  | (4 905)  |  |                        |
| 32   |   | 2 218  | 864  | 1 324  | 4 075 <sup>(1)</sup>   |
| 10 346   |   | 2 939  | 2 202  | 1 989  | 5 870 <sup>(1)</sup>   |
| 9 103  |   | 2 706  | 1 531  |  | 4 537 <sup>(1)</sup>   |
| 63   | 45 900  | 4 782  | 2 651  | 2 145  |                        |
| 327 911  |   | 44 306   | 16 091   |  |                        |
| 18 556   |   | 3 451  | 2 111  | 1 844  | 3 462 <sup>(1)</sup>   |
| 23 202   |   | 3 125  | 763  |  |                        |
|  |   | (41)   | (5 425)  | 1 650  |                        |
| 675  |   | 6 803  | 1 602  |  |                        |
| 61 637   |   | 6 439  | 1 664  |  |                        |
| 53 583   |   | 14 218   | 4 070  |  |                        |
| 64 067   |   | 9 976  | 4 685  |  |                        |
| 228 269  |   | 15 646   | (6 375)  |  |                        |
| 381 526  | 345 637   | 24 260   | (9 080)  |  |                        |
| 7 058  |   | 1 276  | (3 029)  |  |                        |



# Gouvernement d'Entreprise

|  |            |
|--|------------|
| <b>5.1. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT<br/>D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE</b>   | <b>146</b> |
| 5.1.1. Référence au Code AFEP-MEDEF .....  | 146        |
| 5.1.2. Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale.....  | 147        |
| 5.1.3. Modalité d'exercice de la Direction Générale.....   | 157        |
| 5.1.4. Conditions de préparation et d'organisation des travaux<br>du Conseil d'Administration.....                                     | 158        |
| 5.1.5. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration<br>et de la Direction Générale .....                                 | 165        |
| 5.1.6. Conventions réglementées .....  | 166        |
| 5.1.7. Modalités particulières relatives à la participation<br>des actionnaires à l'Assemblée Générale .....                           | 167        |
| 5.1.8. Informations concernant la structure du capital et éléments<br>susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ..... | 167        |
| 5.1.9. Gestion des risques et Contrôle interne .....   | 167        |
| <b>5.2. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>  | <b>177</b> |
| 5.2.1. Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux .....  | 177        |
| 5.2.2. Informations sur les options de souscription ou d'achat<br>d'actions et actions de performance .....                            | 185        |
| 5.2.3. Rémunération des administrateurs .....  | 187        |
| <b>5.3. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR<br/>LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS<br/>MANDATAIRES SOCIAUX</b>            | <b>189</b> |
| 5.3.1. Politique de rémunération du Président du Conseil<br>d'Administration, dirigeant mandataire social non exécutif .....           | 189        |
| 5.3.2. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ..   | 190        |

## 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 Juridique. 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 23 février 2017.

### 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 2016, peut être consulté sur le site Internet du MEDEF ([www.medef.com](http://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 27.1 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'était pas en parfaite conformité au 31 décembre 2016 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 et réitérée dans son rapport d'activité 2016, cette situation reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF.

| Sujet  | Recommandation du Code AFEP-MEDEF  | Situation de Gecina au 31 décembre 2016  | 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 15.1) | 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 2016, le Conseil d'Administration de Gecina était 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.

Au 31 décembre 2016, la Direction Générale était assurée par M. Philippe Depoux dont les fonctions de Directeur Général ont cessé le 6 janvier 2017. Depuis cette date, la Direction Générale est assurée par Mme Méka Brunel, nommée par le Conseil d'Administration en tant que Directrice Générale en remplacement de M. Philippe Depoux. Mme Méka Brunel demeure membre du Conseil d'Administration. Des informations complémentaires relatives aux modalités d'exercice de la Direction Générale sont exposées au paragraphe 5.1.3.

### Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale au 23 février 2017



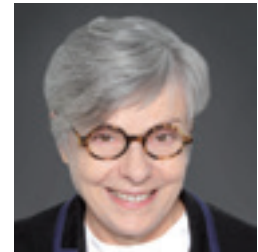
**Bernard Michel**  
Président du Conseil  
d'Administration



**Méka Brunel**  
Directrice Générale  
et Administratrice



**Isabelle Courville**  
Administratrice  
indépendante



**Dominique Dudan**  
Administratrice  
indépendante



**Claude Gendron**  
Administrateur



**Rafael Gonzalez  
de la Cueva**  
Administrateur  
indépendant



**William Tresham**  
Représentant permanent  
d'Ivanhoé Cambridge Inc.  
Administrateur



**Jacques-Yves Nicol**  
Administrateur  
indépendant



**Jean-Jacques Duchamp**  
Représentant permanent  
de Predica  
Administrateur



**Inès Reinmann Toper**  
Administratrice  
indépendante

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 2016. Sauf précision contraire, tous les mandats indiqués sont exercés à l'extérieur du Groupe.

## Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale au 31 décembre 2016

### Président du Conseil d'Administration

#### M. Bernard Michel

68 ans, nationalité française  
Première nomination : AG du 10/05/2010  
Échéance du mandat : AGO 2018  
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

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  
Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Île-de-France.  
Représentant de Gecina, membre du Comité Exécutif de la Fondation Palladio

### Directeur Général (fin du mandat : 06/01/2017)

#### M. Philippe Depoux

55 ans, nationalité française  
Nomination : CA du 17/04/2013 à effet du 03/06/2013  
Fin du Mandat : 06/01/2017  
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

### Administrateurs

#### Mme Méka Brunel

60 ans, nationalité française  
Première nomination : AG du 23/04/2014  
Échéance du mandat : AGO 2018  
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 : 90,90 %  
Nombre d'actions détenues : 25 681  
Domiciliée : 15, rue Jouvenet – 75016 Paris

Présidente Europe d'Ivanhoé Cambridge (\*\*)  
Administratrice de :  
- EPRA  
- FSIF  
- POSTE IMMO  
Administratrice et Présidente du Comité de Nominations du Crédit Foncier de France

(\*) fin des fonctions de membre du Comité d'Audit et des Risques à la suite de sa nomination en tant que Directrice Générale de Gecina le 06/01/2017  
(\*\*) fin du mandat : 06/01/2017

#### Mme Isabelle Courville

54 ans, nationalité canadienne  
Première nomination : AG du 21/04/2016  
Échéance du mandat : AGO 2020  
Administratrice indépendante  
Membre du Comité d'Audit et des Risques  
Taux de participation au Conseil : 88,88 %<sup>(2)</sup>  
Taux de participation au Comité d'Audit et des Risques : 85,71 %<sup>(2)</sup>  
Nombre d'actions détenues : 40  
Domiciliée : 258, Willowtree, Rosemère, Québec, J7A 2E3 – Canada.

Administratrice et Présidente non exécutive du Conseil de la Banque Laurentienne du Canada<sup>(1)</sup>  
Administratrice de Chemin de Fer du Canadien Pacifique<sup>(1)</sup>  
Administratrice de Véolia Environnement<sup>(1)</sup>

**Mme Dominique Dudan**

62 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 et Présidente de L'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Ile-de-France (ORIE)  
 Fellow of the *Royal Institution Of Chartered Surveyors* et membre du Conseil de 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)  
 Co-gérante de Warburg HIH France (EURL)

**M. Claude Gendron**

64 ans, nationalité canadienne  
 Première nomination : AG du 23/04/2014  
 Échéance du mandat : AGO 2020  
 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 : 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  
 Administrateur de la Fondation du Musée McCord de Montréal

**M. Rafael Gonzalez de la Cueva**

51 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.

**M. Jacques-Yves Nicol**

66 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

Membre du Club des Présidents de Comité d'Audit de l'IFA

**Mme Nathalie Palladitcheff<sup>(3)</sup>, représentante permanente d'Ivanhoé Cambridge Inc.**

49 ans, nationalité française  
 Première nomination : CA du 21/04/2016 (cooptation)  
 Échéance du mandat : AGO 2017  
 Membre du Comité Stratégique  
 Taux de participation au Conseil : 92,31 %  
 Taux de participation au Comité Stratégique : 100 %  
 Nombre d'actions détenues par Ivanhoé Cambridge Inc. : 40  
 Nombre d'actions détenues par le concert  
 Ivanhoé Cambridge : 14 529 973  
 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  
 Administratrice de SPIE SA<sup>(1)</sup>, membre du Comité de Stratégie et Acquisitions et membre du Comité de Nominations  
 Administratrice de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française au Canada (CCIFC)

**M. Jean-Jacques Duchamp, Représentant permanent de Predica**

62 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 : 8 103 863  
 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<sup>(1)</sup>  
 Administrateur de :  
 - SANEF (Autoroutes du Nord et de l'Est de la France)  
 - Société Foncière Lyonnaise<sup>(1)</sup>  
 - 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**

59 ans, nationalité française  
 Première nomination : AG du 17/04/2012  
 Échéance du mandat : AGO 2020  
 Administratrice indépendante  
 Présidente du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations  
 Taux de participation au Conseil : 92,31 %  
 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<sup>(1)</sup>  
 Vice-Présidente du Conseil de Surveillance de la SAS Cleveland\*\*  
 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.

(2) Mme Courville a participé à 8 des 9 réunions du Conseil d'Administration et à 6 des 7 réunions du Comité d'Audit et des Risques, tenues après sa nomination le 21 avril 2016.

(3) Mme Nathalie Palladitcheff a été représentante permanente d'Ivanhoé Cambridge Inc. au Conseil d'Administration de la société jusqu'au 3 janvier 2017. Depuis cette date, cette fonction est assurée par M. William Tresham.

\* Sociétés du groupe Crédit Agricole SA.

\*\* Sociétés du groupe Edmond de Rothschild.



Au cours de l'exercice 2016, les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Conseil d'Administration :

| Nom de l'administrateur       | Renouvellement | Nomination | Départ | Commentaires  |
|-------------------------------|----------------|------------|--------|---|
| Mme Sylvia Fonseca            |                |            | X      | Arrivée à son terme du mandat d'administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016.   |
| Mme Isabelle Courville        |                | X          |        | Nomination par l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016 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 2019.  |
| M. Claude Gendron             | X              |            |        | Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016 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 2019.  |
| Mme Inès Reinmann<br>Tooper   | X              |            |        | Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016 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 2019.  |
| Mme Nathalie<br>Palladitcheff |                |            | X      | Démission actée par le Conseil d'Administration du 21 avril 2016, tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour.   |
| Ivanhoé Cambridge Inc.        |                | X          |        | Cooptation par le Conseil d'Administration du 21 avril 2016, tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, en remplacement de Mme Nathalie Palladitcheff, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de Mme Nathalie Palladitcheff, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Cooptation à soumettre à l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Mme Nathalie Palladitcheff était la représentante permanente de la société Ivanhoé Cambridge Inc. au Conseil d'Administration de Gecina jusqu'au 3 janvier 2017, date à laquelle elle a été remplacée par M. William Tresham <sup>(1)</sup> . À la suite de ce changement de représentant permanent d'Ivanhoé Cambridge Inc. au Conseil d'Administration de Gecina, le pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration est passé de 50 % à 40 % et reste conforme à la loi et aux recommandations du code AFEP-MEDEF. Le pourcentage d'administrateurs indépendants demeure inchangé (50 %). |

(1) William Tresham

M. Tresham est Président et membre du Conseil d'Administration d'Ivanhoé Cambridge. À ce titre, il est responsable de toutes les activités d'investissement, d'exploitation et de développement au sein de la société.

M. Tresham a occupé le poste de Président, Investissements chez Ivanhoé Cambridge jusqu'en octobre 2014. Il s'est précédemment joint à l'équipe de direction de SITQ en juillet 2010 en tant que chef de l'exploitation, Immeubles de bureaux, et a été nommé Président et chef de la Direction en septembre 2010, poste qu'il a occupé jusqu'au regroupement avec Ivanhoé Cambridge Inc.

M. Tresham occupe des fonctions de haute direction dans des sociétés d'envergure depuis de nombreuses années. Il s'est joint au bureau montréalais de Trizec Properties Inc. en 1995 en tant que Vice-Président, Gestion d'actifs. Il a ensuite été nommé Premier Vice-Président en 1997 avec, sous sa responsabilité, le portefeuille de la région de l'Est du Canada, puis Vice-Président Exécutif et chef des opérations, de 2004 à 2006. Il s'est ensuite joint à Callahan Capital Partners à titre d'associé et chef de l'exploitation, au bureau de Chicago.

Au cours de sa carrière, M. Tresham s'est engagé dans plusieurs causes caritatives de l'Université de Princeton. Il a été administrateur du Musée McCord d'histoire canadienne pendant plusieurs années. Au sein de l'industrie immobilière, il est un membre actif de l'International Council of Shopping Centers (ICSC) et du Urban Land Institute, dont une fois à titre de Président du Conseil de l'association québécoise.

M. Tresham est diplômé de l'Université de Princeton (USA) et diplômé en «Common Law» de l'Université McGill (Canada).

En outre, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 23 février 2017 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, de proposer à l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 :

- le renouvellement, pour une durée de quatre années, du mandat de la société Ivanhoé Cambridge Inc. ;
- la nomination, pour une durée de quatre années, de Mme Laurence Danon, administrateur indépendant, en remplacement de M. Rafael Gonzalez de la Cueva.

Sous réserve des votes des actionnaires, la proportion d'administrateurs indépendants au Conseil d'Administration demeurerait à hauteur de 50 % et la proportion de femmes passerait de 40 % à 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 représentation des femmes et des hommes, de nationalités, d'expériences internationales et d'expertises, 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<br>(10 administrateurs) |
|---------------------------|--|
| Gestion et management     | 10 administrateurs                               |
| Immobilier                | 9 administrateurs                                |
| Finance                   | 8 administrateurs                                |
| Expérience internationale | 8 administrateurs                                |
| Ressources humaines       | 5 administrateurs                                |
| Banques – Assurance       | 4 administrateurs                                |
| RSE                       | 4 administrateurs                                |
| Droit                     | 3 administrateurs                                |
| Comptabilité              | 2 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. Des réunions d'information sur certains sujets, des rencontres avec les principaux cadres dirigeants de la société ainsi que des visites d'actifs 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.

En 2016, l'ensemble des administrateurs a participé à une formation dispensée par des experts externes sur le thème de la gestion des risques et notamment concernant le secteur de l'immobilier.

#### 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, ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de sa société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- (ii) ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif 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 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 ; la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans ;
- (vii) pour le dirigeant mandataire social non exécutif, ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe ;
- (viii) 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 2016, cinq de ses membres sur dix sont qualifiés d'administrateurs indépendants, à savoir : Mme Isabelle Courville, Mme Dominique Dudan, 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 trois 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 et avec les dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron ») 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 2016 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.

Il est rappelé que M. Philippe Depoux a cessé ses fonctions de Directeur Général le 6 janvier 2017 et que la Direction Générale de la société est assurée depuis cette date par Mme Méka Brunel, Directrice Générale et membre du Conseil d'Administration.

| Prénom et nom   | Mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus  |
|---|--|
| <b>M. Bernard Michel</b>  | <p>Directeur Général de Gecina<br/>Président du Conseil de Surveillance de Finogest SA<br/>Président de CA Grands Crus SAS<br/>Administrateur de :<br/>- La Sécurité Nouvelle SA<br/>Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina<br/>Censeur de Sopra Group <sup>(1)</sup><br/>Président de la Fondation du Crédit Agricole de la Corse</p>   |
| <b>M. Philippe Depoux</b>   | <p>Président de :<br/>- Generali France Immobilier SA<br/>- Immocio (Immobilière Commerciale des Indes Orientales)<br/>- Locaparis<br/>- Generali Résidentiel<br/>- SAS 100 CE<br/>Président-Directeur Général, Directeur Général Délégué, Administrateur de Segprim<br/>Directeur Général de GEII Rivoli Holding SAS<br/>Représentant permanent de Generali France Assurances :<br/>- au Conseil de Surveillance de Foncière des Murs <sup>(1)</sup><br/>- au Conseil d'Administration d'Expert Finance<br/>- au Conseil d'Administration de l'Association pour la location du Moncey – Beo Top<br/>Représentant permanent de Generali Vie :<br/>- au Conseil de Surveillance de Foncière Développement Logements <sup>(1)</sup><br/>- au Conseil de Surveillance de Foncière des Régions <sup>(1)</sup><br/>- au Conseil d'Administration d'Eurosic <sup>(1)</sup><br/>- au Conseil de Surveillance de la SCPI Generali Habitat<br/>Représentant permanent de Generali IARD au Conseil d'Administration de Silic <sup>(1)</sup><br/>Administrateur de :<br/>- ULI (Urban Land Institute)<br/>- Generali Bureaux<br/>- OFI GR1<br/>- OFI GB1<br/>- Architecture et Maîtrise d'Ouvrage (AMO)<br/>Gérant de :<br/>- SCI Malesherbes<br/>- SCI Daumesnil<br/>- SCI 15 Scribe<br/>- SCI Saint-Ouen C1<br/>Responsable en France et à l'étranger de Generali Real Estate SPA (GRESPA) – succursale en France<br/>Président du Club de l'Immobilier</p> |
| <b>Mme Méka Brunel</b>  | <p>Présidente de ORIE<br/>Administratrice de ORIE<br/>Présidente de France GBC<br/>Administratrice de la société SPPICAV Lutiq<br/>Administratrice de HBS PG<br/>Administratrice de la société P3</p>  |
| <b>Mme Isabelle Courville</b>                                     | <p>Présidente d'Hydro-Québec Distribution<br/>Présidente d'Hydro-Québec TransEnergie<br/>Membre du Conseil consultatif des gens d'affaires de l'APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) et co-Présidente du Forum sur le Développement Durable<br/>Membre du Conseil et du Comité Exécutif de Polytechnique Montréal<br/>Membre du Conseil et du Comité Exécutif de la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain<br/>Membre du Conseil du Groupe TVA Inc. <sup>(1)</sup> et membre du Comité de Rémunération</p>  |
| <b>M. Jean-Jacques Duchamp, Représentant permanent de Predica</b> | <p>Administrateur de Foncière des Régions <sup>(1)</sup><br/>Administrateur de BES VIDA<br/>Administrateur de Korian <sup>(1)</sup><br/>Administrateur de CA-IMMO<br/>Administrateur de Dolcea Vie</p>   |
| <b>Mme Dominique Dudan</b>  | <p>Présidente de Union Investment Real Estate France SAS<br/>Présidente des 60 OPCI(s) gérés pour compte propre par Union Investment Real Estate France</p>  |
| <b>M. Claude Gendron</b>  | <p>Associé principal du Cabinet d'Avocats Fasken Martineau Du Moulin LLP</p>   |

| Prénom et nom   | Mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus   |
|---|---|
| <b>M. Rafael Gonzalez de la Cueva</b>   | N/A   |
| <b>M. Jacques-Yves Nicol</b>  | N/A   |
| <b>Mme Nathalie Palladitcheff, représentante permanente d'Ivanhoé Cambridge *</b> | Présidente, Directrice Générale d'Icade Finances<br>Présidente d'Icade Services<br>Administratrice de :<br>- Crédit Agricole CIB<br>- SILIC <sup>(1)</sup><br>- Inmobiliaria de la Caisse des dépôts España<br>- Qualium Investissement<br>Présidente du Comité d'Audit de Crédit Agricole CIB<br>Membre du Comité d'Audit, des Comptes et des Risques de SILIC <sup>(1)</sup><br>Directrice Générale par intérim d'Icade <sup>(1)</sup><br>Membre du Comité Exécutif d'Icade <sup>(1)</sup> , en charge des finances, du juridique, de l'informatique et du pôle services immobiliers<br>Représentant permanent d'Icade <sup>(1)</sup> , Président de :<br>- I-Porta<br>- Icade Property Management<br>- Icade Transactions<br>- Sarvilep<br>- Icade Expertise<br>Représentant permanent d'Icade <sup>(1)</sup> , Liquidateur de la Caisse des dépôts des Pays de Loire<br>Représentant permanent d'Icade <sup>(1)</sup> , Gérant associé de la SCI de la Résidence de Sarcelles<br>Représentant permanent d'Icade Services, Président de :<br>- I-Porta<br>- Icade Transactions<br>- Icade Property Management<br>- Icade Résidences Services<br>- Icade Gestec<br>Membre du Comité de pilotage de ULI FRANCE |
| <b>Mme Inès Reinmann Toper</b>  | Présidente d'Acxior Immo<br>Associée d'Acxior Corporate Finance<br>Administratrice d'Acxior Corporate Finance<br>Co-pilote du groupe Financements Innovants – Plan Bâtiment Grenelle 2  |

(1) Société cotée.

\* Mme Nathalie Palladitcheff a été représentante permanente d'Ivanhoé Cambridge Inc. au Conseil d'Administration de la société jusqu'au 3 janvier 2017. Depuis cette date, cette fonction est assurée par M. William Tresham.

### 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. Il a été distingué Pierre d'Or Investisseur 2012, Professionnel de l'année 2016, Manager de l'année 2016 et Pierre d'Or du public 2016. Il est rappelé que les fonctions de Directeur Général de Gecina de M. Philippe Depoux ont cessé le 6 janvier 2017.

### Méka Brunel

Dirigeante d'entreprise du secteur immobilier, Méka Brunel est ingénieur ETP, FRICS et titulaire d'un exécutif MBA HEC. Elle a exercé à partir de 1996 différentes fonctions de direction au sein de Simco, fusionnée depuis avec Gecina. Elle devient en 2006 Présidente du Directoire d'Eurosic, avant de rejoindre en 2009 Ivanhoé Cambridge et d'en prendre la présidence exécutive en charge des activités immobilières en Europe, fonction qu'elle a quitté le 6 janvier 2017. Administratrice de Gecina depuis 2014, elle en est nommée Directrice Générale en janvier 2017. Acteur engagé dans la vie sociale et les instances professionnelles (notamment administratrice du Crédit Foncier de France, Présidente d'honneur de l'Association HQE - France GBC, administratrice de la FSIF et de l'EPRA), Méka Brunel a également été distinguée professionnelle de l'année par les Pierres d'Or en 2013.

### Isabelle Courville

Isabelle Courville, ingénieure et avocate de formation, est présidente non exécutive du Conseil d'Administration de la Banque Laurentienne du Canada. Précédemment, Isabelle Courville a été présidente d'Hydro-Québec Distribution et d'Hydro-Québec TransEnergie. Précédemment Isabelle Courville a œuvré 20 ans dans le domaine des télécommunications canadiennes notamment comme présidente du Groupe Grandes Entreprises de Bell Canada ainsi qu'à titre de présidente et chef de la direction du Groupe Bell Nordiq. Elle siège également au Conseil d'Administration du Chemin de Fer Canadien Pacifique et de Veolia Environnement. Elle est membre du Conseil d'Administration de l'IGOPP (Institut sur la Gouvernance d'Organisations Privées et Publiques) et de l'Institut des administrateurs de sociétés. Elle a été membre du Conseil consultatif des gens d'affaires de l'APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) de 2010 à 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* (MRICS), 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. De 2011 à 2015, elle a été Présidente de la société Union Investment Real Estate France SAS. Désormais Senior Advisor de LBO France, Dominique Dudan est également 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.

### 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 de Direction 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 DuMoulin, 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'ETSA 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, Représentante permanente d'Ivanhoé Cambridge Inc.

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 Icade 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. Il est, par ailleurs, membre du bureau de la commission économique et financière de la Fédération Française de l'Assurance.

### Inès 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 Terial, puis entre 2004 et 2007, les fonctions de Directrice du Marché Tertiaire d'Icade, Présidente d'EMGP, Présidente de Terial 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

La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général avait été mise en place par le Conseil d'Administration en mai 2009 et était demeurée le mode de gouvernance de la société jusqu'au 4 octobre 2011.

Après la période du 4 octobre 2011 au 17 avril 2013 pendant laquelle les deux fonctions ont été unifiées, le Conseil d'Administration a décidé, le 17 avril 2013 avec effet à compter du 3 juin 2013, de revenir à la dissociation des fonctions de

Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a nommé M. Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et confirmé 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.

Lors de sa séance du 6 janvier 2017, le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a décidé de mettre fin au mandat de Directeur Général de M. Philippe Depoux et de nommer en son remplacement, Mme Méka Brunel pour une durée indéterminée. Mme Méka Brunel demeure membre du Conseil d'Administration.

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 confiées au Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration, en dehors des attributions générales prévues par la loi, se voit confier par le Conseil d'Administration des missions spécifiques telles que décrites ci-après.

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).

## 5.1.4. 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.

### 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.

### Délégations en matière de cautions, avals et garanties – Article L. 225-35 du Code de commerce

Le 24 février 2016, 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 2016 se sont élevés à 650 millions d'euros.

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 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 conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF et aux dispositions de la loi n° 2016-1691 sur la transparence et la lutte contre la corruption (dite « Sapin II »).

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.

Par ailleurs, 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.

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 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni treize fois avec un taux de participation de 96,88 %. Les différents Comités ont tenu 28 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.

### Tableau des taux de participation moyens au cours de l'exercice 2016

| Types de réunions                                   | Nombre de réunions | Taux de participation moyen |
|---|--------------------|-----------------------------|
| Conseil d'Administration                            | 13                 | 96,88 %                     |
| Comité Stratégique                                  | 9                  | 100,00 %                    |
| Comité d'Audit et des Risques                       | 11                 | 94,23 %                     |
| Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations | 8                  | 100,00 %                    |

#### 5.1.4.4. Activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2016

Le Conseil d'Administration a poursuivi, tout au long de l'exercice 2016, la mise en œuvre de la stratégie adoptée fin 2014. Il s'est réuni 13 fois, avec un taux de participation de 96,88 %.

##### 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 d'atterrissage, gestion locative, cessions et investissements, financement, frais de structure) est présenté par la Direction Générale lors de chaque réunion du Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration a établi les comptes annuels et les Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2015, les Comptes consolidés aux 31 mars, 30 juin et 30 septembre 2016, 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 2016 et approuvé le budget pour l'exercice 2017.

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 2015, 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 avec pour objectif d'être le leader du marché du bureau parisien et de délivrer du rendement et de la création de valeur pour les actionnaires de la société dans une approche « total return ».

À ce titre, il s'est prononcé sur différentes opérations d'investissement en bureaux telles que l'acquisition de l'immeuble Be Issy à Issy-les-Moulineaux d'un montant de 160 millions d'euros et d'un immeuble situé rue de Madrid à Paris 8<sup>e</sup> d'un montant de 63 millions d'euros. Il s'est également assuré de la poursuite par la société de la création de valeur organique au sein du portefeuille, notamment par l'élargissement du pipeline avec de nombreux immeubles mis en restructuration.

L'année 2016 a également été marquée par l'opération relative à l'offre publique initiée par Gecina sur les titres de Foncière de Paris. Cette opération, qui n'a finalement pas abouti malgré l'offre mieux-disante de Gecina, avait mobilisé de manière significative les membres du Conseil d'Administration.

Parallèlement à ces projets d'acquisitions et de développements, le Conseil d'Administration a examiné différentes opérations de cession d'actifs non stratégiques génératrices de plus-values. Il a notamment suivi le déroulement de la vente du portefeuille immobilier de santé du Groupe et a donné son avis sur le choix de l'acquéreur à l'issue d'un processus d'appel d'offres mis en œuvre par la société. Le montant de la transaction s'est élevé à 1,35 milliard d'euros acte en mains, traduisant un taux de rendement net de 5,9 %.

##### Confirmation des orientations stratégiques

Les membres du Conseil d'Administration se sont réunis en séminaire stratégique organisé en dehors du siège social en novembre 2016 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 2016, a confirmé la poursuite de la stratégie définie en décembre 2014.

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.

À l'occasion de ce séminaire, les membres du Conseil d'Administration se sont également vu présenter par des experts externes l'évolution de la conjoncture économique et du marché immobilier français et européen.

##### Renforcement de la gouvernance en conformité avec des recommandations de place

Dans la continuité des actions entreprises depuis 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 représentation des femmes et des hommes, de nationalités 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 21 avril 2016 la nomination de Mme Isabelle Courville, administratrice indépendante, en remplacement de Mme Sylvia Fonseca, administratrice indépendante dont le mandat arrivait à échéance. À l'issue d'un processus de sélection avec l'aide d'un cabinet externe, la candidature de Mme Isabelle Courville a été retenue notamment pour sa solide expérience internationale et de la gouvernance.

Au 31 décembre 2016, la proportion d'administrateurs indépendants et de femmes au Conseil d'Administration s'élevait 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 familles, de l'enfance et des droits des femmes. Gecina est ainsi passée de la cinquième place en 2015 à la première place en 2016 au palmarès de la féminisation des entreprises du SBF 120 Ethics & Boards.

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 ceux des administrateurs (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 sociale et environnementale**

De la même manière que les exercices précédents, 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 la Directrice 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.

Ainsi, depuis avril 2015, les missions liées à la RSE, dévolues jusqu'alors au Comité d'Audit et des Risques, sont confiées au Comité Stratégique afin de renforcer davantage la RSE dans la stratégie de la société.

Le Conseil d'Administration a également pris connaissance du rapport de situation comparée 2015 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.

#### **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.

À l'occasion de la formation sur la gestion des risques dédiée aux administrateurs, une analyse a été faite sur la méthodologie et sur le processus de cartographie des risques du Groupe.

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 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.

### **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 2016, le Comité est composé de quatre administrateurs : M. Bernard Michel, Mme Méka Brunel, la société Ivanhoé Cambridge Inc. représentée par 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 2016 et jusqu'à la publication du présent rapport :

- le Conseil d'Administration du 21 avril 2016, tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a décidé de nommer la société Ivanhoé Cambridge Inc. en tant que membre de ce Comité en remplacement de Mme Nathalie Palladitcheff, démissionnaire. La société Ivanhoé Cambridge Inc. était représentée par Mme Nathalie Palladitcheff ;
- le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a pris acte du remplacement de Mme Nathalie Palladitcheff par M. William Tresham en tant que représentant permanent de la société Ivanhoé Cambridge Inc. au Conseil d'Administration de Gecina.

#### **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 sociale 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 2016

Le Comité Stratégique s'est réuni neuf fois en 2016, 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 (notamment l'opération liée à l'offre publique initiée par Gecina sur les titres de Foncière de Paris) et de cessions d'actifs présentés par la Direction Générale, après un examen approfondi de leurs conséquences économiques, financières et stratégiques. Il a formulé ses recommandations au Conseil d'Administration concernant le déroulement du processus de vente 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 confirmé la pertinence de 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 2016 et a procédé à des analyses approfondies lors de l'élaboration du budget 2017, sur la base d'un projet proposé par la Direction Générale.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité s'est vu présenter par la Directrice RSE des résultats des agences de notation extra-financière, la feuille de route climat et la révision du plan stratégique RSE post 2016 de la société. Le Comité a également examiné le rapport RSE.

#### 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 2016, le Comité est composé de cinq administrateurs, dont trois administrateurs indépendants : Mme Méka Brunel, Mme Dominique Dudan, Mme Isabelle Courville, 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 exécutif.

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 2016 et jusqu'à la publication du présent rapport :

- le Conseil d'Administration du 21 avril 2016, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a décidé de nommer Mme Isabelle Courville en qualité de membre de ce Comité en remplacement de Mme Sylvia Fonseca dont le mandat arrivait à échéance ;
- le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a pris acte de la démission de Mme Méka Brunel de ses fonctions de membre de ce Comité à la suite de sa nomination en tant que Directrice Générale de la société.

#### 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 2016

Le Comité d'Audit et des Risques s'est réuni onze fois en 2016, avec un taux de participation de 94,23 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les résultats des expertises du patrimoine au 31 décembre 2015 et au 30 juin 2016, les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2015 et les Comptes consolidés aux 31 mars, 30 juin et 30 septembre 2016, 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 ainsi que le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne.

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. 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. 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 a notamment examiné le traitement comptable de la cession du portefeuille immobilier de santé du Groupe et étudié l'impact de cette cession sur les principaux agrégats de la société. Le Comité a également procédé à une analyse de risques liés à l'offre initiée par la société sur les titres de Foncière de Paris.

Le Comité a par ailleurs procédé à l'audition de la Direction Financière, la Direction de l'Audit interne, des Risques et de la Conformité, et des Commissaires aux Comptes. Le Comité a revu le budget des Commissaires aux Comptes et veille également à leur indépendance. 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 en outre organisé un entretien avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du management.

Au cours de l'année 2016, le Comité a consacré une partie de son temps à l'étude et l'analyse de la réforme européenne de l'audit, portant notamment sur de nouvelles dispositions relatives aux mandats de Commissaire aux Comptes, sur le

rôle élargi du Comité d'Audit ainsi que sur les prérogatives renforcées du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité s'est également assuré de l'existence d'un processus de désignation du tiers indépendant amené à procéder à la vérification des informations RSE et a émis une recommandation sur le choix de ce dernier.

Le Comité dispose d'un délai minimum de deux jours avant l'examen des comptes par le Conseil d'Administration.

### 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 2016, 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, administratrice indépendante, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. Ce Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Comité au cours de l'exercice 2016 et jusqu'à la publication du présent rapport :

- Le Conseil d'Administration du 21 avril 2016, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a décidé de :
  - renouveler Mme Inès Reinmann Toper dans ses fonctions de Présidente et membre du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations ;
  - renouveler M. Claude Gendron en qualité de membre de ce Comité.

#### 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 2016

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations s'est réuni huit fois en 2016, 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 21 avril 2016 la nomination de Mme Isabelle Courville, en remplacement de Mme Sylvia Fonseca dont le mandat arrivait à échéance. À cette occasion, 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.). Dans ce cadre, il a veillé au respect des principes énoncés dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure. Il a par ailleurs été informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Le Comité a également analysé les dispositions de la loi Sapin II en matière de « say on pay » et leur application par la société.

Il a par ailleurs débattu de l'utilisation de l'enveloppe et du mode de calcul des jetons de présence au titre de 2016.

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 (cf paragraphe 5.1.4.6).

Le Comité a en outre formulé un avis sur les administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants. Il a par ailleurs 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 poursuivi les travaux concernant le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. 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 2016, 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.

### 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

Conformément à la décision du Conseil d'Administration, l'évaluation de ses travaux et ceux de ses Comités au titre de 2015 a été effectuée en cours de 2016 par le Secrétariat du Conseil. Il est rappelé que pour les exercices précédents, il avait été procédé à une évaluation formalisée avec l'aide d'un consultant externe.

Dans ce cadre, un questionnaire, établi par le Secrétariat du Conseil et validé par le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a été adressé à chacun des administrateurs.

Le questionnaire portait 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 mode de travail ;
- les relations du Conseil avec le Président et la Direction Générale ;
- la gestion des risques ;
- l'organisation et le fonctionnement des Comités ;
- la rémunération des administrateurs ;
- l'appréciation personnelle de la gouvernance et *benchmark* ;
- l'attente des administrateurs.

À l'occasion de l'évaluation, il a été procédé à une mesure de la contribution effective de chaque administrateur. 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 remplis par les administrateurs, 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 le fondement des commentaires émis, que les administrateurs ont été satisfaits, voire très satisfaits, notamment sur :

- la performance du Conseil et l'assiduité des administrateurs ;
- la conformité du fonctionnement du Conseil aux règles de gouvernement d'entreprise ;
- la conduite des débats par le Président qui facilite l'expression des opinions et la discussion ;
- le bon fonctionnement des Comités et leur bonne articulation avec le Conseil d'Administration.

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 connaissance des administrateurs du fonctionnement et de l'organisation interne de la société ;
- la poursuite de la diversification des compétences au sein du Conseil.

À la suite des souhaits d'amélioration exprimés lors de cette évaluation, plusieurs actions ont été depuis mises en œuvre, telles que :

- la poursuite de l'organisation d'un séminaire stratégique annuel du Conseil d'Administration, à l'occasion duquel les administrateurs ont échangé avec les membres du Comité Exécutif sur l'organisation et le fonctionnement de la société ;

- l'organisation, à destination des nouveaux administrateurs, des visites d'actifs et des rencontres avec les principaux dirigeants de la société ;
- la proposition d'intégration au Conseil d'Administration de nouvelles compétences lors du renouvellement des mandats d'administrateur.

Par ailleurs, chaque Comité du Conseil d'Administration a également procédé en 2016 à son auto-évaluation. À cette occasion, les Comités se sont notamment interrogés sur l'adéquation de leur composition, de leur organisation et de leur fonctionnement aux missions qui leur ont été confiées par le Conseil d'Administration.

L'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration et des Comités au titre de l'exercice 2016 sera effectuée courant 2017 et ses résultats seront détaillés dans le Document de référence 2017.

#### Évaluation de la performance de la Direction Générale (« executive session »)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs se sont réunis au mois de février 2016, hors la présence du Directeur Général, afin d'apprécier l'accomplissement de ses missions par la Direction Générale au cours de l'exercice 2015 et de débattre de ses objectifs pour 2016.

Le Conseil d'Administration prévoit une réunion de cette nature au moins une fois par an.

### 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'intérêts 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.

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 de cession du portefeuille immobilier santé, la société Predica et Mme Inès Reinmann-Toper se sont déclarées en potentielle situation de conflit d'intérêts et se sont par conséquent abstenues de participer aux débats et aux votes 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

Aucune convention ni aucun engagement n'ont été soumis à l'approbation du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2016.

### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture de l'exercice

Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a fixé les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Directrice Générale de Mme Méka Brunel. Conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité en cas de départ est soumis à la procédure des conventions réglementées et devra faire l'objet d'une approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2017 (résolution n°6).

Les détails de cette convention sont exposés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes joint au présent document de référence.

### 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 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 23 février 2017.

#### 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 2016 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 desdits plans restant inchangées.

Le nombre total d'options dont est bénéficiaire M. Christophe Clamageran au titre de ces plans est de 62 078 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 2016 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 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 |

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 avril 2014 (résolution n° 5).

Elle a pris fin le 6 janvier 2017 à la suite de la décision du Conseil d'Administration du même jour qui a mis fin au mandat de Directeur Général de M. Philippe Depoux et après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a décidé le versement d'une indemnité de départ à M. Philippe Depoux, plafonnée à deux ans de sa rémunération globale brute (fixe et variable) au titre de l'année 2016, soit 1 648 000 euros bruts, les critères de performance auxquels était assujetti ce versement ayant été atteints.

En effet, le résultat récurrent net de l'exercice 2016 est supérieur à la moyenne des résultats récurrents nets des exercices 2014 et 2015.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016.

## 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. GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

La société Gecina s'appuie, pour le présent descriptif et 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 les dispositifs mis en œuvre ne peuvent cependant fournir une garantie absolue d'atteinte des objectifs de la société. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne 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 comprend par ailleurs un tableau de synthèse des principaux facteurs de risques et des dispositifs de maîtrise correspondants.

Le dispositif de gestion des risques 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.

### 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 Monsieur Bernard Michel et les fonctions de Directeur Général à Madame Meka Brunel, qui a succédé à Monsieur Philippe Depoux depuis le 6 janvier 2017.

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

Pour mémoire, depuis 2014, la société est organisée par métier afin d'être en ligne avec la stratégie du Groupe, cette organisation permet également de favoriser la transversalité et la polyvalence des collaborateurs. À 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 le *property management*, la gestion, la commercialisation ainsi que la fonction Maîtrise d'ouvrage ;
- une Direction « Asset Management », ayant pour mission d'élaborer la stratégie immobilière en coordination avec la Direction du Patrimoine Immobilier et la Direction des Investissements et Arbitrages. La Direction « Asset Management » dispose par ailleurs, d'un pôle développement en charge du pilotage des actions transversales de développement ;
- la Direction « Marketing, Communication et Innovation » a étendu son périmètre en 2016 à la fonction RSE. Cette Direction élargie est devenue la Direction « Transformation, Marketing et RSE ». Ses principales missions se concentrent sur la RSE, le marketing de l'offre commerciale, le marketing relationnel et le marketing digital. En ce qui concerne la communication, cette Direction est responsable de la communication commerciale, corporate et interne ;
- le Secrétariat du Conseil intègre depuis 2016, l'ensemble des fonctions juridiques corporate et immobilières de Gecina ;
- 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.

Le Secrétariat Général intègre pour sa part les Directions Ressources Humaines, Systèmes d'Information ainsi que la Fondation.

Les fonctions Audit interne, Risques et Conformité ainsi que l'ensemble des Directions évoquées ci-dessus sont toutes rattachées au Directeur Général.

La Direction Juridique et le Secrétariat du Conseil sont rattachés, d'une part, à la Direction Générale pour l'activité juridique, et d'autre part, à la Présidence pour le Secrétariat du Conseil.

### 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 mensuelle.

Les Comités Exécutif 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 de Désinvestissements 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, de s'assurer du respect de la stratégie RSE et d'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.

### 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 automatise un nombre toujours croissant de processus dans les domaines de la gestion immobilière, de la gestion comptable et financière, de la gestion des ressources humaines, par le biais de progiciels et d'interfaces entre serveurs internes et en mode *cloud*. La mise en œuvre sur 2015-2016 de Cassiopae RE constitue un référentiel patrimonial qui structure les fonctions de gestion de relation avec les clients et de pilotage des consommations des immeubles.

La sécurisation du système et de ses données est devenue un enjeu critique pour Gecina. Cette dernière est notamment assurée par des procédures d'habilitation, des applications de sécurité logique et des traitements de sauvegarde réguliers des données et des systèmes. 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.

Par ailleurs, les expérimentations d'espaces de *coworking* et de télétravail ont été l'occasion de revisiter les outils des collaborateurs et d'en équiper une bonne partie de tablettes et smartphones. Outre des systèmes d'analyse, d'interception et de secours, des *stress-tests* sont diligentés régulièrement afin d'apprécier l'exposition de Gecina à ces risques.

### 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 nécessaire à l'évolution du référentiel de procédures et leurs mises à jour sont assurés par l'Audit interne et la fonction « Risques et Conformité ».

### 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, la charte éthique a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs et rendue publique sur son site Internet et l'Intranet. En 2016, un travail de mise à jour de la charte a été effectué et diffusé à l'ensemble des collaborateurs. Elle s'articule autour de neuf enjeux principaux :

- respect de la réglementation ;
- engagements du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes ;
- responsabilité sociétale du Groupe ;

- engagement au sein de la collectivité et neutralité vis-à-vis des activités politiques ;
- 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 est par ailleurs en place depuis 2012 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, il 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 2015 et 2016. Compte tenu des formations initiales effectuées lors de la diffusion de la charte en 2012 et de la rotation des effectifs depuis lors, 95 % des collaborateurs du Groupe ont été sensibilisés au code éthique. Depuis 2016, la charte éthique est dorénavant intégrée au règlement intérieur.

#### **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. À cet effet et en lien avec l'évolution récente des pratiques et de la réglementation, une resensibilisation du personnel le plus exposé au risque de corruption est prévue en 2017. 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. Ce dispositif a été renforcé par la mise à jour de la charte éthique, notamment sur ces aspects.

#### **Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme**

Le dispositif de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme est intégré au sein de la charte éthique, il 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. Un dispositif complémentaire de détection a été mis en place, par l'intégration des risques de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme aux travaux d'audit de contrôle permanent réalisés par la fonction Risques et Conformité.

#### **Pilotage de la stratégie RSE**

##### **Lutte contre le changement climatique**

La stratégie de Gecina en la matière consiste d'une part à adapter ses actifs aux impacts du changement climatique et d'autre part à réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur toute sa chaîne de valeur. Elle est présentée en détail dans le chapitre 7.4.1. du Document de référence et dans le rapport décrivant sa feuille de route climat, disponible à l'adresse : [http://www.gecina.fr/sites/default/files/rapport\\_climat\\_juillet\\_2016.pdf](http://www.gecina.fr/sites/default/files/rapport_climat_juillet_2016.pdf).

Concernant l'adaptation au changement climatique, Gecina a mené une étude approfondie avec l'aide d'un tiers expert afin d'identifier les différentes zones de vulnérabilité d'un immeuble (toiture, façade, etc.) face aux aléas climatiques. À partir de ce travail, Gecina évaluera, en 2017, la vulnérabilité spécifique de ses actifs afin de mettre en œuvre les solutions nécessaires à la maîtrise des impacts des aléas climatiques potentiels et, in fine, de gérer le coût de l'adaptation au changement climatique.

Depuis 2008, Gecina a mis en place des plans d'action destinés à réduire les émissions de gaz à effet de serre de son patrimoine. Gecina a réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 37 % entre 2008 et 2016 pour les actifs de bureau dont elle détient le contrôle de l'exploitation et de 19 % pour le résidentiel (à climat constant). Ces résultats sont proches des objectifs fixés pour la période et les mesures pour les atteindre ont d'ores et déjà été lancées. Gecina devrait donc dépasser ces objectifs en 2017. Cette performance est principalement liée aux actions d'amélioration de l'efficacité énergétique, aux choix d'énergies moins émettrices de gaz à effet de serre et à la prise en compte de ces éléments dans les choix d'investissement. Ces progrès contribuent à l'attractivité des actifs auprès des preneurs comme des investisseurs, tout en réduisant les coûts pour Gecina et ses clients locataires. Afin de poursuivre son engagement en cohérence avec la trajectoire de limitation de la hausse des températures à 2 °C, Gecina a établi en 2016, sa feuille de route climat à horizon 2030. Déclinée en quatre axes et construite avec l'ensemble des Directions de

l'entreprise, cette feuille de route fixe de nouveaux objectifs de progrès au niveau de l'exploitation des actifs ainsi que pour le développement des programmes immobiliers, tout en impliquant les partenaires et les clients de Gecina dans la réduction de son empreinte carbone élargie.

#### Fonction RSE

La fonction RSE est rattachée à la Direction Transformation, Marketing et RSE. Avec l'appui des Directions opérationnelles concernées, elle pilote la structuration de la stratégie RSE ainsi que sa déclinaison opérationnelle grâce à des plans d'actions et à un reporting dédié. Elle s'assure également de la valorisation de ses performances auprès des évaluateurs extra-financiers. Signe de l'intégration de la RSE dans le pilotage et la gouvernance de l'entreprise, les indicateurs clés, l'atteinte des objectifs et les décisions structurantes en matière de RSE sont présentés au Comité Exécutif, au Conseil d'Administration, au Comité d'Audit et des Risques ainsi qu'au Comité Stratégique. L'analyse de la performance de Gecina concernant les enjeux identifiés comme matériels par Gecina et ses parties prenantes, c'est-à-dire porteurs de risques et d'opportunités pour l'entreprise, révèle l'efficacité des plans d'actions déployés et guide les mesures correctives. Les indicateurs sont calculés à partir des données collectées auprès de l'ensemble des Directions de l'entreprise concernées, et vérifiés par un organisme tiers indépendant accrédité. Ils s'inspirent des référentiels internationaux et sont conformes à l'art R. 225-105-1. Le chapitre 7 du Document de référence présente les enjeux matériels, la stratégie en place, les mécanismes d'intégration aux métiers de l'entreprise et les plans d'actions pour chaque enjeu matériel.

#### Modalités de diffusion interne des informations pertinentes

Les processus de communication interne d'informations pertinentes, fiables et diffusés 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 ou 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 notamment, au travers de 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'investissement d'actifs sont fixées dans le cadre d'un *business plan* stratégique et déclinées au sein du budget. La maîtrise des risques associée à l'autorisation des investissements (portefeuilles d'actifs, société à prépondérance immobilière et projets de développement) est assurée par un processus de validation qui repose sur une étude technique, juridique, fiscale, environnementale et financière notamment. Le processus d'investissement est formalisé au sein d'une procédure diffusée et suivie par les équipes de la Direction Investissements et Arbitrages. 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 Committee » a pour objet d'analyser les dossiers d'investissements envisagés. Il est composé des membres de la Direction Investissements et Arbitrages portant le dossier, les représentants de chacune des autres Directions du Groupe, et notamment pour la Direction du Patrimoine Immobilier, d'un représentant de la fonction commerciale, un représentant de la fonction Maîtrise d'ouvrage, et ainsi qu'un représentant de la fonction technique. Les Directions du Contrôle Financier, Juridique et de la RSE en sont également des membres permanents. La constitution des dossiers d'investissements fait l'objet de règles et de paramètres précis formalisés au sein d'une procédure. Les dossiers d'investissements traités en « Steering

Committee » et retenus doivent ensuite être validés par le Comité d'Investissements et de Désinvestissements composé des membres du Comité Exécutif. Ce Comité se réunit en tant que de besoin. Enfin, compte tenu des limitations de pouvoirs du Directeur Général définies par le Conseil d'Administration de Gecina, les dossiers d'investissements doivent également avoir recueilli l'avis préalable du Comité Stratégique et avoir fait l'objet d'un accord du Conseil, lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 300 millions d'euros, ou concernent des dossiers 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 dossiers 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 business plan stratégique déclinées au sein du budget. Les volumes d'arbitrage envisagés sont prévus par classe d'actif. La liste des actifs susceptibles d'être cédés est arrêtée collégialement lors des *Asset Reviews* et soumise au Contrôle Financier pour validation. Le plan est ensuite présenté pour approbation au Comité d'Investissements et de Désinvestissements 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 et de Désinvestissements et dans le cadre de la validation du budget annuel à venir, le Comité Stratégique est consulté pour avis. Ce plan porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. De manière analogue aux investissements, pour les dossiers 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, lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 50 millions d'euros pour les cessions incluses dans le plan de cession annuel approuvé ;
- ou lorsqu'elles sont 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...).

Les cessions font l'objet d'une procédure diffusée et suivie par les équipes de la Direction des Investissements et Arbitrages. *In fine*, 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 conformément à la procédure de désinvestissement susvisée, le responsable des Investissements et Arbitrages constitue une équipe afin de piloter la mise en œuvre de la cession.

Pour coordonner ces actions, la Direction des Investissements et 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.

#### 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.

Certains travaux de « capex » dans le secteur de l'immobilier d'entreprise 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

systematique 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 produit.

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. 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 Communication et Marketing. Au niveau Groupe, la Direction Communication et Marketing 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 et de client 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 par des plans d'actions clients, régulièrement suivis et mis à jour.

La Direction Communication et Marketing réalise ponctuellement des études prospectives pour mieux appréhender les évolutions du marché du point de vue de la demande.

La Direction Transformation, Marketing et RSE 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 renforce 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 Communication et Marketing 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.

### Pilotage du risque de portefeuille immobilier

L'Asset Management est en charge de la définition de la stratégie immobilière par actif du patrimoine au travers de la réalisation de *business plan* par immeuble. L'Asset Management réalise un suivi du marché immobilier, ainsi que des portefeuilles reviews biennuels. Il s'assure par ailleurs que la mise en œuvre de la stratégie est en ligne avec les *Asset Reviews*.

En amont des *Asset Reviews*, les dossiers sont présentés en *Business Review* afin :

- de revoir le Business Plan de l'immeuble ;
- de travailler et débattre sur les *scenarii* identifiés de valorisation ;
- d'identifier la cession éventuelle de l'immeuble ;
- de préparer et de challenger le dossier pour l'*Asset Review*.

Au sein de l'Asset Management le pôle développement a pour objet de piloter 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.

### 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'arrêt 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 Comptable et Fiscale 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, notamment pour les aspects fiscaux avec la revue et le suivi des principaux risques et litiges 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 biennuel 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 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 sélection des experts a été réalisée sur la base d'un cahier des charges et sous la supervision du Comité d'Audit et des Risques en janvier 2016. Les contrats retenus sont d'une durée de six ans dont une période ferme de trois ans.

## Les 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 et de la sécurité 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.

La DSI étant partie prenante dans la gouvernance de projets en cours, elle organise, à cet effet, des comités de coordination aux différentes étapes de ces projets, afin de garantir en permanence l'adéquation des besoins exprimés avec les automatismes mis en œuvre.

### La Direction Juridique et Secrétariat du Conseil

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. Elle assure également 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 Comptable et Fiscale qui procède à des revues périodiques et s'appuie selon les cas sur des conseils externes. La Direction Comptable et Fiscale 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.

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 quatre structures exerçant des activités de surveillance du contrôle interne et des risques : la fonction Risques Immeubles, le contrôle financier, la fonction Risques et Conformité et l'Audit interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Maîtrise d'Ouvrage pour ce qui est de la fonction Risques Immeubles, et à la Direction Financière pour ce qui est du contrôle financier. La Direction de l'Audit Interne, rattachée à la Direction Générale regroupe les fonctions Audit interne et Risques et Conformité. 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 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 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.

### La fonction Risques et Conformité

La fonction Risques et Conformité est composée de trois personnes, elle est rattachée à l'Audit interne. Elle a pour principales missions :

- la gestion des risques, la supervision de la 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, ainsi que le suivi de la mise en place de recommandations ;
- la conformité *via* la surveillance des dispositifs de veille réglementaire et le suivi et l'animation de la charte éthique et du dispositif d'alerte ;
- la lutte contre la fraude et la corruption et le suivi du dispositif de « lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ».

### L'Audit interne

La Direction de l'Audit interne est composée de six personnes. Elle 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.

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 entre les éléments de la rémunération, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité des règles 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 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, du rapport 2016 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. Philippe Depoux a cessé ses fonctions de Directeur Général le 6 janvier 2017 et la Direction Générale de la société est assurée depuis cette date par Mme Méka Brunel, Directrice Générale.

M. Bernard Michel, M. Philippe Depoux et Mme Méka Brunel 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.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux (« 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 impératif des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2017.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi « Sapin II », les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération de la Directrice Générale ainsi que du Président du Conseil d'Administration au titre de 2017 sont exposés dans le rapport du Conseil d'Administration joint au présent document de référence (5.3). Ces politiques de rémunération seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2017.

### 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 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 pendant tout le mandat de Directeur Général de M. Philippe Depoux, qui a pris fin le 6 janvier 2017.

#### Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'Administration du 24 février 2016, 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 2016 de M. Philippe Depoux.

La rémunération variable cible demeurerait 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 représentaient 60 % de la rémunération variable cible et les critères qualitatifs en représentaient 40 %.

#### Critères de performance quantitatifs : Cible 60 % / Maximum 75 %

L'atteinte des critères de performance quantitatifs serait établie en fonction de la grille suivante :

| EBITDA<br>% réalisé / budget | Bonus      | RRN - PdG<br>% réalisé / budget | Bonus      | Asset Value Return<br>% création valeur<br>immobilière | Bonus      |
|------------------------------|------------|---------------------------------|------------|--|------------|
| > 102                        | 25 %       | > 102                           | 25 %       | > IPD + 1 %  | 25 %       |
| > 100                        | 20 % Cible | > 100                           | 20 % Cible | > IPD + 0 %  | 20 % Cible |
| > 98                         | 10 %       | > 98                            | 10 %       | > IPD - 0.5 %  | 10 %       |
| > 96                         | 5 %        | > 96                            | 5 %        | > IPD - 1 %  | 5 %        |
| < 96                         | 0 %        | < 96                            | 0 %        | < IPD - 1 %  | 0 %        |

RRN - PdG = Résultat récurrent net - Part du Groupe.

IPD = Indice qui mesure la performance de l'investissement en immobilier en France.

### Critères de performance qualitatifs : Cible 40 % / Maximum 45 %

Les critères de performance qualitatifs portaient sur :

- la stratégie de *total return* ;
- l'adaptation de l'organisation aux nouveaux challenges et enjeux ;
- la politique de responsabilité sociale d'entreprise et l'innovation.

Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017, lors duquel il a été décidé de mettre fin au mandat de Directeur Général de M. Philippe Depoux, a fixé, après avoir examiné ces critères de performance tant quantitatifs que qualitatifs et sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, la rémunération variable de M. Philippe Depoux au titre de l'exercice 2016 à 95 % de sa rémunération fixe perçue en 2016, soit 380 000 euros. Ces 95 % se décomposent de la manière suivante :

- 50 % correspondant à la réalisation des critères quantitatifs :
  - 5 % au titre de l'EBITDA,
  - 20 % au titre du résultat récurrent net,
  - 25 % au titre de la performance de l'investissement en immobilier de Gecina par rapport à l'indice IPD ;
- 45 % 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).

### Avantages en nature

Les avantages en nature correspondaient 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, bénéficiait 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 trois ans et demi au 31 décembre 2016.

- 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 serait soumis à la réalisation de conditions de performance telles qu'exposées ci-après.

L'indemnité ne serait versée à 100 % que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions était 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 |

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 (résolution n° 5).

Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017, ayant mis fin au mandat de Directeur Général de M. Philippe Depoux et après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a décidé le versement d'une indemnité de départ à M. Philippe

Depoux, plafonnée à deux ans de sa rémunération global brute (fixe et variable) au titre de l'année 2016, soit 1 648 000 euros bruts, les critères de performance auxquels était assujéti ce versement ayant été atteints.

En effet, le résultat récurrent net de l'exercice 2016, s'élevant à 347,4 millions d'euros, est supérieur à la moyenne des résultats récurrents nets des exercices 2014 (316,6 millions d'euros) et 2015 (349,2 millions d'euros).

Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a également décidé la conservation par M. Philippe Depoux du bénéfice potentiel des actions de performance qui lui ont été attribuées lors du Conseil d'Administration du 19 février 2015 (7 000 actions valorisées à 389 550 euros) et du 21 avril 2016 (5 000 actions valorisées à 300 350 euros), M. Philippe Depoux étant uniquement 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 desdits plans, notamment les conditions de performance, restant inchangées.

Le maintien du bénéfice potentiel de ces actions de performance a été décidé par le Conseil d'Administration afin de tenir compte du travail accompli par M. Philippe Depoux depuis 2013, qui avait permis à Gecina de renforcer ses fondamentaux et de se préparer à la poursuite de son développement.

M. Philippe Depoux n'est pas soumis à une clause de non-concurrence.

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   | 31/12/2015   | 31/12/2016   |
|---|--------------|--------------|
| <b>Bernard Michel – Président du Conseil d'Administration</b>                                       |              |              |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)                                 | 558          | 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          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>558</b>   | <b>558</b>   |
| <b>Philippe Depoux – Directeur Général <sup>(1)</sup></b>   |              |              |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)                                 | 832          | 2 444        |
| 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) | 390          | 300          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1 222</b> | <b>2 744</b> |

(1) M. Philippe Depoux a été Directeur Général du 3 juin 2013 au 6 janvier 2017.

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 2 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)**

| En milliers d'euros   | 31/12/2015   |                 | 31/12/2016   |                 |
|---|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
|   | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| <b>Bernard Michel – Président du Conseil d'Administration</b> |              |                 |              |                 |
| Rémunération fixe   | 550          | 550             | 550          | 550             |
| Rémunération variable annuelle                                |              |                 |              |                 |
| Rémunération variable pluriannuelle                           |              |                 |              |                 |
| Rémunération exceptionnelle                                   |              |                 |              |                 |
| Jetons de présence  |              |                 |              |                 |
| Avantages en nature (nouvelles technologies)                  |              |                 |              |                 |
| Avantages en nature (voiture de fonction)                     | 8            | 8               | 8            | 8               |
| <b>TOTAL</b>  | <b>558</b>   | <b>558</b>      | <b>558</b>   | <b>558</b>      |
| <b>Philippe Depoux – Directeur Général <sup>(1)</sup></b>     |              |                 |              |                 |
| Rémunération fixe   | 400          | 400             | 408          | 400             |
| Rémunération variable annuelle *                              | 424          | 320             | 380          | 424             |
| Rémunération variable pluriannuelle                           |              |                 |              |                 |
| Rémunération exceptionnelle                                   |              |                 |              |                 |
| Indemnité de départ   |              |                 | 1 648        |                 |
| Jetons de présence  |              |                 |              |                 |
| Avantages en nature (nouvelles technologies)                  |              |                 |              |                 |
| Avantages en nature (voiture de fonction)                     | 8            | 8               | 8            | 8               |
| <b>TOTAL</b>  | <b>832</b>   | <b>728</b>      | <b>2 444</b> | <b>832</b>      |

\* La rémunération variable due en année N-1 est versée en année N.

(1) M. Philippe Depoux a été Directeur Général du 3 juin 2013 au 6 janvier 2017.

**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 2016.

**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 2016.

## Actions de performance attribuées à chaque mandataire social (tableau n° 6 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

### Actions de performance attribuées à chaque mandataire social

| 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 <sup>(1)</sup> | Date d'acquisition | Date de disponibilité | Conditions de performance  |
|--|--------------|---|--|--------------------|-----------------------|--|
| Philippe Depoux  | 21/04/2016   | 5 000   | 60,07 €  | 23/04/2019         | 23/04/2021            | Performance de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France dividendes réinvestis (pour 75 %)<br>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.

Comme pour les autres bénéficiaires du plan d'actions de performance 2016, les 5 000 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 de la condition de performance précitée, 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 25,4 % 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 7,8 % de l'ensemble des actions attribuées aux salariés et mandataire du Groupe en 2016.

Conformément au règlement du plan d'actions de performance, l'ensemble des bénéficiaires ne peut recourir à aucun instrument de couverture.

Cette attribution représente moins de 0,008 % du capital au 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a décidé la conservation par M. Philippe Depoux du bénéfice potentiel des actions de performance qui lui ont été attribuées lors du Conseil d'Administration du 19 février 2015 et du 21 avril 2016, M. Philippe Depoux étant uniquement dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans, les autres modalités desdits plans, notamment les conditions de performance, restant inchangées.

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 2016.



## Autres informations (tableau n° 11 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

|  | Contrat de travail |     | Régime de retraite supplémentaire |     | Indemnités <sup>(1)</sup> 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 |
| <b>Mandataires sociaux</b>                 |                    |     |                                   |     |  |     |  |     |
| <b>Bernard Michel – Président</b>          |                    | x   |                                   | x   |  | x   |  | x   |
| Date début mandat                          | 16/02/2010         |     |                                   |     |  |     |  |     |
| Date fin mandat <sup>(2)</sup>             | AGO 2018           |     |                                   |     |  |     |  |     |
| <b>Philippe Depoux – Directeur Général</b> |                    | x   |                                   | x   | x  |     |  | x   |
| Date début mandat                          | 03/06/2013         |     |                                   |     |  |     |  |     |
| Date fin mandat <sup>(3)</sup>             | 06/01/2017         |     |                                   |     |  |     |  |     |

(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 Monsieur 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.

(3) Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 6 janvier 2017, a décidé de mettre fin au mandat de Directeur Général de Monsieur Philippe Depoux.

## 5.2.1.3. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 (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 26 avril 2017 d'émettre un avis impératif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à chaque dirigeant mandataire social.

## Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration

| Éléments de rémunération             | Montants ou valorisation comptable<br>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 2016   |
| 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 autres que Gecina |
| 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 2016 à M. Philippe Depoux, Directeur Général <sup>(1)</sup>

| Éléments de rémunération                            | Montants ou valorisation comptable<br>En milliers d'euros | Présentation   |
|---|---|--|
| Rémunération fixe                                   | 408   |  |
| Rémunération variable annuelle                      | 380   | 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 %.<br>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.<br>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 2016.   |
| Attribution d'actions de performance <sup>(2)</sup> | 300   | 5 000 actions de performance ont été octroyées à M. Philippe Depoux dans le cadre du plan d'actions de performance 2016 mis en place par le Conseil d'Administration du 21 avril 2016, conformément aux résolutions prises par l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016, dans sa 17 <sup>e</sup> résolution. Cette attribution représente 0,008 % du capital au 31 décembre 2016. 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 :<br><i>Total Shareholder Return</i> : critère de performance retenu pour 75 % des actions de performance attribuées<br><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 (4 janvier 2019 cours d'ouverture <i>versus</i> 4 janvier 2016 cours d'ouverture), le nombre d'actions de performance acquises variant en fonction du taux de performance atteint : <ul style="list-style-type: none"> <li>- si la performance moyenne de l'action de Gecina a été égale à la performance moyenne de l'indice brut Euronext IEIF « SIIC France » dividendes investis, un taux de performance de 80 % sera appliqué au nombre cible d'Actions ;</li> <li>- si la performance moyenne de l'action de Gecina est comprise entre 101 % et 105 %, une progression par palier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 100 % ;</li> <li>- si la performance moyenne de l'action de Gecina est comprise entre 99 % et 85 %, une régression par palier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 25 % ;</li> <li>- en cas de performance inférieure à 85 %, aucune Action de performance ne sera versée.</li> </ul> <i>Total Return</i> : critère de performance retenu pour 25 % des actions de performance attribuées<br><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. <ul style="list-style-type: none"> <li>- si la performance moyenne du <i>Total return</i> Gecina a été supérieure à la moyenne du groupe de comparaison sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2018, l'attribution sera appliquée à 100 % ;</li> <li>- si la performance moyenne du <i>Total return</i> Gecina a été inférieure à la moyenne du groupe de comparaison sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2018, aucune Action de performance ne sera attribuée.</li> </ul> |
| 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 autres que Gecina.   |
| Avantages de toute nature                           | 8   | Voiture de fonction  |
| Indemnité de départ                                 | 1 648   | M. Philippe Depoux, en sa qualité de Directeur Général, bénéficiait 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.  |

(1) M. Philippe Depoux a été Directeur Général du 3 juin 2013 au 6 janvier 2017.

(2) Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a décidé la conservation par M. Philippe Depoux du bénéfice potentiel des actions de performance qui lui ont été attribuées lors du Conseil d'Administration du 19 février 2015 et du 21 avril 2016. M. Philippe Depoux étant uniquement dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans, les autres modalités desdits plans, notamment les conditions de performance, restant inchangées.

## 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 <sup>(1)</sup>  | AP15 <sup>(2)</sup>  | AP16 <sup>(3)</sup>  |
|--|--|--|--|
| Date d'Assemblée   | 18/04/2013   | 18/04/2013   | 21/04/2016   |
| Date du Conseil d'Administration   | 13/12/2013   | 19/02/2015   | 21/04/2016 & 21/07/2016  |
| Nombre total d'actions attribuées gratuitement   | 62 560   | 58 120   | 63 990   |
| dont le nombre attribuées à :  |  |  |  |
| M. Philippe Depoux   | 10 000   | 7 000  | 5 000  |
| Date d'acquisition des actions   | 13/12/2015   | 19/02/2018   | 23/04/2019   |
| Date de fin de période de conservation   | 13/12/2017   | 19/02/2020   | 23/04/2021   |
| Conditions de Performance  | <b>Performance</b> de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France | <b>Performance</b> de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France dividendes réinvestis (pour 75 %)<br><b>ANR</b> triple net dividendes rattachés par action comparé à un groupe de sept foncières françaises (pour 25 %) | <b>Performance</b> de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France dividendes réinvestis (pour 75 %)<br><b>ANR</b> 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 22/02/2017         | 59 162   | -  | -  |
| Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques   | 3 398  | 2 380  | 1 300  |
| Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice (en période d'acquisition) | -  | 55 740   | 62 690   |

(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 des dites 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 précédant la Date d'Acquisition (1<sup>er</sup> décembre 2015 cours de clôture versus 1<sup>er</sup> 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.

(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 des dites 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 palier 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.

(3) 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 des dites 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 (4 janvier 2019 cours d'ouverture versus 4 janvier 2016 cours d'ouverture), le nombre d'actions de performance acquises variant en fonction du taux de performance atteint :

- si la performance moyenne de l'action de Gecina a été égale à la performance moyenne de l'indice brut Euronext IEIF « SIIC France » dividendes investis, un taux de performance de 80 % sera appliqué au nombre cible d'Actions ;
- si la performance moyenne de l'action de Gecina est comprise entre 101 % et 105 %, une progression par palier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 100 % ;
- si la performance moyenne de l'action de Gecina est comprise entre 99 % et 85 %, une régression par palier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 25 % ;
- en cas de performance inférieure à 85 %, aucune Action de performance ne sera versée.

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.

- si la performance moyenne du Total return Gecina a été supérieure à la moyenne du groupe de comparaison sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2018, l'attribution sera appliquée à 100 % ;

- si la performance moyenne du Total return Gecina a été inférieure à la moyenne du groupe de comparaison sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2018, aucune Action de performance ne sera attribuée. 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 Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a décidé la conservation par M. Philippe Depoux du bénéfice potentiel des actions de performance qui lui ont été attribuées lors du Conseil d'Administration du 19 février 2015 et du 21 avril 2016, M. Philippe Depoux étant uniquement dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans, les autres modalités desdits plans, notamment les conditions de performance, restant inchangées.

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 actions du 14 mars 2006 | Options d'achat 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)   | 262 459  | 92,79 €            | 23 591                                  | 68 297                                      | 53 838  | 46 678   | 70 055  |

### 5.2.3. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

L'Assemblée Générale Mixte du 24 avril 2015 a fixé, à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le montant global annuel des jetons de présence alloué aux administrateurs à 800 000 euros.

Le tableau ci-dessous décrit le mode de répartition de présence tel qu'adopté par le Conseil d'Administration le 23 avril 2015 et modifié par le Conseil d'Administration le 21 juillet 2016. À ces occasions, le Conseil d'Administration a notamment tenu compte des études de benchmark et des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

|  | <b>Mode de répartition<br/>En euros</b> |
|--|---|
| Part fixe annuelle pour chaque administrateur        | 20 000                                  |
| Part fixe annuelle pour chaque membre de Comité      | 6 000                                   |
| Part fixe annuelle pour chaque Président de Comité   | 25 000                                  |
| Part variable par présence à une réunion du Conseil  | 3 000                                   |
| Part variable par présence à une réunion d'un Comité | 2 000                                   |

Jusqu'au 21 juillet 2016, le montant des parts variables était divisé par deux en cas de participation au Conseil ou aux Comités par visioconférence, télécommunication ou tout autre moyen de communication. Le Conseil d'Administration du 21 juillet 2016 a décidé qu'il serait versé aux administrateurs, dans de tels cas, la totalité du montant des jetons de présence. Cette décision tient compte de l'internationalisation du Conseil d'Administration qui ne permet pas toujours à tous ses membres d'être présents physiquement en réunion au même endroit et fait suite à un *benchmark*.

Les autres modalités relatives au paiement des jetons de présence sont également exposées ci-après :

- 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 au groupe Ivanhoé Cambridge 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 21 avril 2016 n'ont pas donné lieu à rémunération.

Sur ces bases, les montants des jetons de présence versés au cours des exercices 2015 et 2016 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<br>au cours de<br>l'exercice 2015<br>En euros | Montants versés<br>au cours de<br>l'exercice 2016<br>En euros |
|--|---|---|
| <b>Mme Méka Brunel</b>   |   |   |
| Jetons de présence   | -   | -   |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>Ivanhoé Cambridge Inc., représentée par Mme Nathalie Palladitcheff <sup>(2)</sup></b> |   |   |
| Jetons de présence   |   |   |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>Mme Isabelle Courville <sup>(1)</sup></b>   |   |   |
| Jetons de présence   | -   | 43 164  |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>Mme Dominique Dudan</b>   |   |   |
| Jetons de présence   | 47 379  | 74 000  |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>Mme Sylvia Fonseca <sup>(1)</sup></b>   |   |   |
| Jetons de présence   | 73 188  | 20 978  |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>M. Claude Gendron</b>   |   |   |
| Jetons de présence   | -   | -   |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>M. Rafael Gonzalez de la Cueva</b>  |   |   |
| Jetons de présence   | 74 688  | 76 000  |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>M. Jacques-Yves Nicol</b>   |   |   |
| Jetons de présence   | 99 562  | 93 000  |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp</b>                                  |   |   |
| Jetons de présence   | 98 814  | 91 000  |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>Mme Nathalie Palladitcheff <sup>(1)</sup></b>   |   |   |
| Jetons de présence   | -   | -   |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>Mme Inès Reinmann Toper</b>   |   |   |
| Jetons de présence   | 95 562  | 89 000  |
| Autres rémunérations   |   |   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>489 192</b>  | <b>487 142</b>  |

(1) Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2016.

(2) Il est rappelé que la société Ivanhoé Cambridge Inc. a été cooptée par le Conseil d'Administration du 21 avril 2016 en remplacement de Mme Nathalie Palladitcheff, démissionnaire. Mme Nathalie Palladitcheff a été ensuite la représentante permanente de Ivanhoé Cambridge Inc. au Conseil d'Administration de Gecina jusqu'au 3 janvier 2017, date à laquelle elle a été remplacée par M. William Tresham.

La société n'a comptabilisé aucune provision correspondant aux rémunérations et avantages des administrateurs.

## 5.3. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'Administration expose les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2017, sur la base de ce rapport, de voter la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2017. À cette fin, deux résolutions sont présentées respectivement pour le Président du Conseil d'Administration et pour la Direction Générale. Il est à noter que les résolutions de cette nature seront soumises au moins chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi.

Si l'Assemblée Générale du 26 avril 2017 n'approuve pas ces résolutions, la rémunération sera déterminée conformément

à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la société.

Il est précisé qu'à compter de l'exercice 2017, le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du dirigeant concerné.

Il est enfin rappelé que le Conseil d'Administration et le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes suivants tels que recommandés par le code AFEP-MEDEF (exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure).

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

### 5.3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL NON EXÉCUTIF

La détermination de la rémunération du Président du Conseil d'Administration relève de la responsabilité du Conseil d'Administration et se fonde sur les propositions du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration et le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations prennent en compte notamment les études de benchmark ainsi que les missions confiées au Président du Conseil d'Administration en dehors des attributions générales prévues par la loi.

La rémunération du Président du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe ainsi que d'avantages en nature (voiture de fonction ainsi que des matériels informatiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions).

À titre illustratif, la rémunération fixe annuelle brute du Président du Conseil d'Administration est de 550 000 euros.

Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération variable en numéraire ou de titres ou toute rémunération liée à la performance de la société et du groupe.

Il ne perçoit par ailleurs aucun jeton de présence.

### 5.3.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du Conseil d'Administration et se fonde sur les propositions du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

La rémunération est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle, d'actions de performance ainsi que d'avantages en nature. Une indemnité en cas de départ contraint, dont le versement est fonction de l'ancienneté et de la réalisation des conditions de performance peut également être prévue dans le respect des dispositions du Code AFEP/MEDEF et de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

#### Rémunération fixe

La rémunération fixe est fixée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nomination et Rémunérations en fonction des principes du Code AFEP/MEDEF.

Ce montant peut être modifié au cours de son mandat social par le Conseil d'Administration de la société, étant toutefois rappelé que, conformément aux recommandations AFEP MEDEF, le montant fixe de la rémunération annuelle ne sera revu qu'à échéances relativement longues, par exemple tous les trois ans.

À titre illustratif, la rémunération fixe annuelle brute de la Directrice Générale a été fixée par le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 à 500 000 euros.

#### Rémunération variable annuelle

Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de la société. Elles dépendent de la performance des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et du progrès réalisé par la société.

À titre illustratif, au titre de 2017, la rémunération variable cible de la Directrice Générale est fixée à 100 % de la rémunération fixe, avec toutefois une possibilité d'atteindre un maximum de 120 % de la rémunération fixe 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 quantitatifs (Cible 60 % / Maximum 75 %) portent sur l'Ebitda, le résultat récurrent net et sur la performance de l'investissement en immobilier de Gecina par rapport à l'indice IPD.

S'agissant des critères de performance qualitatifs (Cible 40 % / Maximum 45 %), ceux-ci portent notamment sur :

- la mise en oeuvre de la feuille de route définie par le Conseil d'Administration avec accélération de la stratégie bureau ;
- l'innovation et la consolidation de la position de leader de la société dans les principaux indices extra-financiers.

Il est à noter que de la même manière que pour les critères quantitatifs, une clé de répartition a été établie pour les critères qualitatifs.

Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de 2017 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire à tenir en 2018 des éléments de rémunération de la Directrice Générale.

#### Actions de performance

Les actions de performance ont non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants mandataires sociaux exécutifs à inscrire leur action dans le long terme mais également à les fidéliser et à favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de la société et l'intérêt des actionnaires.

À titre illustratif, Le Conseil d'Administration pourra, lors de la mise en place des plans d'actions de performance de la Société, attribuer des actions de performance à la Directrice Générale. Les conditions de performance et d'exercice de ces actions seront déterminées par ledit Conseil. La Directrice Générale ayant pris ses fonctions le 6 janvier 2017, il est entendu que la première attribution à son profit ne pourra être décidée qu'à l'issue de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### Avantages en nature

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une voiture de fonction conformément à la pratique de la Société ainsi que du bénéfice du régime de mutuelle et de prévoyance mis en place par la société.

#### Indemnité de départ en cas de cessation des fonctions

Le Conseil d'Administration peut décider d'octroyer, sous réserve du respect des conditions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, une indemnité en cas de cessation des fonctions. Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, ces éléments sont pris en considération globale dans l'appréciation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

À titre illustratif, le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a décidé qu'une indemnité de départ serait accordée à la Directrice Générale en cas de départ contraint. Le montant de l'indemnité est fonction de son ancienneté dans son mandat de Directrice Générale de la société :

- ancienneté entre 1 an et 2 ans : indemnité de départ de 100 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directrice Générale (fixe + variable) au titre de l'année civile précédente ;
- ancienneté supérieure à 2 ans : indemnité de départ de 200 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directrice Générale (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 :

### Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à 1 an

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le bonus de l'année (N-1) clos avant la cessation des fonctions est supérieur ou égal au bonus cible.

| Conditions de performance               | Indemnité de départ        |
|---|----------------------------|
| Bonus année N-1 $\geq$ bonus cible      | 100 %                      |
| Bonus année N-1 $\geq$ 80 % bonus cible | 80 %                       |
| Bonus année N-1 $\geq$ 70 % bonus cible | 50 %                       |
| Bonus année N-1 < 70 % bonus cible      | Aucune indemnité de départ |

### Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à 2 ans

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si la moyenne des bonus des 2 derniers exercices (N-1 et N-2) clos avant la cessation des fonctions est supérieure ou égale au bonus cible.

| Conditions de performance  | Indemnité de départ        |
|--|----------------------------|
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 $\geq$ bonus cible      | 100 %                      |
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 $\geq$ 80 % bonus cible | 80 %                       |
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 $\geq$ 70 % bonus cible | 50 %                       |
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 < 70 % bonus cible      | 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 en cas de départ est soumis à la procédure des conventions réglementées et devra faire l'objet d'une approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2017 (résolution n° 6).



# Distribution, capital et action

|   |            |
|---|------------|
| <b>6.1. DISTRIBUTION</b>  | <b>194</b> |
| 6.1.1. Distribution et affectation du résultat.....   | 194        |
| 6.1.2. Répartition statutaire des bénéfices (article 23 des statuts).....   | 194        |
| 6.1.3. Dividendes des cinq derniers exercices.....  | 195        |
| 6.1.4. Résolutions soumises à l'Assemblée Générale.....   | 196        |
| <b>6.2. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL</b>   | <b>196</b> |
| 6.2.1. Répartition du capital et des droits de vote.....  | 196        |
| 6.2.2. Titres donnant accès au capital.....   | 197        |
| 6.2.3. Évolution de la répartition du capital<br>durant les trois dernières années.....   | 197        |
| 6.2.4. Évolution du capital et résultats de la société<br>au cours des cinq derniers exercices.....   | 198        |
| 6.2.5. Conditions de modification du capital et des droits respectifs<br>des diverses catégories d'actions.....   | 199        |
| 6.2.6. Montant du capital autorisé et non émis.....   | 200        |
| 6.2.7. Tableau récapitulatif des autorisations financières.....   | 200        |
| <b>6.3. OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL</b>   | <b>203</b> |
| 6.3.1. Opérations de la société sur ses propres actions.....  | 203        |
| 6.3.2. Accord entre actionnaires.....   | 203        |
| 6.3.3. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre<br>publique initiée sur la société.....   | 204        |
| 6.3.4. Opérations réalisées par les dirigeants, les hauts responsables<br>ou par les personnes auxquelles ils sont étroitement liés,<br>sur les titres de la société..... | 204        |
| 6.3.5. Déclarations de franchissement de seuils et déclarations d'intention.....  | 207        |
| <b>6.4. OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE</b>   | <b>209</b> |
| 6.4.1. Options sur actions.....   | 209        |
| 6.4.2. Attribution d'actions de performance.....  | 210        |
| <b>6.5. L'ACTION GECINA</b>   | <b>213</b> |
| 6.5.1. Marché des titres.....   | 213        |
| 6.5.2. Le cours de l'action en 2016.....  | 214        |
| 6.5.3. Volumes traités en titres et capitaux.....   | 215        |

## 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 2017, au titre de l'exercice 2016, un dividende de 5,20 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 2016 de la manière suivante et de décider après prise en compte :

- du bénéfice de l'exercice s'élevant à 469 118 664,66 euros ;

- constituant le résultat distribuable de 469 118 664,66 euros ;
- de distribuer un dividende par action de 5,20 euros au titre du régime SIIC, représentant un montant global maximum de 329 860 128 euros ;
- de reporter à nouveau le solde de 139 258 536,66 euros.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 63 434 640 actions composant le capital social au 31 décembre 2016, 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 2016 sera mis en paiement le 8 mars 2017 et le paiement du solde interviendra le 7 juillet 2017.

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             | 2013          | 2014          | 2015          |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Distribution globale | 289 204 282 € | 293 437 413 € | 316 303 100 € |
| Dividende par action | 4,60 €        | 4,65 €        | 5,00 €        |

*Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le dividende n'ouvre plus droit à l'abattement de 40 % dont bénéficiaient les personnes physiques résidentes.*

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 10 619 471,11 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 ;
- 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.

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

|                                   | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016                  |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
| Distribution                      | 276 219 394 € | 289 204 282 € | 293 437 413 € | 316 303 100 € | 329 860 128 €         |
| Nombre d'actions                  | 62 777 135    | 62 870 496    | 63 104 820    | 63 260 620    | 63 434 640            |
| Dividende relevant du régime SIIC | 4,40 €        | 4,60 €        | 4,65 €        | 5,00 €        | 5,20 € <sup>(1)</sup> |

(1) Proposition soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## 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 63 434 640 actions au nominal de 7,50 euros, s'élève à 475 759 800 euros à la clôture de l'exercice 2016.

### 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 auto-détenues qui en sont privées. Ainsi, au 31 décembre 2016, 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 2016

| Actionnaires                         | Nombre de titres  | % du capital | % des droits de vote théorique <sup>(1)</sup> | % des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|---|---|
| Ivanhoé Cambridge                    | 14 529 973        | 22,91 %      | 22,91 %                                       | 23,04 %                                       |
| Crédit Agricole Assurances – Predica | 8 432 260         | 13,29 %      | 13,29 %                                       | 13,37 %                                       |
| Norges Bank                          | 6 139 377         | 9,68 %       | 9,68 %  | 9,74 %  |
| Autres institutionnels résidents     | 2 973 481         | 4,69 %       | 4,69 %  | 4,72 %  |
| Actionnaires individuels             | 2 672 847         | 4,21 %       | 4,21 %  | 4,24 %  |
| Actionnaires non-résidents           | 28 314 158        | 44,63 %      | 44,63 %                                       | 44,90 %                                       |
| Actions propres                      | 372 544           | 0,59 %       | 0,59 %  |   |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>63 434 640</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>                                  | <b>100 %</b>                                  |

(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 2016.

Au 31 décembre 2016, 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 35,8 % et 36 %.

Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2016 directement 652 227 actions Gecina et indirectement 70 352 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.

## 6.2.2. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions potentielles à créer par l'exercice de levées d'options de souscription s'élève à 148 050, soit 0,23 % 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 266 480 actions nouvelles représentant une dilution potentielle maximale de 0,42 %.

Les informations sur les options et actions de performance consenties et/ou levées en 2016 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

|   | 31/12/2016   |   |   | 31/12/2015   |   |   | 31/12/2014   |   |   |
|---|--------------|---|---|--------------|---|---|--------------|---|---|
|   | % du capital | % des droits de vote théorique <sup>(1)</sup> | % des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup> | % du capital | % des droits de vote théorique <sup>(1)</sup> | % des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup> | % du capital | % des droits de vote théorique <sup>(1)</sup> | % des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup> |
| Ivanhoé Cambridge                             | 22,91 %      | 22,91 %                                       | 23,04 %                                       |              |   |   |              |   |   |
| Blackstone <sup>(3)</sup> & Ivanhoé Cambridge |              |   |   | 26,37 %      | 26,37 %                                       | 26,64 %                                       | 29,83 %      | 29,83 %                                       | 30,70 %                                       |
| Crédit Agricole Assurances – Predica          | 13,29 %      | 13,29 %                                       | 13,37 %                                       | 13,32 %      | 13,32 %                                       | 13,45 %                                       | 13,37 %      | 13,37 %                                       | 13,76 %                                       |
| Norges Bank                                   | 9,68 %       | 9,68 %  | 9,74 %  | 9,70 %       | 9,70 %  | 9,80 %  | 9,70 %       | 9,70 %  | 9,98 %  |
| Autres institutionnels résidents              | 4,69 %       | 4,69 %  | 4,72 %  | 3,75 %       | 3,75 %  | 3,78 %  | 7,73 %       | 7,73 %  | 7,95 %  |
| Actionnaires individuels                      | 4,21 %       | 4,21 %  | 4,24 %  | 4,33 %       | 4,33 %  | 4,37 %  | 4,34 %       | 4,34 %  | 4,47 %  |
| Actionnaires non-résidents                    | 44,63 %      | 44,63 %                                       | 44,90 %                                       | 41,55 %      | 41,55 %                                       | 41,96 %                                       | 32,20 %      | 32,20 %                                       | 33,14 %                                       |
| Actions propres                               | 0,59 %       | 0,59 %  |   | 0,98 %       | 0,98 %  |   | 2,83 %       | 2,83 %  |   |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>                                  | <b>100 %</b>                                  | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>                                  | <b>100 %</b>                                  | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>                                  | <b>100 %</b>                                  |

(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.

(3) Sortie progressive de Blackstone du capital de Gecina entre juin 2015 et février 2016. Blackstone avait ainsi cédé à Ivanhoé Cambridge 2 % du capital, avant de vendre le solde de sa participation au travers de deux placements par construction accélérée d'un livre d'ordres les 22 octobre 2015 et le 1<sup>er</sup> février 2016.

**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) |
|-------|---|------------------|--------------------|--|
| 2012  | Situation au 1 <sup>er</sup> 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 <sup>er</sup> 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 <sup>er</sup> 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 <sup>er</sup> 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     |  |
| 2016  | Situation au 1 <sup>er</sup> janvier 2016   | 63 260 620       | 474 454 650,00     |  |
|       | Levées d'options de souscription d'actions  | 140 509          | 1 053 817,50       | 10 285 062                               |
|       | Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise                                   | 33 511           | 251 332,50         | 3 338 031                                |
|       | Situation au 31 décembre 2016   | 63 434 640       | 475 759 800,00     |  |

Au cours de l'exercice 2016, il a été procédé à la création de 174 020 actions de la société portant jouissance du 1<sup>er</sup> janvier 2016 résultant de :

- la souscription de 33 511 actions dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- la création de 140 509 actions issues de levées d'options de souscription d'actions.



## Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices

|  | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016                   |
|--|------------|------------|------------|------------|------------------------|
| <b>I - Capital en fin d'exercice</b>   |            |            |            |            |                        |
| Capital social (en milliers d'euros)   | 470 829    | 471 529    | 473 286    | 474 455    | 475 760                |
| Nombre des actions ordinaires existantes   | 62 777 135 | 62 870 496 | 63 104 820 | 63 260 620 | 63 434 640             |
| Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations, attribution d'action de performance et levées d'options de souscription | 510 539    | 588 730    | 4 151 027  | 344 334    | 266 480                |
| <b>II - Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)</b>  |            |            |            |            |                        |
| Chiffre d'affaires hors taxes  | 268 394    | 270 879    | 271 910    | 264 269    | 251 461                |
| Résultat avant impôt, et dotations aux amortissements, dépréciations et provisions   | 81 730     | 388 612    | 315 913    | 315 661    | 546 992                |
| Impôts sur les bénéfices   | (314)      | (3 818)    | (2 849)    | (683)      | 78                     |
| Résultat après impôt, et dotations aux amortissements, dépréciations et provisions   | 410 673    | 317 775    | 229 508    | 284 497    | 469 119                |
| Résultat distribué   | 276 219    | 289 204    | 293 437    | 316 303    | 329 860 <sup>(1)</sup> |
| <b>III - Résultat par action (en euros)</b>  |            |            |            |            |                        |
| Résultat après impôt, mais avant dotations aux amortissements et provisions  | 1,30       | 6,12       | 4,96       | 4,98       | 8,62                   |
| Résultat après impôt, dotations aux amortissements, dépréciations et provisions  | 6,54       | 5,05       | 3,64       | 4,50       | 7,40                   |
| Dividende net global revenant à chaque action  | 4,40       | 4,60       | 4,65       | 5,00       | 5,20 <sup>(1)</sup>    |
| <b>IV - Personnel</b>  |            |            |            |            |                        |
| Effectif moyen des salariés pendant l'exercice   | 417        | 405        | 397        | 361        | 354                    |
| Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)  | 27 848     | 28 574     | 28 698     | 26 863     | 26 783                 |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) (en milliers d'euros)              | 13 019     | 10 333     | 15 150     | 13 909     | 14 754                 |

(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<br>Date d'Assemblée Générale<br>(Durée de l'autorisation et expiration)   | Restrictions  | Utilisation des autorisations  |
|--|---|--|
| <b>1. Émission avec droit préférentiel</b>   |   |  |
| <b>Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou l'émission de valeurs mobilières (A)</b><br>AG du 24 avril 2015 – 12 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017) | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>100 millions d'euros<br>(A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros | 2015 : 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<br>2016 : Émission de 140 509 actions issues des plans d'options de souscription d'actions 2010 |
| <b>Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (B)</b><br>AG du 24 avril 2015 – 19 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)   | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>100 millions d'euros  | Néant  |

| Titres concernés<br>Date d'Assemblée Générale<br>(Durée de l'autorisation et expiration)  | Restrictions   | Utilisation des autorisations                       |
|---|--|---|
| <b>2. Émission sans droit préférentiel</b>  |  |   |
| <b>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)</b><br>AG du 27 juillet 2016 – 1 <sup>re</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 27 septembre 2018) | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>50 millions d'euros (plafond autonome)<br>Montant maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créance<br>3 milliards d'euros (plafond autonome)<br>Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 13 juin 2016, que, dans l'hypothèse où cette délégation de compétence est utilisée dans un but autre que l'offre faite, en 2016, par Gecina sur les titres de la société Foncière de Paris, il n'utiliserait cette délégation de compétence que dans les limites prévues dans l'ancienne délégation de compétence qu'elle remplace (14 <sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 24 avril 2015), à savoir un plafond en capital de 50 millions d'euros de valeur nominale et un plafond en dette d'un milliard d'euros de valeur nominale. | Néant   |
| <b>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)</b><br>AG du 24 avril 2015 – 13 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)                             | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>50 millions d'euros<br>(A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros   | Néant   |
| <b>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)</b><br>AG du 24 avril 2015 – 15 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)                   | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>50 millions d'euros<br>(A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros   | Néant   |
| <b>Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature (F)</b><br>AG du 24 avril 2015 – 17 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)   | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>10 % du capital social ajusté<br>(A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros   | Néant   |
| <b>Émission d'actions à prix libre (G)</b><br>AG du 24 avril 2015 – 18 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)   | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>10 % du capital social ajusté par an<br>(A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros  | Néant   |
| <b>Augmentation de capital par émissions réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise (H)</b><br>AG du 27 juillet 2016 – 2 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 27 septembre 2018)   | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>2 millions d'euros<br>(A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros  | 33 511 actions émises en 2016                       |
| <b>Actions de performance (I)</b><br>AG du 21 avril 2016 – 18 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 21 avril 2018)   | <b>Nombre maximum d'actions de performance existantes ou à émettre</b><br>0,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration<br>Actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux :<br>Maximum 0,2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros  | Octroi de 63 990 actions à émettre le 23 avril 2019 |

## Distribution, capital et action

| Titres concernés<br>Date d'Assemblée Générale<br>(Durée de l'autorisation et expiration)  | Restrictions  | Utilisation des autorisations |
|---|---|-------------------------------|
| <b>3. Émission avec ou sans droit préférentiel</b>  |   |                               |
| <b>Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital (J)</b><br>AG du 24 avril 2015 – 16 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017) | <b>Montant maximum d'augmentation du capital</b><br>15 % de l'émission initiale<br>(A) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 150 millions d'euros  | Néant                         |
| <b>4. Rachat d'actions</b>  |   |                               |
| <b>Opérations de rachat d'actions</b><br>AG du 21 avril 2016 – 17 <sup>e</sup> résolution<br>(18 mois maximum, expiration le 21 octobre 2017)   | <b>Nombre maximum d'actions pouvant être rachetées</b><br>10 % du capital social ajusté ou 5 % dans le cas de rachats d'actions en vue d'opérations de croissance externe<br>Nombre maximum d'actions pouvant être détenues par la société<br>10 % du capital social<br>Prix maximum de rachat des actions : 150 € par action<br>Montant global maximum du programme de rachat d'actions<br>948 909 300 € | Néant                         |
| <b>Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues</b><br>AG du 24 avril 2015 – 22 <sup>e</sup> résolution<br>(26 mois maximum, expiration le 24 juin 2017)                      | <b>Nombre maximum d'actions pouvant être annulées pendant 24 mois</b><br>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 21 avril 2016 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 21 avril 2016 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 2016.

Au cours de l'exercice 2016, Gecina n'a pas utilisé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 24 avril 2015 puis par l'Assemblée Générale du 21 avril 2016, de procéder au rachat de ses propres actions.

Le nombre d'actions auto-détenues au 31 décembre 2016 s'élève à 372 544, soit 0,59 % du capital. Elles représentent un investissement total de 27,6 millions d'euros, pour un prix de revient unitaire moyen de 74,12 euros.

#### Opérations de la société sur ses propres actions

| Informations cumulées 2016   |            | % du capital |
|--|------------|--------------|
| <b>Nombre de titres composant le capital de l'émetteur au 31 décembre 2016</b> | 63 434 640 |              |
| <b>Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2015</b>                        | 620 547    | 0,98 %       |
| <b>Levées d'options au cours de l'exercice</b>                                 | 248 003    | 0,39 %       |
| <b>Rachat d'actions</b>  | Néant      | Néant        |
| Cours moyen des rachats y compris frais de transaction                         |            |              |
| <b>Contrat de liquidité</b>  | Néant      | Néant        |
| Nombre de titres achetés   |            |              |
| Nombre de titres vendus  |            |              |
| Cours moyen des achats   |            |              |
| Cours moyen des ventes   |            |              |
| <b>Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2016</b>                        | 372 544    | 0,59 %       |

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<sup>er</sup> 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. 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 2016, 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 |
|--|------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------|------------------------|
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 01/03/2016          | 02/03/2016                          | Hors marché         | 95,7300 €     | 228 698,97 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 01/03/2016          | 02/03/2016                          | Euronext Paris      | 114,8752 €    | 229 750,40 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 03/03/2016          | 05/03/2016                          | Hors marché         | 95,7300 €     | 378 612,15 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 03/03/2016          | 05/03/2016                          | Euronext Paris      | 113,6042 €    | 227 208,40 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 03/03/2016          | 05/03/2016                          | Euronext Paris      | 113,4336 €    | 153 135,36 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 04/03/2016          | 05/03/2016                          | Hors marché         | 95,7300 €     | 562 700,94 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 04/03/2016          | 05/03/2016                          | Euronext Paris      | 113,0508 €    | 565 254,00 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 04/03/2016          | 05/03/2016                          | Hors marché         | 95,7300 €     | 226 018,53 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 04/03/2016          | 05/03/2016                          | Euronext Paris      | 113,5338 €    | 227 067,60 €           |
| PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 08/03/2016          | 10/03/2016                          | Euronext Paris      | 109,9197 €    | 2 347 665,00 €         |
| PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 09/03/2016          | 10/03/2016                          | Euronext Paris      | 110,0826 €    | 2 391 104,00 €         |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 14/03/2016          | 14/03/2016                          | Hors marché         | 95,7300 €     | 246 313,29 €           |
| Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 14/03/2016          | 14/03/2016                          | Euronext Paris      | 114,0574 €    | 247 618,62 €           |
| PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 10/03/2016          | 16/03/2016                          | Euronext Paris      | 111,2451 €    | 3 998 037,65 €         |

| 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 |
|---|------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------|------------------------|
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 11/03/2016          | 16/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 112,7498 €    | 3 216 526,29 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 14/03/2016          | 16/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 114,6929 €    | 3 338 251,55 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 16/03/2016          | 18/03/20-16                         | Euronext<br>Paris      | 116,5413 €    | 7 318 560,56 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 17/03/2016          | 18/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 117,4569 €    | 4 479 688,71 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 15/03/2016          | 18/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 114,8942 €    | 4 830 611,75 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 18/03/2016          | 22/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 117,9960 €    | 4 901 435,84 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Cession                   | 21/03/2016          | 22/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 118,7400 €    | 893 399,76 €           |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 22/03/2016          | 23/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 117,9139 €    | 2 862 831,58 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 24/03/2016          | 30/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 117,2590 €    | 2 431 248,11 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 29/03/2016          | 30/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 118,0743 €    | 3 781 093,31 €         |
| André LAJOU,<br>Membre du Comité Exécutif         | Actions                | Exercice de stock-options | 30/03/2016          | 31/03/2016                          | Hors marché            | 103,9100 €    | 2 190 007,16 €         |
| André LAJOU,<br>Membre du Comité Exécutif         | Actions                | Exercice de stock-options | 30/03/2016          | 31/03/2016                          | Hors marché            | 103,2500 €    | 2 176 200,25 €         |
| André LAJOU,<br>Membre du Comité Exécutif         | Actions                | Cession                   | 30/03/2016          | 31/03/2016                          | Euronext<br>Paris      | 119,2538 €    | 5 026 905,43 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 30/03/2016          | 01/04/2016                          | Euronext<br>Paris      | 119,3100 €    | 4 175 850,00 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 31/03/2016          | 01/04/2016                          | Turquoise<br>et autres | 119,5207 €    | 2 250 574,78 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 01/04/2016          | 04/04/2016                          | Euronext<br>Paris      | 119,3273 €    | 4 501 503,07 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 04/04/2016          | 05/04/2016                          | Euronext<br>Paris      | 119,9255 €    | 1 955 025,50 €         |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 05/04/2016          | 05/04/2016                          | Hors marché            | 103,2500 €    | 359 000,25 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 05/04/2016          | 05/04/2016                          | Euronext<br>Paris      | 120,2258 €    | 360 677,40 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 26/04/2016          | 27/04/2016                          | Hors marché            | 103,2500 €    | 374 694,25 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 26/04/2016          | 27/04/2016                          | Euronext<br>Paris      | 125,4606 €    | 376 381,80 €           |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 25/04/2016          | 27/04/2016                          | Bats et<br>autres      | 124,2516 €    | 9 555 196,54 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 26/04/2016          | 27/04/2016                          | Euronext<br>Paris      | 125,9956 €    | 4 228 916,32 €         |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Cession                   | 27/04/2016          | 27/04/2016                          | Euronext<br>Paris      | 125,8363 €    | 377 508,90 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif    | Actions                | Exercice de stock-options | 28/04/2016          | 28/04/2016                          | Hors marché            | 103,2500 €    | 373 868,25 €           |

## Distribution, capital et action

| 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 |
|---|------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------|------------------------|
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Cession                      | 28/04/2016          | 28/04/2016                          | Euronext<br>Paris   | 125,1917 €    | 375 575,10 €           |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration         | Actions                | Acquisition                  | 27/04/2016          | 28/04/2016                          | Bats et<br>autres   | 125,8147 €    | 840 190,57 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Exercice de<br>stock-options | 29/04/2016          | 29/04/2016                          | Hors<br>marché      | 103,2500 €    | 376 346,25 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Cession                      | 29/04/2016          | 29/04/2016                          | Euronext<br>Paris   | 126,0040 €    | 378 012,00 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Exercice de<br>stock-options | 02/05/2016          | 03/05/2016                          | Hors<br>marché      | 103,2500 €    | 379 030,75 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Cession                      | 02/05/2016          | 03/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 127,4225 €    | 246 180,27 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Cession                      | 03/05/2016          | 03/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 125,9346 €    | 134 498,15 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Exercice de<br>stock-options | 04/05/2016          | 04/05/2016                          | Hors<br>marché      | 103,2500 €    | 481 454,75 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Cession                      | 04/05/2016          | 04/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 125,6571 €    | 482 648,92 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Cession                      | 13/05/2016          | 17/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 128,7125 €    | 257 425,00 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Cession                      | 16/05/2016          | 17/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 129,9402 €    | 259 880,40 €           |
| Yves DIEULESAINT,<br>Membre du Comité Exécutif            | Actions                | Exercice de<br>stock-options | 13/05/2016          | 18/05/2016                          | Hors<br>marché      | 103,9100 €    | 517 056,16 €           |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration         | Actions                | Cession                      | 20/05/2016          | 25/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 127,0762 €    | 5 998 759,10 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration         | Actions                | Cession                      | 23/05/2016          | 25/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 127,3044 €    | 4 823 691,02 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration         | Actions                | Cession                      | 24/05/2016          | 25/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 127,6929 €    | 6 684 340,24 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration         | Actions                | Cession                      | 25/05/2016          | 27/05/2016                          | Euronext<br>Paris   | 126,9926 €    | 3 174 815,00 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration         | Actions                | Acquisition                  | 31/05/2016          | 03/06/2016                          | Bats et<br>autres   | 126,2594 €    | 5 436 603,50 €         |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration         | Actions                | Acquisition                  | 01/06/2016          | 03/06/2016                          | Bats et<br>autres   | 126,7960 €    | 5 893 351,28 €         |
| Isabelle COURVILLE,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition                  | 15/06/2016          | 16/06/2016                          | Euronext<br>Paris   | 125,7500 €    | 5 030,00 €             |
| Philippe VALADE,<br>Membre du Comité Exécutif             | Actions                | Exercice de<br>stock-options | 22/07/2016          | 25/07/2016                          | Hors<br>marché      | 83,5500 €     | 1 253 250,00 €         |
| Loïc HERVÉ,<br>Membre du Comité Exécutif                  | Actions                | Exercice de<br>stock-options | 22/07/2016          | 25/07/2016                          | Hors<br>marché      | 83,5500 €     | 1 690 300,05 €         |
| Vincent MOULARD,<br>Membre du Comité Exécutif             | Actions                | Exercice de<br>stock-options | 22/07/2016          | 25/07/2016                          | Hors<br>marché      | 83,5500 €     | 334 200,00 €           |
| Philippe VALADE,<br>Membre du Comité Exécutif             | Actions                | Cession                      | 22/07/2016          | 25/07/2016                          | Euronext<br>Paris   | 132,0257 €    | 1 980 385,50 €         |
| Vincent MOULARD,<br>Membre du Comité Exécutif             | Actions                | Cession                      | 22/07/2016          | 25/07/2016                          | Euronext<br>Paris   | 132,4749 €    | 529 899,60 €           |
| Loïc HERVÉ,<br>Membre du Comité Exécutif                  | Actions                | Cession                      | 22/07/2016          | 25/07/2016                          | Euronext<br>Paris   | 132,2314 €    | 2 675 173,45 €         |



| 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 |
|--|------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------|------------------------|
| André LAJOU,<br>Membre du Comité Exécutif                    | Actions                | Exercice de stock-options | 01/09/2016          | 05/09/2016                          | Hors marché         | 83,5500 €     | 1 690 300,05 €         |
| André LAJOU,<br>Membre du Comité Exécutif                    | Actions                | Cession                   | 01/09/2016          | 05/09/2016                          | Euronext Paris      | 140,2760 €    | 502 889,46 €           |
| André LAJOU,<br>Membre du Comité Exécutif                    | Actions                | Cession                   | 02/09/2016          | 05/09/2016                          | Euronext Paris      | 139,8524 €    | 2 041 285,63 €         |
| André LAJOU,<br>Membre du Comité Exécutif                    | Actions                | Cession                   | 05/09/2016          | 06/09/2016                          | Euronext Paris      | 140,1204 €    | 287 246,82 €           |
| Vincent MOULARD,<br>Membre du Comité Exécutif                | Actions                | Exercice de stock-options | 06/09/2016          | 06/09/2016                          | Hors marché         | 83,5500 €     | 52 636,50 €            |
| Vincent MOULARD,<br>Membre du Comité Exécutif                | Actions                | Cession                   | 02/09/2016          | 06/09/2016                          | Euronext Paris      | 140,0158 €    | 88 209,95 €            |
| IVANHOÉ CAMBRIDGE INC,<br>Membre du Conseil d'Administration | Actions                | Acquisition               | 11/11/2016          | 14/11/2016                          | Euronext Paris      | 124,3500 €    | 4 974,00 €             |
| PREDICA SA,<br>Membre du Conseil d'Administration            | Actions                | Acquisition               | 02/12/2016          | 06/12/2016                          | Turquoise et autres | 122,0100 €    | 931 424,34 €           |

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 2016, la société a pris connaissance des déclarations de franchissement de seuils légaux suivants :

■ 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. <sup>(1)</sup> 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. <sup>(1)</sup> 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 <sup>(2)</sup>, répartis comme suit :

|  | Actions et droits de vote | % capital et droits de vote |
|--|---------------------------|-----------------------------|
| Gevrey Investissement S.à.r.l. <sup>(1)</sup>    | 2 133 310                 | 3,37 %                      |
| Gevrey Investissement II S.à.r.l. <sup>(1)</sup> | 0                         | -                           |
| Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l. <sup>(1)</sup>  | 4 495                     | 0,01 %                      |
| Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. <sup>(1)</sup>   | 2 116                     | NS                          |
| Moon Finance Holding-Q S.à.r.l. <sup>(1)</sup>   | 2 005                     | NS                          |
| <b>TOTAL BLACKSTONE</b>                          | <b>2 141 926</b>          | <b>3,39 %</b>               |

(1) Contrôlée et gérée par Blackstone.

(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<sup>e</sup> alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

## Distribution, capital et action

À cette occasion, la société Gevrey Investissement S.à.r.l. <sup>(3)</sup> 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. <sup>(3)</sup> 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. <sup>(1)</sup> 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 <sup>(2)</sup>, répartis comme suit :

|   | Actions et droits de vote | % capital et droits de vote |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| Omaha Investments S.à.r.l. <sup>(1)</sup> | 4 600 000                 | 7,27 %                      |
| Sword Investments S.à.r.l. <sup>(1)</sup> | 3 168 442                 | 5,01 %                      |
| Juno Investments S.à.r.l. <sup>(1)</sup>  | 4 145 665                 | 6,55 %                      |
| Utah Investments S.à.r.l. <sup>(1)</sup>  | 2 600 000                 | 4,11 %                      |
| Caisse de dépôt et placement du Québec    | 28 211                    | 0,04 %                      |
| <b>TOTAL CONCERT</b>                      | <b>14 542 318</b>         | <b>22,99 %</b>              |

*(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. <sup>(4)</sup>.

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 <sup>(5)</sup>, et à la fin dudit concert.

- 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.

*(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<sup>e</sup> 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.*

- 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. <sup>(1)</sup> a été résilié en date du 22 janvier 2016.

(1) Cf. D&I 213C0350 du 15 mars 2013.

## 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 2016.

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 <sup>(1)</sup> | 09/12/2010 <sup>(1)</sup> |
| 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                |
| <b>Nombre d'options attribuées</b>                                      | <b>236 749</b> | <b>254 008</b> | <b>200 260</b> | <b>331 875</b> | <b>251 913</b>            | <b>210 650</b>            |
| dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux                | 57 450         | 60 648         | 31 370         | 73 198         | 31 731                    | 30 347                    |
| 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          | 102,86         | 103,52         | 36,80          | 78,08                     | 83,55                     |
| Nombre d'options attribuées (après ajustement <sup>(2)</sup> )          | 252 185        | 274 205        | 231 519        | 332 320        | 253 537                   | 212 888                   |
| <b>Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2016</b>            | <b>191 580</b> | <b>218 737</b> | <b>130 295</b> | <b>296 452</b> | <b>191 968</b>            | <b>124 348</b>            |
| dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux                | 28 881         | 30 651         | 0              | 73 198         | 0                         | 0                         |
| dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés | 122 354        | 120 222        | 97 519         | 131 234        | 140 124                   | 90 961                    |
| <b>Nombre d'actions pouvant être levées (après ajustement)</b>          | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>38 040</b>  | <b>35 868</b>  | <b>59 790</b>             | <b>88 260</b>             |
| dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux                | 0              | 0              | 0              | 0              | 31 731                    | 30 347                    |
| dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés | 0              | 0              | 12 801         | 26 142         | 4 169                     | 26 039                    |

(1) Plans d'options de souscription.

(2) Conformément aux articles L. 225-181 et L. 228-91 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 21 juillet 2016 a procédé à l'ajustement prévu au 3° alinéa de l'article L. 228-99 du Code de commerce.

## Distribution, capital et action

### 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 2016, 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 2016

Néant.

### Options consenties aux mandataires sociaux de la société Gecina en 2016

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 2016

Néant.

### Levées d'options par les mandataires sociaux et les salariés de la société Gecina en 2016

Les levées d'options Gecina effectuées par l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2016 ont été les suivantes :

| Plans  | Prix d'exercice des options | Nombre d'options exercées en 2016 |
|--|-----------------------------|-----------------------------------|
| Options d'achat d'actions du 14 mars 2006          | 95,73 €                     | 56 860                            |
| Options d'achat d'actions du 12 décembre 2006      | 102,86 €                    | 124 414                           |
| Options d'achat d'actions du 13 décembre 2007      | 103,52 €                    | 65 996                            |
| Options d'achat d'actions du 18 décembre 2008      | 36,80 €                     | 733                               |
| Options de souscription d'actions 16 avril 2010    | 78,08 €                     | 54 064                            |
| Options de souscription d'actions 27 décembre 2010 | 83,55 €                     | 86 445                            |
| <b>TOTAL</b>                                       |                             | <b>388 512</b>                    |

### Information relative aux options levées par les dix attributaires salariés ayant levé le plus d'options au cours de l'exercice 2016

| Plans  | Prix d'exercice des options | Nombre d'options exercées en 2016 |
|--|-----------------------------|-----------------------------------|
| Options d'achat d'actions du 14 mars 2006          | 95,73 €                     | 23 591                            |
| Options d'achat d'actions du 12 décembre 2006      | 102,86 €                    | 68 297                            |
| Options d'achat d'actions du 13 décembre 2007      | 103,52 €                    | 53 838                            |
| Options de souscription d'actions 16 avril 2010    | 78,08 €                     | 46 678                            |
| Options de souscription d'actions 27 décembre 2010 | 83,55 €                     | 70 055                            |
| <b>TOTAL</b>                                       |                             | <b>262 459</b>                    |

Aucune levée d'options n'a été effectuée par les mandataires sociaux de la société Gecina au cours de l'exercice 2016.

## 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 21 avril 2016, le Conseil d'Administration de Gecina a adopté le 21 avril 2016 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 0,5 % du capital social.

## Plans d'attribution d'actions de performance du 21 avril 2016 (AP16) et du 21 juillet 2016 (AP16-2)

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 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 (4 janvier 2019 cours d'ouverture *versus* 4 janvier 2016 cours d'ouverture), le nombre d'actions de performance acquises variant en fonction du taux de performance atteint :
    - si la performance moyenne de l'action de Gecina a été égale à la performance moyenne de l'indice brut Euronext IEIF « SIIC France » dividendes investis, un taux de performance de 80% sera appliqué au nombre cible d'Actions ;

- si la performance moyenne de l'action de Gecina est comprise entre 101% et 105%, une progression par pallier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 100% ;
- si la performance moyenne de l'action de Gecina est comprise entre 99% et 85%, une régression par pallier sera appliquée dans la limite de l'atteinte des 25% ;
- en cas de performance inférieure à 85%, aucune Action de performance ne sera versée.

- **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 <sup>(1)</sup>. L'acquisition d'actions de performance sera conditionnée au dépassement de la performance moyenne du groupe de comparaison :
    - si la performance moyenne du **Total return** Gecina a été supérieure à la moyenne du groupe de comparaison sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2018, l'attribution sera appliquée à 100% ;
    - si la performance moyenne du **Total return** Gecina a été inférieure à la moyenne du groupe de comparaison sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2018, aucune Action de performance ne sera attribuée.

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   | AP16 et AP16-2           |
|---|--------------------------|
| Date du Conseil d'Administration  | 21/04/2016 et 21/07/2016 |
| Point de départ de la période d'acquisition   | 21/04/2016 et 21/07/2016 |
| Date d'acquisition  | 23/04/2019               |
| Nombre d'actions attribuées   | 63 990                   |
| dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux  | 5 000                    |
| dont nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés                           | 24 500                   |
| Nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées   | 1 300                    |
| dont nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées par les mandataires sociaux                | 0                        |
| dont nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées par les 10 premiers attributaires salariés | 800                      |
| Nombre d'actions pouvant être attribuées  | 62 690                   |
| dont nombre d'actions pouvant être attribuées aux mandataires sociaux                             | 5 000                    |
| dont nombre d'actions pouvant être attribuées aux 10 premiers attributaires salariés              | 23 700                   |

(1) Foncière de Paris, Foncière des Régions, Icade, SFL, Tour Eiffel, Eurosic, Unibail.

**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 2016, 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 les Conseils d'Administration du 21 avril 2016 et du 21 juillet 2016**

En vertu de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a procédé le 21 avril et le 21 juillet 2016 à l'attribution de plans d'actions de performance de 60 990 et 3 000 actions de la société, d'une valeur de 125,00 euros <sup>(1)</sup> et de 128,65 euros <sup>(1)</sup>.

Les plans (AP16 + AP16-2) correspondent à 63 990 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 les plans d'actions de performance Gecina du 21 avril 2016 et du 21 juillet 2016, les actions attribuées par les 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.

Les Dirigeants devront conserver au moins 25% des Actions de Performance qui leur sont définitivement acquises jusqu'à la fin de leur 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.

Les Membres du Comex devront de surcroît conserver au moins 25% des Actions de Performance qui leur sont définitivement acquises jusqu'à la fin de leur contrat de travail. 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 100% de la dernière rémunération fixe annuelle brute, appréciée à cette même date.

**Actions de performance consenties aux mandataires sociaux de la société Gecina**

| Date du Conseil d'Administration | Date d'attribution | Nombre d'actions | Attributaire    |                   |
|----------------------------------|--------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| 21/04/2016                       | 21/04/2016         | 5 000            | 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 2016**

24 500 actions de performance ont été attribuées pour les plans (AP16 + AP16-2).

(1) Cours de l'action le jour de l'attribution.

## 6.5. L'ACTION GECINA

### 6.5.1. 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.

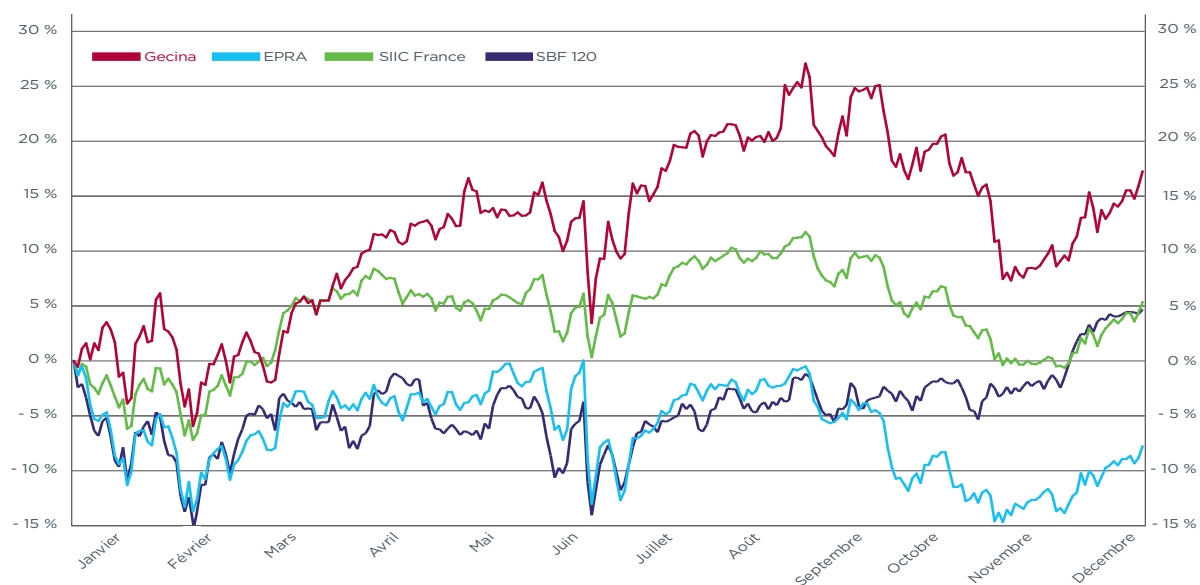
Classification ICB « Industry Classification Benchmark » : 8671 Industrial & Office Reits.

#### Autres émissions et places de cotation

| Place de cotation         | Euronext Paris                                     | Euronext Paris                                     | Euronext Paris                                     | Euronext Paris                                     | Euronext Paris                                     | Euronext Paris                                     | Euronext Paris                                      |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|---|
| Nom et type de l'émission | Gecina<br>4.75%APR19                               | Gecina<br>2.875%MAY23                              | Gecina<br>1.75%JULY21                              | Gecina<br>1.50%JAN25                               | Gecina<br>2%17JUN24                                | Gecina<br>1%30JAN29                                | Gecina<br>E3M+0.30%JUL17                            |
|                           | Euro Medium<br>Term Notes                          | Euro Medium<br>Term Notes                          | Euro Medium<br>Term Notes                          | Euro Medium<br>Term Notes                          | Euro Medium<br>Term Notes                          | Euro Medium<br>Term Notes                          | Euro Medium<br>Term Notes                           |
| Date d'émission           | 11/04/2012   | 30/05/2013   | 30/07/2014   | 20/01/2015   | 17/06/2015   | 30/09/2016   | 18/12/2015  |
| Montant de l'émission     | 650 000 000 €                                      | 300 000 000 €                                      | 500 000 000 €                                      | 500 000 000 €                                      | 500 000 000 €                                      | 500 000 000 €                                      | 110 000 000 €                                       |
| Encours actuel            | 439 700 000 €                                      | 242 600 000 €                                      | 236 100 000 €                                      | 500 000 000 €                                      | 500 000 000 €                                      | 500 000 000 €                                      | 110 000 000 €                                       |
| Prix de l'émission        | 99,499 % à<br>hauteur d'un<br>montant de<br>650 M€ | 98,646 % à<br>hauteur d'un<br>montant de<br>300 M€ | 99,317 % à<br>hauteur d'un<br>montant de<br>500 M€ | 99,256 % à<br>hauteur d'un<br>montant de<br>500 M€ | 97,800 % à<br>hauteur d'un<br>montant de<br>500 M€ | 99,105 % à<br>hauteur d'un<br>montant de<br>500 M€ | 100,000 % à<br>hauteur d'un<br>montant de<br>110 M€ |
| Échéance                  | 11/04/2019   | 30/05/2023   | 30/07/2021   | 20/01/2025   | 17/06/2024   | 30/01/2029   | 18/07/2017  |
| Intérêt annuel            | 4,75 %   | 2,875 %  | 1,75 %   | 1,50 %   | 2,00 %   | 1,00 %   | Euribor 3 mois +<br>0,30 %                          |
| Code ISIN                 | FR0011233337                                       | FR0011502814                                       | FR0012059202                                       | FR0012448025                                       | FR0012790327                                       | FR0013205069                                       | FR0013078144  |

## 6.5.2. LE COURS DE L'ACTION EN 2016

Le cours de l'action Gecina a enregistré une hausse de 17,26 % au cours de l'année 2016, passant de 112,10 euros le 31 décembre 2015 à 131,45 euros le 31 décembre 2016. Ce cours s'est inscrit entre un plus bas de 104,60 euros le 11 février et un plus haut de 142,60 euros le 7 septembre.



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 2016. Au total, 18 538 665 titres ont été échangés sur Euronext au cours de l'année 2016 pour un montant total de capitaux de 2 299 millions d'euros.

À la fin de l'année 2016, la capitalisation boursière de la société s'élevait à 8 338 millions d'euros.



### 6.5.3. VOLUMES TRAITÉS EN TITRES ET CAPITAUX

Actions (code ISIN FR0010040865).

#### 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 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                             |
| Janvier 2016   | 1 766 484                              | 200,33   | 118,35                              | 107,00                             |
| Février 2016   | 1 925 725                              | 215,20   | 119,45                              | 104,60                             |
| Mars 2016      | 1 851 033                              | 214,28   | 121,00                              | 109,20                             |
| Avril 2016     | 1 419 750                              | 175,30   | 126,75                              | 118,45                             |
| Mai 2016       | 1 863 947                              | 237,02   | 131,75                              | 122,60                             |
| Juin 2016      | 1 972 850                              | 246,43   | 130,75                              | 115,95                             |
| Juillet 2016   | 1 370 633                              | 176,49   | 135,35                              | 122,00                             |
| Août 2016      | 944 471                                | 128,04   | 140,80                              | 131,15                             |
| Septembre 2016 | 1 369 488                              | 188,25   | 142,60                              | 132,50                             |
| Octobre 2016   | 1 274 915                              | 170,16   | 141,00                              | 129,60                             |
| Novembre 2016  | 1 447 192                              | 179,84   | 133,10                              | 119,25                             |
| Décembre 2016  | 1 332 177                              | 168,13   | 131,50                              | 121,10                             |

#### 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  |
|-------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|
| 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 €        |
| <b>2016</b> | <b>18 538 665</b>        | <b>257</b>                | <b>142,60 €</b>          | <b>104,60 €</b>         | <b>131,45 €</b> |

Source : Euronext.



# Responsabilité et performance RSE

|   |            |
|---|------------|
| Édito.....  | 218        |
| <b>7.1. UNE POLITIQUE RSE EN RÉPONSE<br/>AUX ATTENTES DES PARTIES PRENANTES</b> .....   | <b>220</b> |
| 7.1.1. Tendances macroéconomiques et perspectives du secteur<br>de l'immobilier .....   | 220        |
| 7.1.2. La RSE dans la chaîne de valeur de Gecina .....  | 221        |
| 7.1.3. Les parties prenantes de Gecina.....   | 221        |
| 7.1.4. Enjeux clés et matrice de matérialité.....   | 222        |
| 7.1.5. Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions .....  | 224        |
| 7.1.6. Pilotage et coordination de la stratégie RSE.....  | 226        |
| <b>7.2. LA PERFORMANCE RSE</b> .....  | <b>228</b> |
| 7.2.1. Une démarche de reporting fondée sur les référentiels internationaux,<br>la loi française, et en conformité avec les recommandations sectorielles... | 228        |
| 7.2.2. Synthèse de la méthodologie de reporting.....  | 229        |
| 7.2.3. Tableau d'indicateurs extra-financiers de performance.....   | 233        |
| 7.2.4. Une démarche RSE reconnue par nos parties prenantes.....   | 240        |
| <b>7.3. PATRIMOINE</b> .....  | <b>241</b> |
| 7.3.1. Performance énergétique et énergies renouvelables .....  | 241        |
| 7.3.2. Labellisation, certification et performance environnementale .....   | 251        |
| 7.3.3. Valeur immatérielle – bien-être et productivité .....  | 256        |
| 7.3.4. Sécurité et maîtrise des risques.....  | 262        |
| <b>7.4. PLANÈTE</b> .....   | <b>264</b> |
| 7.4.1. Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre .....   | 264        |
| 7.4.2. Ressources naturelles et déchets.....  | 270        |
| 7.4.3. Biodiversité .....   | 274        |
| 7.4.4. Eau .....  | 277        |
| <b>7.5. COLLABORATEURS</b> .....  | <b>278</b> |
| 7.5.1. Intégrer la RSE aux métiers de Gecina .....  | 278        |
| 7.5.2. Talents et compétences.....  | 279        |
| 7.5.3. Conditions de travail.....   | 286        |
| 7.5.4. Diversité et égalité de traitement.....  | 293        |
| <b>7.6. SOCIÉTÉ</b> .....   | <b>296</b> |
| 7.6.1. Intégration au territoire.....   | 296        |
| 7.6.2. Relations parties prenantes.....   | 299        |
| 7.6.3. Gouvernance et éthique des affaires .....  | 303        |
| 7.6.4. Achats responsables.....   | 305        |
| 7.6.5. Mécénat et partenariats.....   | 308        |

## ÉDITO

### Bilan de la période 2012-2016 et faits marquants de l'année

Secteur économique important, l'immobilier est à la fois au cœur des enjeux environnementaux, comme l'efficacité énergétique, le changement climatique, le renforcement de la biodiversité urbaine, l'utilisation raisonnée des ressources, et des enjeux sociétaux liés aux modes de vie, de travail et de construction de la ville durable.

Consciente du rôle essentiel de l'immobilier dans le nécessaire changement de paradigme de nos modèles économiques, Gecina a inscrit dès 2007 le développement durable dans sa stratégie et son fonctionnement. Elle s'est alors résolument engagée en intégrant l'ensemble de ces enjeux dans la construction de sa matrice de matérialité, préalable à l'identification des priorités stratégiques en termes de RSE et de définition d'une politique d'amélioration continue en la matière. Construite en tenant compte des avis éclairés de ses parties prenantes et réévaluée en 2014, cette matrice a identifié 17 enjeux intégrés dans la conduite de ses projets, dans son mode de management, le fonctionnement de tous ses services et dans les pratiques quotidiennes de ses 448 collaborateurs. Déterminant des plans d'actions par périodes quadriennales, Gecina s'est d'abord fixé des objectifs pour une première échéance à fin 2012, puis pour une seconde à fin 2016. La démarche de conformité, de mesure des impacts et de transparence vis-à-vis des référentiels majeurs (l'article R.225-105-1 du Code de commerce – incluant la vérification par un organisme tiers indépendant, GRI-G4, EPRA, reporting intégré) a fourni un socle de travail sur lequel Gecina a élaboré sa propre stratégie.

Sur les 21 objectifs fixés pour les indicateurs clés de performance, dix sont atteints à fin 2016 et neufs sont proches d'être atteints. Parmi les neuf objectifs proches d'être atteints en 2016, huit disposent de plans d'actions garantissant leur atteinte en 2017, deux indicateurs présentent un écart supérieur ou égal à 20 % entre le résultat atteint et l'objectif fixé pour 2016 : l'objectif de 30 % des heures de formation intégrant des thématiques RSE (enjeu non matériel qui fera l'objet d'une réflexion en 2017) et l'objectif de 30 % des immeubles ouverts sur leur territoire (qui sera atteint grâce à la finalisation du déploiement des parkings partagés avec l'opérateur OpnGo). Grâce à ses engagements, ses progrès et sa transparence, Gecina se maintient dans les classements extra-financiers de référence et améliore son rang, sans toutefois rejoindre le podium du secteur. Malgré ces succès, les défis à relever sont importants et les résultats des efforts déployés seront perceptibles à moyen/long terme. Par exemple, la démarche

d'achats responsables devra être co-construite dans une logique partenariale avec les fournisseurs et devra leur apporter de la valeur. Produire de l'énergie renouvelable tout en maîtrisant les impératifs de viabilité de ce type d'investissement constitue une des principales difficultés à surmonter dans le cadre de la feuille de route climat.

Dans la continuité des années précédentes, l'année 2016 a été marquée par l'engagement des équipes de Gecina sur de nombreux enjeux, et notamment par :

- la conduite de 23 missions de rétro-commissioning (cf. 7.3.1.1. «Performance énergétique du patrimoine») sur les principaux immeubles du patrimoine de bureaux, dont les résultats, bien que partiels, ont conduit Gecina à une performance de - 39 % de consommation d'énergie primaire sur les immeubles qu'elle contrôle opérationnellement, très proche de l'objectif de - 40 % fixé pour ce périmètre en 2016. Les résultats de ces actions, pleinement attendus pour 2017, et l'engagement de nouvelles opérations de rétro-commissioning participeront à l'amélioration notable des performances en matière de consommation énergétique comme d'émissions de gaz à effet de serre ;
- le soutien à la filière de production d'énergie renouvelable par le recours à de l'électricité garantie d'origine renouvelable qui contribue à l'évitement d'émissions de gaz à effet de serre de l'ordre de 8 % des émissions du patrimoine contrôlé opérationnellement par Gecina ;
- la finalisation des plans d'actions déterminés au niveau de chaque immeuble pour améliorer leurs performances environnementales et le développement d'un outil de suivi dont le déploiement, prévu en 2017, constituera un facteur d'amélioration du pilotage opérationnel ;
- l'implication de Gecina dans l'identification et la prise en compte de la valeur immatérielle des immeubles par la participation active, pour la deuxième année consécutive, au groupe de travail de place constitué d'acteurs immobiliers (foncières, grands utilisateurs de bureaux et entreprises générales) et animé par le cabinet expert Goodwill Management, pour identifier, tester, améliorer et promouvoir une méthode de valorisation de la contribution des immeubles à la productivité et au bien-être de ses occupants. Reflet de sa volonté de développer des immeubles à forte valeur d'usage pour ses occupants, Gecina a livré, en tout début d'année 2017, le 55 Amsterdam situé dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris, premier immeuble de bureaux certifié WELL Core & Shell™ pour les qualités intrinsèques du bâti ;
- la poursuite du déploiement d'actions en faveur de l'égalité de traitement en entreprise concernant d'une part les personnes

en situation de handicap (avec un taux d'emploi de 10,5 %, bien supérieur à l'obligation légale de 6 %) et l'égalité femmes/hommes avec notamment le lancement d'un réseau de mixité nommé « Open Your I ». La performance de Gecina sur ce thème a d'ailleurs été saluée par le prix Ethics & Boards de la féminisation des entreprises du SBF120 ;

- le déploiement de son réseau de tiers-lieux avec l'ouverture du premier espace, situé à Colombes ;
- le lancement opérationnel d'une offre de parkings partagés de Gecina via la plateforme OpnGO ;
- une action déterminée des équipes pour évaluer la performance RSE de 392 fournisseurs via des campagnes menées depuis 2014, concernant 41 % des fournisseurs actifs en 2016 ayant signé la Charte d'achats responsables pour un objectif de 50 %. De meilleurs taux de retour sont toutefois constatés auprès des fournisseurs porteurs d'enjeux, créant ainsi un échange essentiel sur des sujets matériels ;
- la mise en place d'un comité climat constitué de membres des différentes fonctions de l'entreprise, ayant déterminé un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés par Gecina dans sa feuille de route (voir paragraphe suivant).

### La trajectoire RSE à horizon 2020/2030 : défis et priorités stratégiques

En 2015, pour limiter son impact sur le changement climatique, prolonger les objectifs fixés pour 2020 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, elle oriente les actions de Gecina autour de quatre axes clés pour son patrimoine de bureaux :

- 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 dès 2017 ;
- maximiser la sobriété des programmes immobiliers et viser la neutralité carbone pour chacun ;
- engager ses partenaires par la transparence et le dialogue.

En complément, dans la perspective de l'arrivée à échéance de son plan quadriennal fin 2016, Gecina a sélectionné le cabinet Deloitte pour l'accompagner dans la révision de ses enjeux, définir sa vision stratégique à horizon 2030 et la décliner au travers d'objectifs et de plans d'actions pour un premier jalon à 2020.

Dans la continuité de sa démarche de consultation des parties prenantes, Gecina a souhaité se confronter à la vision d'experts internes et externes pour revoir ses enjeux. Réalisée à partir de son expérience, de l'analyse de ses résultats, d'une appréciation des meilleures pratiques et de l'expertise du cabinet Deloitte, cette analyse a conduit à l'identification de plus d'une vingtaine d'enjeux intégrés dans une nouvelle matrice de matérialité et répartis en trois catégories : les priorités, les leviers et les enjeux de suivi. Parmi les priorités, apparaissent trois familles d'enjeux, liés à :

- l'environnement, avec la performance énergétique, l'impact sur le climat et l'économie circulaire ;
- la qualité des immeubles de bureaux au bénéfice du bien-être au travail des occupants et de la flexibilité des espaces ;
- la ville durable, en favorisant l'économie de réseau, la mixité fonctionnelle, la biodiversité urbaine et la mobilité.

Pour ce faire, la communication responsable envers l'ensemble des parties prenantes, la recherche de certifications des immeubles, la gestion du changement auprès des collaborateurs, l'engagement des et envers les clients, les relations durables avec les fournisseurs, le digital et la connectivité seront autant de leviers pertinents et efficaces.

Afin de garantir la pertinence et l'appropriation de sa démarche, Gecina souhaite partager la définition des objectifs quantitatifs et co-construire les plans d'actions à décliner sur ces différents enjeux pour 2020, avec l'ensemble des directions concernées. Cette étape, en cours de réalisation au moment de la rédaction de ce document, sera finalisée dans le courant du premier semestre 2017 et servira de base aux futures publications de Gecina, qui continueront à intégrer progressivement les recommandations du « Cadre de référence international portant sur le reporting intégré ». L'ensemble de ces informations (matrice de matérialité, stratégie et objectifs) seront publiées sur le site Internet du Groupe pour le mois de juin 2017.

Aurélie Rebaudo-Zulberty, Directrice RSE

## 7.1. UNE POLITIQUE RSE EN RÉPONSE AUX ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

### 7.1.1. TENDANCES MACROÉCONOMIQUES ET PROSPECTIVES DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER

De façon générale, l'immobilier est un secteur où la réglementation encadre beaucoup les pratiques. Il en va de même pour les thématiques RSE, où la réglementation a défini des seuils plus relevés que dans la majorité des secteurs. En effet, au travers des lois Grenelle dès 2009 et 2010, puis de la Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte (LTECV) et de la Stratégie Nationale bas Carbone (SNBC) en 2015, la France s'est dotée d'un dispositif réglementaire engageant les acteurs du secteur dans la transition énergétique et environnementale du bâtiment. Aux objectifs de sobriété énergétique fixés pour le parc à 2050 (50 kWh/m<sup>2</sup>/an) et à la généralisation du Bâtiment à Énergie POSitive (BEPOS) pour les constructions à partir de 2020, se sont ajoutés l'ambition de réduire de 54 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport à 2013 et de développer les énergies renouvelables sur les bâtiments. Aujourd'hui, le groupe de travail Réflexion Bâtiment Responsable 2020 invite les acteurs et les pouvoirs publics à élargir leurs réflexions et à considérer l'empreinte carbone des projets dans les choix constructifs, leur capacité productive en relation avec leur territoire, leur potentiel de biodiversité et leur impact sur le confort et la santé des occupants. Au-delà de cette donne réglementaire, quatre tendances principales questionnent les pratiques du secteur.

#### La sobriété environnementale des modèles de développement économiques et urbains

La COP22 a mis en évidence la nécessité d'accélérer la mise en œuvre opérationnelle des engagements historiques pris par les 115 parties signataires de l'Accord de Paris. Le rôle des entreprises et des territoires est essentiel dans le déploiement de pratiques limitant leur empreinte carbone, leur pression sur les ressources et leur impact sur la biodiversité. Les entreprises immobilières exerçant leur activité dans les centres urbains jouent un rôle primordial dans la construction de ces nouveaux modèles. En optimisant l'utilisation des ressources, en favorisant l'économie de la fonctionnalité qui privilégie l'usage à la propriété, en réduisant la production de déchets et en développant leurs filières de tri, l'économie circulaire constitue une clé de ce changement de paradigme. L'immobilier, et en particulier l'immobilier urbain, est appelé à prendre part à cette dynamique en révisant la conception, la gestion, l'exploitation et le traitement de la fin de vie des immeubles constitutifs du territoire jusqu'à transformer leurs impacts en empreinte positive.

#### Les dynamiques de réseaux et d'interactions territoriales

Pour répondre aux enjeux de sobriété environnementale, l'immobilier doit s'inscrire dans une dynamique de réseau favorisée par la puissance des outils digitaux, et renforcer ses interactions avec son territoire. Les immeubles de bureaux, connectés à leur environnement, pourront favoriser la mixité des usages en proposant des services mutualisés à leurs occupants et à l'échelle du quartier (salles de sport ou auditorium de l'immeuble ouverts à des entreprises extérieures à celui-ci, à des associations de quartier et aux habitants). En se faisant le relais des offres locales de services ou en intégrant directement des activités commerciales ou des crèches, les immeubles de bureaux participeront au soutien des dynamiques économiques locales et du fonctionnement des territoires.

#### L'accélération du rythme des évolutions

La révolution numérique et digitale a considérablement accéléré le rythme des évolutions. Des nouveaux modes de travail se développent, comme le télétravail et le nomadisme. Le mode projet devient la norme pour des entreprises à la recherche d'agilité dont les évolutions d'organisation s'accroissent. Ces tendances renforcent les besoins de flexibilité des immeubles de bureaux pour garantir les performances attendues par leurs utilisateurs. Si la flexibilité doit s'attacher à anticiper la réversibilité d'usage des surfaces et garantir la possibilité de donner plusieurs vies aux immeubles, elle doit aussi résider dans les pratiques locatives en proposant des dispositions contractuelles propices à l'ajustement des surfaces.

#### La recherche de bien-être pour favoriser l'efficacité au travail

L'immobilier est au cœur de la construction des villes et constitue un élément essentiel de l'organisation des entreprises. Ainsi, en plus de garantir la qualité sanitaire des espaces, les immeubles doivent aussi contribuer au bien-être et à la productivité de leurs occupants. En garantissant les performances acoustiques, la qualité de l'air, l'accès à la lumière, le confort thermique, et en développant les interactions des occupants avec la biodiversité, les immeubles doivent se positionner comme des sources de création de valeur pour les occupants, les entreprises locataires et le territoire dans lequel ils s'inscrivent.

## 7.1.2. LA RSE DANS LA 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 ses enjeux clés et les parties prenantes concernées à chaque étape de son activité. 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 l'entreprise et les enjeux sociaux sont ainsi naturellement inscrits au cœur de la responsabilité de l'entreprise. En complément, à chacune des étapes clés de son activité que sont l'investissement, la conception, construction et restructuration, la commercialisation, l'exploitation et le désinvestissement, Gecina identifie les impacts sur l'environnement et ses parties prenantes.

Lors de l'investissement, les impacts des actifs sont analysés suivant les thèmes qui caractérisent l'immeuble responsable (cf. 7.6.4.3. « La prise en compte des critères RSE dans les investissements ») et Gecina sélectionne ceux qui généreront de la valeur pour elle comme pour les futurs locataires, immédiatement ou après restructuration. Pour cela, elle tient compte des qualités intrinsèques et du potentiel environnemental, sanitaire et sociétal des immeubles (localisation, accessibilité, intégration au territoire, valeur immatérielle, présence d'amiante, de plomb, de risques d'inondation, etc.).

L'étape de conception influe sur les performances futures de l'immeuble en déterminant les moyens devant être mis en œuvre pour limiter les impacts environnementaux en construction comme en exploitation et créer de la valeur sur le territoire et pour les occupants (cf. 7.1.5.1.1. « La trajectoire 2012-2016 de Gecina »/Focus sur l'immeuble responsable intégré au territoire). Ainsi l'optimisation des consommations énergétiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation raisonnée des matières premières et la préservation de la biodiversité constituent des enjeux importants à cette étape. Ces derniers sont pris en compte dès la définition des projets, au travers des cahiers des charges et dans les

échanges avec les architectes et les maîtres d'œuvre (cf. 7.6.4.2. « La prise en compte des critères RSE dans les cahiers des charges des constructions et des restructurations »). Les impacts environnementaux liés à la fabrication, au transport et à la mise en œuvre des produits (consommation de matières premières, émissions de GES, déchets de chantier, pollution de l'eau et des sols, etc.) sont eux aussi, pris en compte dans les cahiers des charges. Les impacts sociétaux liés au soutien à l'activité économique des prestataires (flux de dépenses, conditions de travail, etc.) et aux relations avec les riverains sont suivis régulièrement pendant la phase de construction ou de restructuration.

Lors de la commercialisation, les impacts résident majoritairement dans les relations avec les clients et prospects potentiels, et sont gérés au travers du bail vert et des échanges réguliers entretenus avec les locataires.

L'exploitation a un impact sur l'atteinte des performances définies lors de la phase de conception du point de vue environnemental et sociétal. La satisfaction des clients au regard de leurs attentes est régulièrement évaluée et les échanges réguliers, tenus notamment dans le cadre des baux verts pour les bureaux, engendrent des progrès sur les thématiques environnementales.

Lors du désinvestissement, Gecina cède des actifs ayant atteint leur maturité. 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.

## 7.1.3. LES PARTIES PRENANTES DE GECINA

Les paragraphes ci-dessous détaillent les éléments clés de la démarche de dialogue de Gecina avec ses parties prenantes. En complément, un rapport spécifique a été publié sur ce thème en 2015 et fournit une vision globale de la démarche menée depuis 2013 ([http://www.gecina.fr/sites/default/files/20150422-RAPPORT-PARTIES-PRENANTES\\_0\\_0\\_1.pdf](http://www.gecina.fr/sites/default/files/20150422-RAPPORT-PARTIES-PRENANTES_0_0_1.pdf)).

### 7.1.3.1. 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 niveau 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>.

### 7.1.3.2. Modalités de dialogue avec chaque groupe de parties prenantes

Gecina a identifié les attentes de chacun des groupes de parties prenantes et détaille les modes de dialogue mis en œuvre avec chacun d'eux pour y répondre, dans le schéma accessible sur le site Internet de Gecina : <http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>.

En complément, les actions menées dans l'année et l'analyse de leurs résultats sont précisées dans le paragraphe 7.6.2. « Relations parties prenantes ».

### 7.1.3.3. Les comités parties prenantes de Gecina

Au-delà des différents dispositifs de dialogues bilatéraux décrits dans le paragraphe précédent, Gecina a engagé, depuis 2013, un dialogue multilatéral avec des représentants de ses parties prenantes *via* 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. 7.1.4.2. « La matrice de matérialité de Gecina »). Le comité s'est réuni au moins une fois par an depuis 2013. L'analyse et les recommandations émises par les experts ont systématiquement été présentées au Comité Exécutif dans les semaines suivant la tenue de ces

comités. Les réunions sont conduites selon une méthodologie de dialogue parties prenantes pilotée et suivie par un tiers expert (Institut RSE Management, EY ou Deloitte suivant les années) en cohérence avec les « principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes » rédigés par le Comité 21 et signés par Gecina le 13 janvier 2015. Le 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 de 2013, 2014 et 2015 sont accessibles sur le site Internet de Gecina : <http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>.

En 2016, dans la perspective de la révision de son plan stratégique, Gecina a mobilisé des représentants de ses parties prenantes pour qu'ils émettent leurs avis et recommandations sur la réévaluation des enjeux auxquels une foncière urbaine sera confrontée dans les prochaines années. Cette démarche a été organisée autour d'un entretien qualitatif avec 19 experts et d'une réunion de restitution et d'échange avec neuf d'entre eux. Les attentes prioritaires des parties prenantes ont ainsi été réévaluées dans la perspective de réviser la matrice de matérialité de Gecina. Les résultats de ces travaux alimenteront une séance de travail du Comité Exécutif dédiée à la validation du plan stratégique RSE à horizon 2020 et 2030 (cf. 7.1.5.1.2. « La trajectoire de Gecina à horizon 2020 et 2030 »).

## 7.1.4. ENJEUX CLÉS ET MATRICE DE MATÉRIALITÉ

### 7.1.4.1. 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 la 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 décrits dans le Document de référence 2014 (pages 208 à 213) et dans le rapport parties prenantes, tous deux disponibles sur le site Internet de Gecina : [www.gecina.fr](http://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 2016.

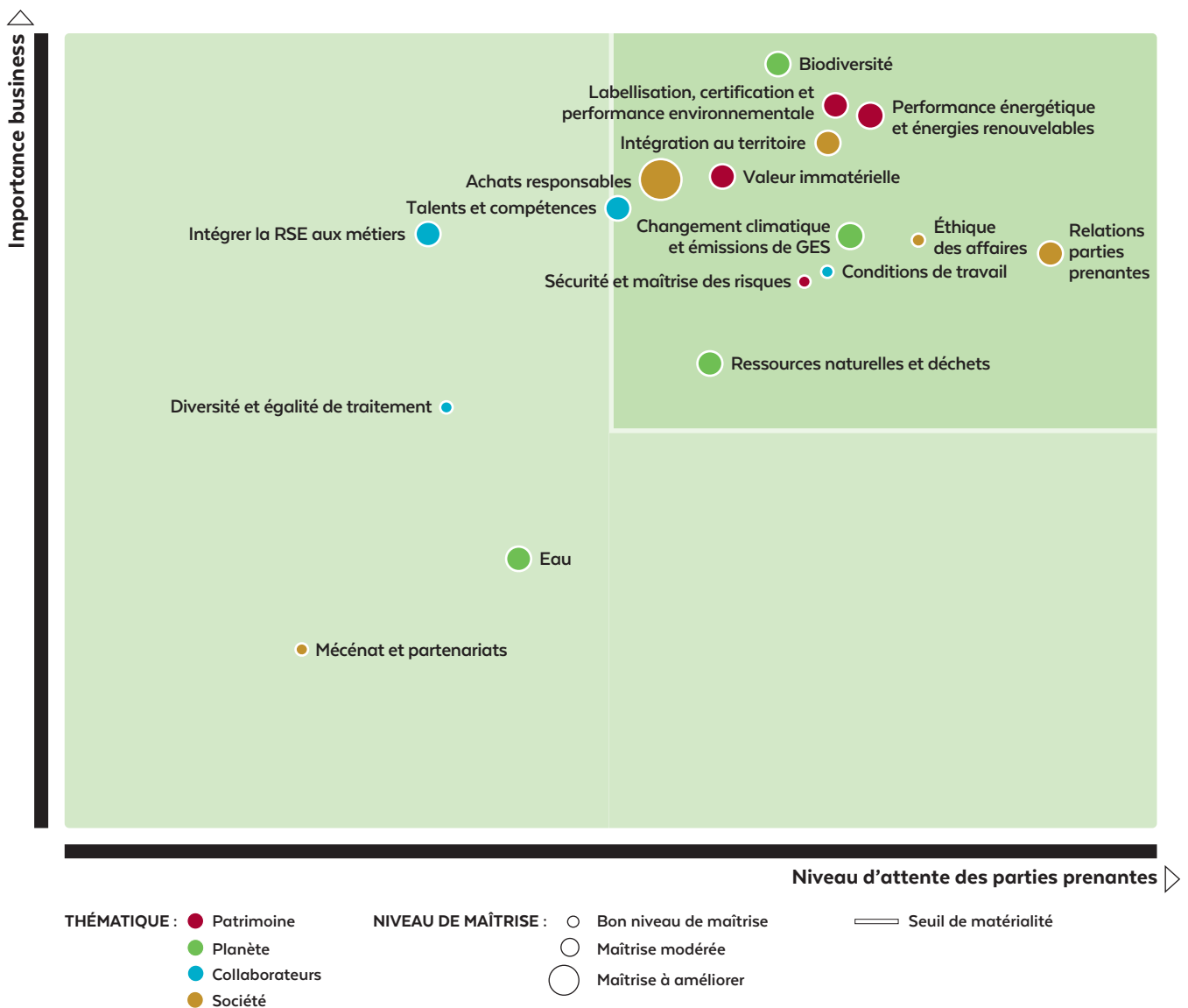


### 7.1.4.2. La matrice de matérialité de Gecina

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 à la même adresse.

#### Matrice de matérialité de Gecina



## 7.1.5. POLITIQUE RSE : ENGAGEMENTS, OBJECTIFS ET PLANS D' ACTIONS

### 7.1.5.1. La trajectoire RSE de Gecina

#### 7.1.5.1.1. La trajectoire 2012-2016 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 (voir focus ci-après) ;
- un projet mobilisateur pour ses parties prenantes et ses collaborateurs, facteur d'évolution collective et individuelle tout au long de sa chaîne de valeur.

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'ensemble des enjeux liés aux piliers Patrimoine et Planète décrivent ce que représente l'immeuble responsable intégré dans son territoire (cf. Focus ci-dessous). L'expérience acquise pendant ces plans quadriennaux 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 pour 2016. Ainsi, en 2014, les objectifs liés à la performance énergétique ont été révisés par le Comité Exécutif, 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.

Les enjeux des piliers Collaborateurs et Société répondent 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>).

#### Bilan 2012-2016

Sur les 21 objectifs fixés pour les indicateurs clés de performance, dix sont atteints à fin 2016 et neuf sont proches d'être atteints. Deux indicateurs, dont un défini pour un enjeu toutefois non matériel, présentent un écart supérieur ou égal à 20 % entre le résultat atteint et l'objectif fixé pour 2016. L'efficacité des plans d'actions et les processus de suivi réguliers mis en œuvre sur la période 2012-2016 pour la certification (en construction), la valeur immatérielle (bien-être et productivité des occupants), la sécurité et la maîtrise des risques, l'utilisation des ressources, la biodiversité, la gestion de l'eau, la gestion des talents et des compétences, les conditions de travail, l'éthique des affaires et le mécénat et les partenariats ont conduit Gecina à atteindre ou dépasser les

objectifs fixés pour ces dix enjeux – la plupart matériels – sur la période. Parmi les neuf objectifs proches d'être atteints en 2016, huit disposent de plans d'actions garantissant leur atteinte en 2017. Certaines sont déjà engagées et donneront la totalité des résultats en 2017, comme pour la performance énergétique, la certification (en exploitation) et les émissions de gaz à effet de serre. Les actions correctives ou complémentaires seront mises en œuvre pour les enjeux liés à la diversité et à l'égalité de traitement, aux relations parties prenantes et aux achats responsables. Si les actions seront poursuivies pour améliorer le tri des déchets de bureaux en exploitation – dont la performance est proche de l'objectif pour 2016 – un nouvel indicateur clé de performance sera identifié en 2017 afin de mieux prendre en compte le périmètre des chantiers et l'économie circulaire (réemploi et réutilisation). L'objectif de 30 % des heures de formation intégrant des thématiques RSE, non atteint en 2016, fera de la même manière l'objet d'une réflexion en 2017, celui-ci ne reflétant que partiellement les actions menées et la performance de Gecina obtenue en termes d'intégration de la RSE dans ses métiers. Enfin, l'objectif de 30 % des immeubles ouverts sur leur territoire (accueillant des incubateurs, des nouveaux modes de travail ou des services partagés), non atteint en 2016, le sera par la finalisation du déploiement des parkings partagés avec l'opérateur OpnGo et l'ouverture de tiers-lieux. Le tableau du paragraphe 7.2.3. « Tableau d'indicateurs extra-financiers de performance » présente une synthèse de l'évolution et l'analyse correspondante pour chacun de ces indicateurs. En tout, Gecina avait concrétisé son engagement et son ambition pour la RSE par 55 objectifs chiffrés fixés à horizon 2016, dont 32 ont été atteints, 18 ont été pratiquement atteints et 5 ont été manqués. Ce retour d'expérience est déterminant pour définir des objectifs précis et ambitieux dans le cadre de la trajectoire stratégique à horizon 2020 et 2030.

Dans l'ensemble, Gecina a su mettre en place les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs ambitieux, mais des progrès sont attendus pour créer une dynamique collective au sein de la démarche achats responsables, pour renforcer la satisfaction des clients tertiaires, pour utiliser les nouvelles solutions offertes par les approches d'éco-conception et d'économie circulaire.

#### Focus sur l'immeuble responsable et intégré au territoire selon Gecina

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-utils-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. 7.1.6.1. « La RSE au cœur de l'organisation/Focus sur la cartographie RSE du patrimoine »).

Pour les immeubles neufs ou en restructuration, des cahiers des charges spécifiques décrivent les standards minimums 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.

L'immeuble responsable conçu par Gecina vise un maximum de flexibilité afin de favoriser l'adaptation du bâtiment à l'évolution des usages en veillant à conserver le niveau de performance de l'immeuble sur les 12 thèmes identifiés. Gecina recherche aussi à accroître l'intensité et la mutualisation des usages en encourageant la mise en réseau de services à l'échelle de son patrimoine et des territoires (partage des parkings des immeubles du patrimoine, création de tiers lieux, collaboration avec des start-ups, optimisation de l'exploitation des restaurants d'entreprises, 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 m<sup>2</sup> situé au cœur de Neuilly-sur-Seine et de 2 000 m<sup>2</sup> dans les tours Gamma à proximité de la gare de Lyon.

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. Le détail des actions menées et de leurs résultats y compris en matière de lutte comme le gaspillage alimentaire est présenté sur le site Internet de Gecina <http://www.gecina.fr/sites/default/files/Plan-d%27action-siege-aout-2016.pdf>.

#### 7.1.5.1.2. La trajectoire de Gecina à horizon 2020 et 2030

En 2015, pour limiter son impact sur le changement climatique, prolonger ses objectifs fixés pour 2016 et 2020 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 pour son patrimoine de bureaux :

- 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 dès 2017 ;
- maximiser la sobriété des programmes immobiliers et viser la neutralité carbone pour chacun ;
- engager ses partenaires par la transparence et le dialogue.

En 2016, Gecina a publié un rapport spécifique détaillant les quatre axes de sa feuille de route climat. Celui-ci est accessible sur son site Internet (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>). Les actions d'ores et déjà mises en œuvre et leurs perspectives de résultats sont décrites dans le paragraphe 7.4.1. « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre ».

En complément, dans la perspective de l'arrivée à échéance de son plan quadriennal fin 2016, Gecina a souhaité procéder à la révision de ses enjeux pour définir sa vision stratégique à horizon 2030 puis la décliner au travers d'objectifs et de plans d'actions pour un premier jalon à 2020. Le cabinet Deloitte a été sélectionné pour accompagner Gecina, à l'issue d'une consultation menée durant l'été 2016.

Fort de l'expérience acquise par Gecina durant les périodes précédentes, de l'analyse des résultats du plan 2012-2016, d'une appréciation des meilleures pratiques et de l'expertise du cabinet Deloitte, une revue des enjeux a été réalisée. Celle-ci a été confrontée à la vision de 19 experts représentants des différentes parties prenantes de Gecina (dont 15 externes) lors d'entretiens individuels et d'un atelier de groupe tenu le 7 décembre 2016 en présence de neuf d'entre eux (dont huit externes). Les risques et les opportunités pour Gecina et ses parties prenantes ont été formalisés pour chaque enjeu afin de nourrir ces échanges.

Suite à cette première étape de travail, la matrice de matérialité a été mise à jour, classant la vingtaine d'enjeux identifiés en trois catégories : les priorités, les leviers et les enjeux de suivi. La vision stratégique pour la RSE à horizon 2030 fera l'objet d'une séance dédiée de travail et de validation avec le Comité Exécutif en début d'année 2017. Elle sera ensuite déclinée en plan d'action opérationnel et accompagnée d'objectifs quantitatifs pour 2020.

L'analyse de matérialité réalisée fait apparaître trois familles d'enjeux prioritaires, liés à :

- l'environnement avec la performance énergétique, l'impact sur le climat et l'économie circulaire ;
- la qualité des immeubles de bureaux au bénéfice du bien-être au travail des occupants et de la flexibilité des espaces ;
- la ville durable en favorisant l'économie de réseau, la mixité fonctionnelle, la biodiversité urbaine et la mobilité.

Pour ce faire, la communication responsable envers l'ensemble des parties prenantes, la recherche de certifications des immeubles, la gestion du changement auprès des collaborateurs, l'engagement des et envers les clients, les relations durables avec les fournisseurs et le digital et la connectivité seront autant de leviers.

Afin de garantir la pertinence et l'appropriation de sa démarche, Gecina souhaite partager la définition des objectifs quantitatifs et co-construire les plans d'actions à décliner sur ces différents enjeux pour 2020, avec l'ensemble des directions concernées.

Cette étape, en cours de réalisation au moment de la rédaction de ce document, sera finalisée dans le courant du premier semestre 2017 et servira de base aux futures publications de Gecina. L'ensemble de ces informations (matrice de matérialité mise à jour, stratégie, objectifs) sera publiée sur le site Internet de Gecina pour le mois de juin 2017.

### 7.1.5.2. Les actions RSE et leurs niveaux d'avancement

Pour chacun des enjeux identifiés par Gecina dans sa matrice de matérialité, des plans d'actions ont été déterminés avec l'ensemble des directions concernées, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. La priorité est donnée aux plans d'actions mis en œuvre sur les 10 enjeux dont la maîtrise doit être améliorée parmi les 13 identifiés comme « matériels » (situés au-delà du seuil de matérialité de la matrice).

Pour l'ensemble des enjeux liés au patrimoine, et en particulier ceux liés à la qualité de l'air et la gestion des risques sanitaires et d'obsolescence, l'absence de certitude scientifique n'a pas prévalu à la définition des plans d'actions. Gecina respecte

ainsi le principe de précaution tel que défini dans la déclaration de Rio et précisé dans la loi française en 1995 (loi Barnier <sup>(1)</sup>).

Coordonnés par la Direction RSE, les plans d'actions sont suivis tout au long de l'année et, le cas échéant, révisés avec les différentes équipes concernées : services opérationnels, techniques et de gestion, contrôle de gestion, ressources humaines, marketing et communication, audit et risques, services informatiques, services généraux (cf. 7.1.6. « Pilotage et coordination de la stratégie RSE »). En complément, ils peuvent être soumis aux avis des experts représentants des parties prenantes de Gecina dans les comités *ad hoc* pour en améliorer la pertinence.

Des indicateurs mis en œuvre pour suivre l'avancement des plans d'actions et la performance des résultats sont présentés dans le chapitre 7.2.3. « Tableau d'indicateurs extra-financiers de performance ».

Les plans d'actions sont détaillés sur le site Internet de Gecina, à l'adresse <http://www.gecina.fr/fr/rse/politique-et-performance.html>.

## 7.1.6. PILOTAGE ET COORDINATION DE LA STRATÉGIE RSE

### 7.1.6.1. La RSE au cœur de l'organisation

La RSE a été identifiée comme un accélérateur pour chacun des quatre piliers stratégiques de l'entreprise que sont la dynamisation de la politique de rotation, l'acquisition d'immeubles à potentiel de création de valeur, la maximisation de la création de valeur sur le patrimoine existant et l'incarnation de l'immeuble de demain (cf. 1.2. « Gecina en bref »). Elle est ainsi pleinement intégrée à la stratégie de l'entreprise en tant que vecteur de transformation et de création de valeur. La Direction RSE a donc naturellement été rattachée, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016, à la Direction Transformation, Marketing et RSE, avec pour missions de :

- faire de l'engagement RSE de Gecina un axe de différenciation majeur ;
- penser, animer 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 de l'entreprise ;
- nourrir un dialogue fructueux avec les parties prenantes.

Les fonctions immobilières constitutives du cœur d'activité de Gecina (Direction de l'Asset Management, Direction Investissements et Arbitrages et Direction du Patrimoine Immobilier) ont progressivement intégré dans leurs missions, objectifs et organisation, les plans d'actions et objectifs RSE :

- la Direction de l'Asset Management, qui copilote le projet cartographie RSE du patrimoine, 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 les dimensions 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 enrichi son analyse des dimensions de l'immeuble responsable et complété ses dossiers de présentation des acquisitions des diagnostics et plans d'actions éventuellement nécessaires pour améliorer les performances des projets sur ces dimensions (satisfaction des critères de l'immeuble responsable avec et sans actions complémentaires et 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 gaz à effet de serre.

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 progressive de l'applicatif de reporting spécifique

(1) 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 ».

RSE et instrumentation des immeubles). La formation des collaborateurs à la RSE, détaillée dans la partie « 7.5.1 Intégrer la RSE aux métiers de Gecina », contribue à ce que chaque collaborateur s'implique dans les projets RSE et les soutienne.

Afin de mettre en évidence l'impact des enjeux extra-financiers sur son modèle d'affaires et sa performance, Gecina traduit progressivement la valeur économique de certains de ses 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<sup>(2)</sup>. 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 ([www.gecina.fr/fr/investisseurs/publications-et-communiqués.html](http://www.gecina.fr/fr/investisseurs/publications-et-communiqués.html)).

### Focus sur la cartographie RSE du patrimoine de Gecina

En 2008, Gecina a initié une première cartographie de son patrimoine sur les seuls thèmes de l'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub>. L'évolution de sa perception des enjeux l'a conduite, en 2014, à lancer une nouvelle analyse de son patrimoine suivant les 12 thématiques qui définissent l'immeuble responsable (cf. 7.1.5.1.1. « La trajectoire 2012-2016 de Gecina »). Compte tenu du nombre d'audits à réaliser sur chacun de ces thèmes, Gecina a choisi de donner la priorité aux actifs faisant l'objet d'un bail commercial, pour lesquels investisseurs et locataires accordent un intérêt croissant aux critères environnementaux.

Chaque audit (méthode détaillée au chapitre 7.1.4.3. « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine », pp. 205-206 du Document de référence Gecina 2015) identifie les équipements disponibles, les performances atteintes et les actions à mener (avec ou sans investissement) pour améliorer les performances réelles (compte tenu de l'occupation spécifique du site) et intrinsèques (pour une occupation type) de l'actif. Le résultat de l'audit est matérialisé par un score (scoring RSE) en l'état actuel du site et de son potentiel. Ces scores, établis sur une échelle de 1 (note la moins bonne) à 9 (meilleure note), sont calculés à partir des notes par thème et de leurs poids relatifs. L'ensemble de ces données est ensuite consolidé dans une carte d'identité réalisée pour chaque actif.

L'analyse de la qualité RSE des actifs du patrimoine de Gecina est progressivement intégrée aux *asset reviews*.

Ces audits ont été déployés sur 94 actifs, 84 actifs de bureaux et 10 résidences étudiants. Parmi les six actifs de bureaux acquis entre 2015 et 2016, trois actifs dont l'occupation se poursuit ont été audités, les trois autres, qui seront restructurés à court terme, n'ont pas fait l'objet d'audit. City Lights, actif de bureaux neuf livré en 2016 et cinq résidences étudiants, livrées en 2015, n'ont pas encore été audités en l'absence de données d'exploitation pour établir la cotation. Dix actifs de bureaux audités ont été cédés, quatre en 2015 et six en 2016.

Ainsi, le scoring RSE est déployé pour le patrimoine bureaux en exploitation sur 96 % de la surface et de la valeur. Pour les résidences étudiants, le scoring couvre sur 70 % de la surface en exploitation en 2016 et 64 % de la valeur.

Les rapports d'audit sont partagés avec l'ensemble des acteurs intervenant sur les immeubles (asset managers, entités patrimoniales en charge de la gestion opérationnelle des immeubles et direction technique en charge des actions transversales au patrimoine). Les actions identifiées sont passées en revue et planifiées lors de réunions regroupant la direction technique et les responsables de l'exploitation et de la gestion des immeubles. À chaque action sont associés :

- les budgets d'investissement intégrés au plan pluriannuel de travaux ou étude de faisabilité le cas échéant ;
- les actions de pilotage intégrées aux objectifs de conduite pour les multi-techniques ; et
- les actions de sensibilisation locataires, pilotées par la direction marketing et communication.

Ces éléments sont intégrés dans un outil de suivi et de pilotage de la performance de chaque actif (Plan d'Actions pour l'Amélioration des Performances, PAAP) et consolidés au niveau du patrimoine.

### 7.1.6.2. Gouvernance et pilotage de la RSE

La Direction RSE est représentée au sein du Comité Exécutif par la Directrice Transformation, Marketing et RSE (Brigitte Cachon) et la Directrice RSE est membre du Comité de Direction de l'entreprise (Aurélié Rebaudo-Zulberty) depuis septembre 2016, suite au départ en retraite d'Yves Dieulesaint. Les enjeux et plans d'actions liés à la RSE sont ainsi pleinement intégrés et portés dans chacune de ces instances de gouvernance de l'entreprise, de manière hebdomadaire pour le Comité Exécutif et mensuelle pour le Comité de Direction.

Depuis 2013 pour les membres du Comité Exécutif, 2014 pour les membres du Comité de Direction et 2015 pour l'ensemble des managers de l'entreprise, des objectifs individuels liés aux enjeux RSE et corrélés à la rémunération variable ont été mis en œuvre, participant à la cohérence du système de management de l'entreprise. En effet, chaque cadre, soit 44 % de l'effectif total, fixe avec son supérieur au moins un objectif dans chacune des quatre dimensions suivantes : métier, financier, opérationnel et RSE. Le poids de chaque objectif dans l'évaluation finale des résultats, et donc dans l'attribution du bonus, diffère. En moyenne, les objectifs RSE représentent entre 2 % et 15 % de l'évaluation finale du manager.

En 2015, une session du Comité Management (comité réunissant l'ensemble des managers de l'entreprise) a été spécialement dédiée au partage des objectifs de la feuille de route climat. La Direction RSE est garante de sa mission devant les deux comités du Conseil d'Administration (Comité d'Audit et des Risques et Comité Stratégique).

(2) L'IIRC, International Integrated Reporting Council a publié un cadre de référence international portant sur le reporting intégré en décembre 2013.

La RSE a été inscrite deux fois à l'ordre du jour du Comité d'Audit et des Risques en 2016 pour échanger sur l'analyse des résultats et approfondir les conditions de revue par l'organisme tiers indépendant. Elle a aussi été inscrite deux fois à l'ordre du jour du Comité Stratégique pour détailler les résultats des évaluations des principales agences de notation extra-financière, échanger sur la définition et le suivi de la feuille de route climat de l'entreprise et la révision du plan RSE (matérialité des enjeux, plans d'actions, objectifs, organisation). Un point sur les principaux enjeux RSE a été réalisé lors de sa séance du 15 décembre 2016 du Conseil d'Administration.

Composée de quatre personnes à temps plein, la Direction RSE réalise le suivi de l'avancement et du bon déroulement des plans d'actions RSE au regard des objectifs fixés avec les principales directions concernées via deux comités de pilotage institués dès 2014 :

- un comité de pilotage des enjeux liés aux piliers Patrimoine et Planète, gérés par la Direction du Patrimoine Immobilier réunissant bimestriellement l'équipe RSE et les principaux managers de la Direction du Patrimoine Immobilier (15 membres) ;
- un comité de pilotage du pilier Collaborateurs réunissant trimestriellement l'équipe RSE et les principaux managers du Secrétariat Général (sept membres).

En complément, et afin de suivre l'avancée des plans d'actions concernant les autres enjeux (pilier Société notamment), la Direction RSE pilote des projets transversaux réunissant les différentes fonctions de l'entreprise concernées (réunions achats responsables réunissant une dizaine de Directions deux fois par an, comités climat composés de neuf directions quatre fois par an et réunions siège exemplaire mensuelles réunissant six directions de l'entreprise).

Le schéma de gouvernance et de pilotage simplifié de la RSE chez Gecina est accessible sur le site Internet (<http://www.gecina.fr/fr/rse/politique-et-performance.html>).

L'augmentation du nombre des critères de suivi, l'exigence de disponibilité rapide des résultats, le déploiement d'instruments de mesure en temps réel dans les immeubles et la recherche de convergence liée à la démarche de reporting intégré, a conduit Gecina à revoir son système de reporting pour mettre en place une application spécifique dédiée au reporting RSE via la solution Cr360. Choisie en 2015, cette solution a été paramétrée et intégrée puis progressivement déployée en 2016. Son déploiement global est planifié pour le courant de l'année 2017.

## 7.2. LA PERFORMANCE RSE

### 7.2.1. UNE DÉMARCHE DE REPORTING FONDÉE SUR LES RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX, LA LOI FRANÇAISE, ET EN CONFORMITÉ AVEC LES RECOMMANDATIONS SECTORIELLES

Afin de mesurer sa performance extra-financière et piloter ses actions en la matière, Gecina a mis en place, depuis 2010, un reporting extra-financier s'inspirant des référentiels internationaux et nationaux les plus significatifs dans son domaine d'activité. En lien avec les enjeux identifiés dans la matrice de matérialité (cf. 7.1.4.2. « La matrice de matérialité de Gecina »), ce reporting constitue un outil de pilotage de la performance RSE de Gecina. Il tient compte des recommandations des cinq référentiels listés ci-dessous :

- article R. 225-105-1 du Code de commerce, auquel Gecina est soumis en tant que société cotée, ce qui implique de publier des informations sur les enjeux identifiés comme matériels parmi les 43 thématiques citées dans l'article ;
- supplément immobilier de la Global Reporting Initiative (GRI), référentiel de reporting extra-financier le plus utilisé au niveau mondial et sectoriel, où Gecina a atteint le niveau « essentiel » de la version GRI G4 en 2016 ;
- Pacte Mondial des Nations Unies, dont Gecina est membre depuis 2013 et reconnu au niveau « Advanced » par des pairs chaque année ;
- recommandations de meilleures pratiques pour le reporting RSE de l'European Public Real Estate Association (EPRA), pour lesquelles Gecina met à disposition ses données conformément au référentiel, ce qui a valu à Gecina d'être reconnue « SBPR Gold » depuis 2014 ;

- France Green Building Council, référentiel déclinant l'article R. 225-105-1 pour les métiers de l'immobilier.

En complément de ces référentiels, Gecina s'inspire des recommandations de deux initiatives complémentaire : le Reporting Intégré, depuis 2013, et les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. L'approche du Reporting Intégré a conduit à schématiser le processus de création de valeur économique et sociétale, traduire progressivement la valeur économique de certains de ses indicateurs environnementaux et sociaux, et intégrer ces enseignements au sein du rapport annuel Intégré et du Document de référence.

Cette année, en cohérence avec le processus d'analyse de matérialité et en lien avec sa nouvelle stratégie, Gecina a mesuré sa contribution réelle ou potentielle aux 17 (ODD) de l'ONU. Les 17 ODD, adoptés en septembre 2015, constituent un programme volontaire de développement durable mondial à horizon 2030 et portent sur des défis planétaires, dont la plupart dépassent l'activité de Gecina. Gecina a identifié quatre ODD significatifs pour son activité :

- ODD 3 « Bonne santé et Bien-être », que Gecina stimule en rendant ses immeubles plus agréables et plus propices à l'efficacité productive (voir partie 7.3.3. « Valeur immatérielle – bien-être et productivité »), mais également en maîtrisant les risques sanitaires (voir partie 7.3.4. « Sécurité et maîtrise des risques ») ;

- ODD 7 « Énergie propre et d'un coût abordable » et ODD 13 « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques », sur lesquels Gecina travaille en améliorant son efficacité énergétique, en recourant aux énergies renouvelables, en utilisant des matériaux éco-conçus ainsi qu'en associant ses clients et ses fournisseurs à toutes les initiatives de sa feuille de route climat (voir parties 7.3.1 « Performance énergétique et énergies renouvelables » et 7.4.1 « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre ») ;
- ODD 11 « Villes et communautés durables », que Gecina contribue à façonner en connectant ses immeubles aux

services locaux existants, en s'assurant de la proximité avec les transports en commun, en convertissant des immeubles de bureaux en résidences étudiantes, en créant des tiers lieux et des espaces de co-working (voir partie 7.6.1 « Intégration au territoire »).

En complément, Gecina s'implique dans d'autres initiatives afin de renforcer la financiarisation de son reporting et d'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 définitions des termes de l'indicateur et de chaque point de données utilisé ;
- les processus de collecte des données, règles de calcul et précisions méthodologiques ;
- les procédures de restitution, de consolidation, de validation et de contrôle.

### 7.2.2.2. Synthèse du périmètre extra-financier et de la période de reporting

#### Activités concernées

- Le périmètre couvre l'ensemble des activités d'exploitation et de développement d'immeubles de bureaux ou résidentiels (y compris les résidences étudiants) du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année du reporting (année N). Gecina opère exclusivement en France.

#### Effectifs pris en compte dans le périmètre de reporting

Sont pris en compte dans le périmètre :

- Siège : les salariés administratifs du Groupe ;
- Groupe : le périmètre du siège, les employés et gardiens d'immeubles.

Le taux de couverture correspond au nombre de collaborateurs pris en compte pour le calcul de l'indicateur sur le nombre total de collaborateurs du périmètre concerné.

#### Actifs pris en compte dans le périmètre de reporting

- Sont pris en compte, pour le périmètre de reporting des indicateurs liés à l'exploitation, les actifs présents au 31 décembre de l'année N. Par conséquent, un actif cédé dans l'année N est exclu du périmètre et un actif acquis ou livré dans l'année N est intégré au périmètre. Toutefois, pour les indicateurs relatifs aux consommations des occupants (consommation d'énergie et d'eau, collecte et tri des déchets et émissions de GES), afin de garantir la plus grande fiabilité et comparabilité des données, sont exclus les actifs :
  - ayant moins d'un an d'exploitation,
  - dont le taux d'occupation physique est inférieur à 50 %,
  - acquis pour être restructurés à court terme (dans un délai inférieur à 5 ans et identifiés en *asset review*).
- Pour les indicateurs concernant la certification construction et l'analyse du cycle de vie, sont pris en compte les actifs livrés dans l'année suite à un projet de restructuration ou de construction.
- Pour l'indicateur lié à la certification en exploitation, sont exclus les actifs acquis pour restructuration à court terme (3 ans) et dont la date de départ du locataire est connue.
- Pour l'indicateur lié au SME (Système de Management Environnemental), sont pris en compte les actifs en exploitation, les actifs en cours de construction et de restructuration, et les actifs faisant l'objet d'un projet de construction et de restructuration dans l'année.

Le taux de couverture correspond au nombre d'immeubles ou la somme des surfaces pris en compte pour le calcul de l'indicateur divisé par le nombre total d'immeubles ou la surface totale des immeubles du périmètre concerné (bureaux ou résidentiel incluant les résidences étudiants).

Les surfaces utilisées sont :

- la surface utile brute locative (SUBL) pour les bureaux ;
- la surface habitable (SHAB) pour le résidentiel.

## Surface de bureaux et résidentiel retenues pour le reporting 2016

|   |   | Nb. d'immeubles | Surface          |
|---|---|-----------------|------------------|
| <b>Bureaux</b>                                    | Périmètre en exploitation (surface en m <sup>2</sup> SUBL)  | 77              | 920 435          |
|   | Périmètre pris en compte pour les indicateurs relatifs aux consommations (surface en m <sup>2</sup> SUBL)                 | 68              | 745 653          |
|   | Périmètre en construction ou restructuration (surface en m <sup>2</sup> SUBL)   | 11              | 242 109          |
|   | Périmètre livré dans l'année (surface en m <sup>2</sup> SUBL)   | 2               | 54 537           |
| <b>Résidentiel<br/>yc résidence<br/>étudiants</b> | Périmètre en exploitation (surface en m <sup>2</sup> SHAB)  | 52              | 400 677          |
|   | Périmètre en exploitation pris en compte pour les indicateurs relatifs aux consommations (surface en m <sup>2</sup> SHAB) | 52              | 400 677          |
|   | Périmètre en construction ou restructuration (surface en m <sup>2</sup> SHAB)   | 6               | 20 037           |
|   | Périmètre livré dans l'année (surface en m <sup>2</sup> SHAB)   | 0               | 0                |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>Périmètre en exploitation (surface en m<sup>2</sup>)</b>   | <b>129</b>      | <b>1 321 112</b> |
|   | <b>Périmètre pris en compte pour les indicateurs relatifs aux consommations (surface en m<sup>2</sup>)</b>                | <b>120</b>      | <b>1 146 330</b> |
|   | <b>Périmètre en construction ou restructuration (surface en m<sup>2</sup>)</b>  | <b>17</b>       | <b>262 146</b>   |
|   | <b>Périmètre livré dans l'année (surface en m<sup>2</sup>)</b>  | <b>2</b>        | <b>54 537</b>    |

Pour les indicateurs d'intensité (calculés par occupants des immeubles), dans la mesure où Gecina ne dispose pas du nombre d'occupants dans ses actifs, sont pris en compte :

- l'effectif de sécurité pour les actifs de bureaux ;
- un ratio de 20 m<sup>2</sup>/occupant pour les actifs résidentiels.

Enfin, pour suivre la performance spécifiquement liée aux actions menées sur le patrimoine, les indicateurs de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre sont corrigés des aléas climatiques. Cette méthode est utilisée par la plupart des foncières, en particulier françaises. Les précisions méthodologiques sont accessibles dans l'annexe III du protocole de reporting en ligne sur le site Internet (<http://gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>). Ces indicateurs ne sont pas corrigés des évolutions de comportements des utilisateurs ni des variations d'activités (durée d'occupation journalière et hebdomadaire, nature d'usage des locataires...).

## Variation du périmètre

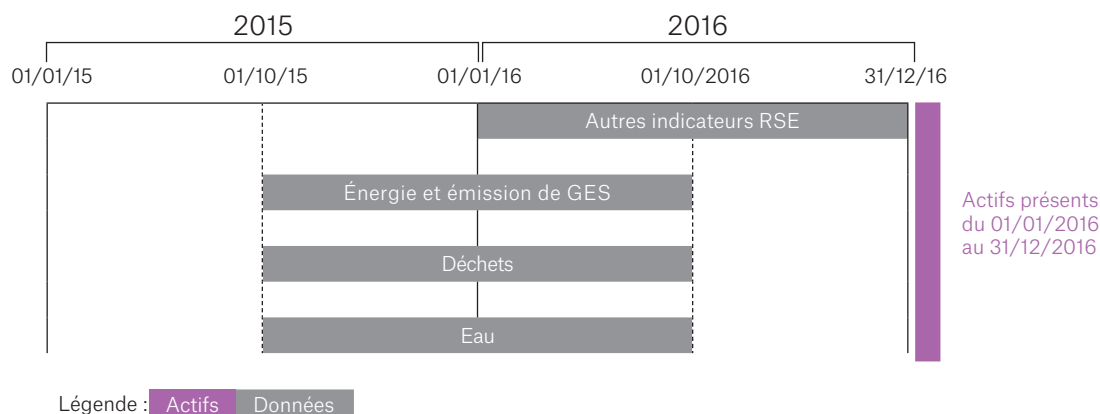
D'une année à l'autre, les variations du périmètre peuvent provenir des causes suivantes :

- acquisition, développement ou cession d'actifs ;
- création ou cessation d'activités.

## Période et fréquence de reporting

Le cycle de reporting de Gecina est annuel et aligné sur l'année civile sauf exception, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année de reporting N. La collecte des données est effectuée une fois par an. Toutefois, Gecina ne disposant pas encore du contrôle intégral des compteurs de fluides, la période de collecte et de reporting des données relatives aux consommations des occupants (consommation d'énergie et d'eau, collecte et tri des déchets et émissions de GES) est décalée afin d'assurer le suivi le plus exhaustif possible de ces indicateurs. Ainsi, pour ces derniers, les données publiées pour l'exercice N correspondent à celles collectées pour la période comprise entre le 01/10/N-1 et le 30/09/N.

## Cycle de reporting





### 7.2.2.3. Vérification externe des informations extra-financières

Depuis 2011, en tant que société cotée et en application de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (dit article 225 de la loi Grenelle 2), Gecina fait procéder à la vérification externe des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans son rapport de gestion, conformément aux modalités décrites dans son protocole de reporting.

En accord avec le Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration, le cabinet Mazars, organisme accrédité par le COFRAC, a été nommé par la Directrice Générale de Gecina comme Organisme Tiers Indépendant (OTI) pour la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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 informations peuvent ainsi être revues :

- en assurance 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 ;

- en assurance 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 ;
- en revue de cohérence : ce niveau d'assurance atteste de la cohérence des informations publiées.

Conformément aux normes professionnelles applicables en France et à la norme internationale ISAE 3000, l'échantillon de vérification des données utilisées dans le calcul des indicateurs et la quantité des justificatifs demandés pour les informations qualitatives sont plus importants pour le niveau d'assurance raisonnable (couverture d'environ 50 % de la donnée globale) que pour le niveau d'assurance modérée (couverture d'environ 20 % de la donnée globale). Le niveau raisonnable est par ailleurs sollicité par Gecina de manière volontaire, la vérification réglementaire portant sur un niveau d'assurance modérée et une revue de cohérence. À l'issue de cette vérification, l'OTI délivre un rapport décrivant les travaux effectués et comportant :

- 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.

L'exercice de vérification réalisé en 2016 a fait l'objet d'une conclusion sans réserve sur l'ensemble de ces éléments (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 »).

### Répartition des indicateurs vérifiés suivant leur niveau d'assurance

|                       | « Assurance raisonnable » | « Assurance modérée » | « Revue de Cohérence » |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Nombre d'indicateurs  | 29                        | 24                    | 24                     |
| dont indicateurs clés | 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 extra-financiers de performance

| Enjeux     | Objectifs et Indicateurs <sup>(2)</sup>   | Périmètre <sup>(1)</sup>  | Résultats  |                        |              |              |
|------------|---|---|--|------------------------|--------------|--------------|
|            |   |   | 2008   | 2015                   | 2016         |              |
| Patrimoine | <b>Performance énergétique et énergies renouvelables</b>  | <b>267 kWh/m<sup>2</sup>/an (à climat constant) de moyenne des consommations d'énergie primaire pour les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation</b> | <b>Bureaux (100 %)</b>   | <b>445</b>             | <b>299</b>   | <b>274</b>   |
|            |   | 40 % de réduction de la consommation d'énergie primaire par m <sup>2</sup> /an (à climat constant) pour les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation  | Bureaux (100 %)  | Base                   | 33 %         | 39 %         |
|            |   | 30 % de réduction de la consommation d'énergie finale par m <sup>2</sup> /an (à climat constant)  | Bureaux (100 %)  | Base                   | 32 %         | 32 %         |
|            |   | 10 % des actifs avec une étiquette DPE énergie A, B ou C (à climat constant)  | Bureaux (100 %)  | 0 %                    | 3 %          | 3 %          |
|            |   | <b>176 kWh/m<sup>2</sup>/an (à climat constant) de moyenne des consommations d'énergie primaire</b>   | <b>Résidentiel (100 %)</b>   | <b>221</b>             | <b>174</b>   | <b>180</b>   |
|            |   | 20 % de réduction de la consommation d'énergie primaire par m <sup>2</sup> /an (à climat constant)  | 100 % Résidentiel  | Base                   | 21 %         | 18 %         |
|            |   | 20 % de réduction de la consommation d'énergie finale par m <sup>2</sup> /an (à climat constant)  | Résidentiel (100 %)  | Base                   | 19 %         | 16 %         |
|            |   | 10 % des actifs avec une étiquette DPE énergie A, B ou C (à climat constant)  | Résidentiel (100 %)  | 8 %                    | 26 %         | 19 %         |
|            |   | <b>80 % des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation</b> <input checked="" type="checkbox"/>  | <b>Bureaux (100 %)</b>   | <b>0 %</b>             | <b>71 %</b>  | <b>77 %</b>  |
|            |   | <b>100 % de surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification</b> <input checked="" type="checkbox"/>   | <b>Patrimoine (100 %)</b>  | <b>0 %</b>             | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> |
|            |   | 100 % de surfaces livrées certifiées dans l'année <input checked="" type="checkbox"/>   | Patrimoine (100 %)   | 87 %                   | 100 %        | 100 %        |
|            |   | 65 % des surfaces dont l'application du SME est certifiée <input checked="" type="checkbox"/>   | Patrimoine (100 %)   | 6 %                    | 56 %         | 60 %         |
|            |   | <b>Valeur immatérielle - bien être et productivité</b>  | <b>70 % d'actifs à efficacité productive élevée (catégories A, B ou C)</b> | <b>Bureaux (100 %)</b> | <b>-</b>     | <b>66 %</b>  |
|            | 90 % de la surface du patrimoine accessible à un transport en commun à moins de 400 m <input checked="" type="checkbox"/> | Patrimoine (100 %)  | 89 %   | 94 %                   | 95 %         |              |
|            | 50 % des surfaces du patrimoine dont les parties communes sont accessibles ou adaptables aux personnes à mobilité réduite | Bureaux (93 %)  | 36 %   | 81 %                   | 76 %         |              |
|            | 60 % des surfaces du patrimoine dont les parties communes sont accessibles ou adaptables aux personnes à mobilité réduite | Résidentiel (65 %)  | -  | 79 %                   | 69 %         |              |
|            | <b>Sécurité et maîtrise des risques</b>   | <b>Plus de 70 % du patrimoine avec un niveau « Très performant » ou « Performant »</b>  | <b>Patrimoine (100 %)</b>  | <b>-</b>               | <b>87 %</b>  | <b>87 %</b>  |

- : 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) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2016 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.

(3) État d'avancement par rapport à l'objectif :

Objectif atteint (résultat 2016 égal à 100 % de l'objectif fixé)

Objectif pratiquement atteint (résultat 2016 supérieur ou égal à 80 % de l'objectif fixé)

Objectif non atteint (résultat 2016 inférieur à 80 % de l'objectif fixé)

| État d'avancement <sup>(3)</sup> | Évolution de la performance et complément d'information   | Pages |
|----------------------------------|---|-------|
|                                  | - Pour le patrimoine dont Gecina contrôle totalement l'exploitation, la consommation moyenne en énergie primaire corrigée du climat atteint - 39 % par rapport à 2008, très proche de l'objectif fixé à - 40 % pour 2016. Sur ce périmètre, 23 immeubles du patrimoine ont fait l'objet d'un rétro-commissioning dans l'année et le gain lié à ces actions a été enregistré à 8,3 %.  | 243   |
|                                  | - La performance de Gecina s'est maintenue en termes d'énergie finale entre 2015 et 2016. Néanmoins, Gecina avait atteint son objectif de réduction de 30 % entre 2008 et 2016 dès l'an dernier.  | 244   |
|                                  | - Concernant le patrimoine en développement, un objectif maximal de 70 kWh/m <sup>2</sup> /an est fixé pour tous les projets (axe 1 de la feuille de route climat, soit moitié moins que la moyenne actuelle du patrimoine bureaux en exploitation).  | 245   |
|                                  | - Les montants de dépenses énergétiques pour le patrimoine de bureaux s'élèvent à 10,7 millions d'euros, soit 14,36 euros/m <sup>2</sup> . L'ensemble des actions menées sur ce patrimoine concernant la performance énergétique conduit à une économie de 290 805 euros pour les locataires.   | 246   |
|                                  | - Après deux années de baisse, dont une réduction importante l'an dernier (- 7 %), la performance énergétique du patrimoine résidentiel en énergie primaire se dégrade augmentant de 4 % entre 2015 et 2016. Toutefois, l'amélioration constante des performances des actifs résidentiels depuis 2008 grâce à un plan de travaux et le pilotage optimisé de l'exploitation des actifs aboutit, en 2016, à un gain de 18 % en énergie primaire et de 16 % en énergie finale. Les objectifs de 20 % de réduction sont donc partiellement atteints, en sachant que l'objectif de réduction des consommations énergétiques retenu pour le patrimoine résidentiel a été revu en 2014 en stricte conformité avec les seuils du Grenelle. Il s'établit à - 38 % vis-à-vis de 2020. L'ensemble des actions menées sur ce patrimoine concernant la performance énergétique conduit à une économie pour de 290 805 euros pour les locataires.   | 248   |
|                                  |   | 248   |
|                                  |   | 248   |
|                                  |   | 249   |
|                                  | - À fin 2016, le patrimoine de bureaux Gecina certifié HQE™ Exploitation représente 673 858 m <sup>2</sup> soit 77,5 % des surfaces, proche de l'objectif fixé pour 2016 à 80 %, en hausse de 10 % sur un an. Au cours de l'année 2016, huit actifs, représentant 107 378 m <sup>2</sup> et de caractéristiques diverses ont été présentés par Gecina à la certification HQE™ Exploitation et attestés par Certivéa. En complément, des actions d'amélioration des qualités intrinsèques ou des conditions d'exploitation nécessaires pour obtenir la certification, ont été identifiées pour 11 immeubles représentant 8,7 % des surfaces du patrimoine. Trois actifs certifiés ont été cédés au cours de l'année 2016, représentant une surface de 47 759 m <sup>2</sup> , soit 4 % des surfaces 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 426 418 euros pour 2016. | 254   |
|                                  |   | 253   |
|                                  |   | 253   |
|                                  | - Concernant la certification des immeubles livrés dans l'année, les deux immeubles livrés en 2016, l'un sous Maîtrise d'Ouvrage de Gecina, l'autre acquis en VEFA ont obtenu un haut niveau de certification. Le coût global engagé par Gecina en 2016 pour les certifications HQE™ de ses immeubles en construction et restructuration s'élève à 723 548 euros.   | 252   |
|                                  | - La surface dont l'application du SME a été certifiée atteint 924 351 m <sup>2</sup> , soit 60 % des surfaces du patrimoine. Le faible taux de certification du patrimoine résidentiel et l'écart sur l'objectif de certification HQE™ Exploitation du patrimoine tertiaire se répercutent sur le taux de certification du SME.  |       |
|                                  | - En 2016, 71 % des bâtiments sont évalués dans une classe d'efficacité productive A, B ou C, c'est-à-dire présentant un potentiel de gain de productivité supérieur à 7,2 % pour son occupant, ce qui représente une augmentation de 14 % par rapport à 2013. L'objectif a été dépassé grâce aux actions dans les immeubles et à la vente de cinq actifs présentant une note d'efficacité productive inférieure à C. Ces progrès sont majeurs car ils créent de la valeur pour Gecina et ses locataires. Par exemple, pour un locataire, le bilan économique d'un immeuble de Gecina comparé à un immeuble concurrent affiche un gain de 1 151 000 (voir exemple dans 7.3.3.1), en tenant compte d'un surcoût de loyer.  | 257   |
|                                  |   | 261   |
|                                  | - Avec 95 % de son patrimoine situé à moins de 400 mètres d'un transport en commun, le Groupe maintient un niveau de performance supérieur à l'objectif de 90 %, principalement grâce à la rotation des actifs.   | 262   |
|                                  | - 76 % des bureaux sont accessibles ou adaptables pour les usagers en fauteuil roulant, contre 69 % des surfaces pour le patrimoine résidentiel. L'impossibilité technique de rendre accessibles les parties communes des immeubles de bureaux ne concerne que 1 % des surfaces.  | 262   |
|                                  | Gecina améliore encore cette année la gestion de ses risques immobiliers en progressant de 0,6 % par rapport à 2015 et en dépassant son objectif 2016 de 70 % pour la cinquième année consécutive. Concernant l'adaptation au changement climatique, Gecina a identifié les différentes zones de vulnérabilité d'un immeuble (toiture, façade, etc.) face aux aléas climatiques afin, en 2017, de mesurer l'impact et le coût potentiel de maîtrise pour chaque immeuble.   | 262   |

| Enjeux  | Objectifs et Indicateurs <sup>(2)</sup>   | Périmètre <sup>(1)</sup>   | Résultats   |                           |             |              |
|---------|---|--|---|---------------------------|-------------|--------------|
|         |   |  | 2008  | 2015                      | 2016        |              |
| Planète | <b>Émissions de GES et changement climatique</b>  | <b>16 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an (à climat constant) de moyenne des émissions de gaz à effet de serre pour les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation</b> | <b>Bureaux (100 %)</b>  | <b>28</b>                 | <b>17</b>   | <b>17</b>    |
|         |   | 40 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre /m <sup>2</sup> /an (à climat constant) pour les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation                  | Bureaux (100 %)   | Base                      | 35 %        | 37 %         |
|         |   | 10 % des actifs avec une étiquette climat énergie A, B ou C (à climat constant)  | Bureaux (100 %)   | 19 %                      | 49 %        | 44 %         |
|         |   | <b>35 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an (à climat constant) de moyenne des émissions de gaz à effet de serre</b>   | <b>Résidentiel (100 %)</b>  | <b>44</b>                 | <b>35</b>   | <b>35</b>    |
|         |   | 20 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre / m <sup>2</sup> /an (à climat constant) <sup>(2)</sup>  | Résidentiel (100 %)   | Base                      | 21 %        | 19 %         |
|         |   | 10 % des actifs avec une étiquette climat énergie A, B ou C (à climat constant)  | Résidentiel (100 %)   | 23 %                      | 30 %        | 33 %         |
|         |   | 20 % de réduction du niveau des émissions de gaz à effet de serre téqCO <sub>2</sub> /employé/an (à climat constant) <input checked="" type="checkbox"/>                                 | Siège   | Base                      | 19 %        | 20 %         |
|         |   | <b>100 % des immeubles livrés dans l'année ayant fait l'objet d'une ACV</b>  | <b>Patrimoine (100 %)</b>   | -                         | <b>0 %</b>  | <b>100 %</b> |
|         |   | <b>80 % des déchets triés pour recyclage</b>   | <b>Bureaux (49 %)</b>   | -                         | <b>63 %</b> | <b>74 %</b>  |
|         |   | 80 % des surfaces équipées pour la collecte sélective  | Patrimoine (100 %)  | 45 %                      | 88 %        | 91 %         |
|         |   | 80 % des surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective   | Patrimoine (100 %)  | 3 %                       | 82 %        | 86 %         |
|         |   | <b>Biodiversité</b>  | <b>Coefficient de biotope surfacique de 0,40 (CBS) pour le patrimoine <input checked="" type="checkbox"/></b> | <b>Patrimoine (100 %)</b> | -           | <b>0,41</b>  |
|         | Coefficient de biotope surfacique de 0,20 pour les actifs livrés dans l'année <input checked="" type="checkbox"/> | Patrimoine (100 %)   | -   | 0,23                      | 0,19        |              |
|         | <b>Eau</b>  | <b>0,93 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an de moyenne des consommations d'eau</b>  | <b>Patrimoine (65 %)</b>  | <b>1,24</b>               | <b>0,93</b> | <b>0,91</b>  |
|         | 25 % de réduction de la consommation d'eau en m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an                                  | Patrimoine (65 %)  | Base  | 25 %                      | 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 ».
















(2) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2016 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.

(3) État d'avancement par rapport à l'objectif :

Objectif atteint (résultat 2016 égal à 100 % de l'objectif fixé)

Objectif pratiquement atteint (résultat 2016 supérieur ou égal à 80 % de l'objectif fixé)

Objectif non atteint (résultat 2016 inférieur à 80 % de l'objectif fixé)

| État d'avancement <sup>(3)</sup>  | Évolution de la performance et complément d'information   | Pages |
|---|---|-------|
|    | - Les émissions de gaz à effet de serre par m <sup>2</sup> corrigées du climat ont diminué de 2 % entre 2015 et 2016, ce qui représente une réduction de 33 % depuis 2008. Sur le patrimoine contrôlé par Gecina (65 % des surfaces), la réduction est de - 37 % - contre - 35 % en 2015, ce qui place Gecina sur la bonne trajectoire pour atteindre -60 % d'ici 2030 conformément à sa feuille de route climat. Le gain élevé des consommations en énergie primaire en 2016 n'est que peu valorisé en émissions de CO <sub>2</sub> compte tenu de la faible empreinte carbone de l'énergie électrique. La démarche de rétro-commissioning engagée apporte ainsi un gain de 3,7 %, neutralisé en partie par une augmentation de 1,7 % des émissions dues à l'entrée en exploitation d'un immeuble. | 266   |
|    | - Gecina a compensé les 14 280 tCO <sub>2</sub> qu'elle n'a pas pu éviter et a doté son fonds carbone dédié de 357 000 euros, assurant ainsi la neutralité carbone de son activité de bureaux dès cette année, avant de compenser les émissions nettes de tout son patrimoine en 2017.  | 267   |
|    | - En complément, le recours à des contrats d'approvisionnement en énergie verte (origine garantie d'énergie renouvelable) a évité, en 2016, l'émission de 2 282 tCO <sub>2</sub> pour le périmètre de bureaux.  | 258   |
|    | - Le gain est équivalent à celui obtenu en énergie primaire (- 19 %), en léger recul par rapport à celui enregistré en 2015. Ce résultat s'explique par une amélioration de 22 % pour les immeubles contrôlés par Gecina alors qu'un recul de 14 % par rapport à 2008 est constaté pour les immeubles non contrôlés par Gecina. Toutefois, le bénéfice des investissements sur l'amélioration du patrimoine et l'intégration de résidences étudiants performantes atténue cette perte par rapport à 2015.   | 269   |
|    |   | 269   |
|    |   | 270   |
|    | Les actions réalisées sur le siège ainsi que la sensibilisation des salariés ont fait réduire de 20 % les émissions de gaz à effet de serre par collaborateur, qui sont passées de 2,52 téqCO <sub>2</sub> /employé/an à 2,01.  | 225   |
|    | En 2016, les deux opérations livrées qui ont intégré le patrimoine Gecina ont fait l'objet d'une ACV. La modélisation menée sur chaque opération amène ainsi Gecina à limiter son empreinte carbone globale. Par exemple, la restructuration d'un actif présente une réduction des émissions de GES en exploitation de 24,6 kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> /an avec une empreinte carbone de 91,2 kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> pour les travaux. En quatre ans, l'économie d'émissions de CO <sub>2</sub> en exploitation compense l'investissement en carbone de la restructuration.   | 271   |
|  | - En 2016, la part des déchets valorisés représente 74 % du volume de déchets total, proche de l'objectif fixé de 80 %. Les nouveaux contrats de collecte et de recyclage des déchets mis en place fin 2016 prévoyant, pour certains immeubles, un tri in situ, participeront à l'amélioration de la part des déchets valorisés en 2017.  | 273   |
|  | - 91 % des surfaces sont équipées pour la collecte sélective et 85,8 % sont équipées d'un local aménagé pour cette collecte, soit une augmentation respective de 3 % et 4 % par rapport à 2015 pour chacun de ces deux indicateurs. Cette évolution est liée à la fois à la politique d'arbitrage de Gecina et à l'installation d'équipements. Le coût global des contrats de collecte sélective sur les 30 immeubles concernés est de 419 577 euros pour l'année 2016, soit 1 euro/m <sup>2</sup> , en baisse de 12 % par rapport à 2015, soit une économie d'environ 50 349 euros.  | 273   |
|  |   | 273   |
|  | - Le CBS, calculé pour l'ensemble du patrimoine résidentiel et tertiaire en exploitation en 2016, présente une valeur moyenne de 0,47, en nette progression par rapport à 2015. Cette évolution est principalement liée à une amélioration du CBS des actifs tertiaires (0,46 en 2016 contre 0,37 en 2015) par des travaux de rénovation des jardins comme sur le Banville ou le Cristallin.  | 275   |
|  | - Le CBS des deux immeubles tertiaires livrés en 2016, CityLights et le Cristallin, est de 0,19 point, à cause des caractéristiques de ces deux projets. La présence de biodiversité sur le patrimoine contribue à la création de valeur immatérielle grâce à l'augmentation de productivité des occupants (de 2,1 % en moyenne selon plusieurs études) et la réduction de l'effet îlot de chaleur (- 10 % de besoins énergétiques annuels, soit une économie de 6 500 euros par an pour un bâtiment BBC).  | 275   |
|  | - En 2016, la consommation moyenne du patrimoine s'améliore de plus de 2 % par rapport à 2015. Gecina dépasse ainsi l'objectif fixé pour 2016, de 0,93 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an, déjà atteint en 2015. La consommation d'eau du patrimoine résidentiel reste identique à celle de 2015, malgré l'entrée en exploitation de résidences étudiants, dont l'intensité d'occupation est plus élevée que celle de bâtiments résidentiels classiques. Le montant global de dépenses liées à la consommation d'eau pour son patrimoine est de 2 955 833 euros. La réduction des consommations représente une économie, soit 122 487 euros au total par rapport à 2015.  | 277   |
|  | Au cumul, la consommation moyenne du patrimoine rapportée au m <sup>2</sup> a diminué de 26,6 % depuis 2008, au-delà de l'objectif de 25 %.   | 277   |

| Enjeux         | Objectifs et Indicateurs <sup>(2)</sup>      | Périmètre <sup>(1)</sup>   | Résultats             |       |             |             |
|----------------|--|--|-----------------------|-------|-------------|-------------|
|                |  |  | 2008                  | 2015  | 2016        |             |
| Collaborateurs | <b>Intégrer la RSE aux métiers de Gecina</b> | <b>30 % d'heures de formation intégrant des thématiques RSE</b>  | <b>Groupe (100 %)</b> | -     | <b>18 %</b> | <b>13 %</b> |
|                |  | 5 % d'heures de formation dédiées à la RSE   | Groupe (100 %)        | -     | 4 %         | 2 %         |
|                | <b>Talents et compétences</b>                | <b>Plus de 25 % de postes pourvus par mobilité interne</b>   | <b>Groupe (100 %)</b> | -     | <b>42 %</b> | <b>30 %</b> |
|                |  | 95 % de salariés ayant participé à au moins une formation au cours de l'année  | Groupe (100 %)        | -     | 98 %        | 99,8 %      |
|                |  | 25 heures de formation en moyenne par salarié formé <input checked="" type="checkbox"/>  | Groupe (100 %)        | 12    | 22          | 26          |
|                |  | Taux de rotation CDI compris entre 7 et 10 % <input checked="" type="checkbox"/>   | Groupe (100 %)        | -     | 8 %         | 7,6 %       |
|                | <b>Conditions de travail</b>                 | <b>29 % maximum de collaborateurs ayant eu au moins 1 arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours <input checked="" type="checkbox"/></b>   | <b>Groupe (100 %)</b> | -     | <b>31 %</b> | <b>28 %</b> |
|                |  | Absentéisme (jours de maladie) <input checked="" type="checkbox"/>   | Groupe (100 %)        | 6 429 | 4 919       | 5 425       |
|                |  | % de salariés employés à temps partiel compris entre 7,5 et 12,5 %   | Groupe (100 %)        | -     | 10 %        | 8 %         |
|                | <b>Diversité et égalité de traitement</b>    | <b>0 niveau de classification professionnelle sur 7 pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative hors Comex) <input checked="" type="checkbox"/></b> | <b>Groupe (100 %)</b> | -     | <b>0/7</b>  | <b>1/7</b>  |
|                |  | 40 % des femmes dans le Conseil d'Administration   | Groupe (100 %)        | 6 %   | 50 %        | 50%         |
|                |  | % des salariés en contrat d'alternance compris entre 3 et 5 %  | Groupe (100 %)        | -     | 3 %         | 5 %         |
|                |  | 4 % des salariés en situation de handicap déclaré  | Groupe (100 %)        | -     | 7 %         | 11 %        |
|                |  | Taux d'accès des seniors à la formation supérieur à la part des seniors dans l'effectif  | Groupe (100 %)        | -     | 19 %        | 21 %        |

- : 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) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2016 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.

(3) État d'avancement par rapport à l'objectif :

Objectif atteint (résultat 2016 égal à 100 % de l'objectif fixé)

Objectif pratiquement atteint (résultat 2016 supérieur ou égal à 80 % de l'objectif fixé)

Objectif non atteint (résultat 2016 inférieur à 80 % de l'objectif fixé)

| État d'avancement <sup>(3)</sup>  | Évolution de la performance et complément d'information   | Pages |
|---|---|-------|
|    | Malgré 247 heures de formations dédiées à la RSE et 1 481 heures où la RSE a été intégrée, ce pourcentage, bien qu'inférieur à l'objectif de 30 % fixé sur quatre ans (2012-2016), correspond aux priorités de l'année. Pour autant, cette année, 60 % des collaborateurs formés à l'échelle du Groupe ont bénéficié d'une formation intégrant des thématiques RSE. Par ailleurs, un collaborateur sur cinq (hors gardiens) est impliqué dans des processus ou projets RSE.                                 | 279   |
|    |   | 279   |
|    | - Au cours de l'année 2016, 13 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne, ce qui représente 30,2 % du total des recrutements effectués par le Groupe. Cette proportion est supérieure à l'objectif de 25 % fixé sur la période 2012-2016, et ce pour la troisième année consécutive.  | 283   |
|    | - L'accès des collaborateurs à la formation reste élevé et respecte l'équité d'accès par genre. Il s'établit à 99,8 % en 2016 contre 97,8 % en 2015.  | 285   |
|    | - En 2016, grâce à l'augmentation de 16,2 % des dépenses moyennes de formation par salarié (3 600 euros), le nombre d'heures de formation par salarié a augmenté de plus de 18 % par rapport à 2015, soit 26 heures de formation par an et par salarié, au-delà de l'objectif. 96,3 % des salariés ont été satisfaits de leur formation.  | 285   |
|    | - En 2016, le Groupe a enregistré 33 départs de collaborateurs CDI, en baisse de 36,5 % sur un an, portant ainsi le taux de rotation à 7,6 %. Pour autant, la fidélisation des nouvelles recrues reste un enjeu important dans la mesure où, en 2016, seules 76,5 % des recrues sont encore en poste trois ans après leur intégration.  | 282   |
|    | - Au titre des arrêts inférieurs ou égaux à 3 jours, le nombre de collaborateurs concernés a diminué de 9,5 % pour atteindre 28,5 %, soit mieux que l'objectif fixé à 29 %.   | 288   |
| -   | - Gecina a introduit un critère lié à l'absentéisme de courte durée dans l'accord d'intéressement renégocié en 2016 pour trois ans.   | 288   |
|    | - En 2016, le taux d'absentéisme maladie a progressé de 11,2 % consécutivement à l'augmentation du nombre de jours d'absence pour maladie, et s'établit à 3,47 % comparé à 3,12 % en 2015. Cette évolution est liée essentiellement à des maladies de longues durées (supérieures à 100 jours) qui passent de 1 017 jours à 2 571 jours en 2016. En conséquence, le coût de l'absentéisme a augmenté de 20 % par rapport à 2015, principalement sur la Population Cadre, pour s'établir à 419 915 euros.    | 286   |
|   | - En 2016, le nombre total de collaborateurs en CDI bénéficiant d'un aménagement d'horaires à temps partiel représente 35 personnes, qui sont des femmes dans 88,6 % des cas.   | 286   |
|  | - En 2016, le seul écart constaté concerne la catégorie Comité de Direction, dont les mouvements ont engendré un écart de rémunération de 4 %. En 2016, Gecina a continué à compenser activement les écarts constatés en ayant recours à l'enveloppe de 50 338 euros, correspondant à 0,26 % de la masse salariale (en progression de 15,9 % par rapport à 2015).   | 295   |
|  | - Au 31 décembre 2016, la proportion de femmes au Conseil d'Administration de Gecina est identique à l'année 2015 puisqu'elle se maintient à 50 %, au-delà du seuil réglementaire fixé à 40 %.  | 303   |
|  | - En 2016, au titre de l'année scolaire 2016-2017, Gecina a accueilli 22 alternants dans presque toutes les Directions. En 2016, sept collaborateurs précédemment embauchés en contrat d'apprentissage ont été embauchés.   | 294   |
|  | - Le taux de salariés en situation de handicap déclaré a progressé de 72 % en l'espace de deux ans pour atteindre 10,5 %, grâce à l'incitation aux salariés de faire reconnaître leur handicap, au recrutement de personnes en situation de handicap et au recours à des organismes générant des unités bénéficiaires. 6,6 % des salariés sont reconnus en situation de handicap, ce qui place Gecina au-delà du seuil réglementaire et lui a fait économiser environ 42 388 euros de contribution agefiph. | 294   |
|  | - Les seniors représentent 20,8 % des collaborateurs ayant eu accès à au moins une formation au cours de l'année, ce qui est proche de leur part dans l'effectif, qui est de 22,1 %. 93,3 % des collaborateurs âgés de 55 ans et plus ont été formés en 2016.   | 294   |

| Enjeux  | Objectifs et Indicateurs <sup>(2)</sup> | Périmètre <sup>(1)</sup>   | Résultats                  |             |              |              |
|---------|---|--|----------------------------|-------------|--------------|--------------|
|         |   |  | 2008                       | 2015        | 2016         |              |
| Société | <b>Intégration au territoire</b>        | <b>30 % d'immeubles ouverts sur leur territoire, accueillant des incubateurs, des nouveaux modes de travail ou des services partagés</b> | <b>Patrimoine (100 %)</b>  | -           | <b>4 %</b>   | <b>15 %</b>  |
|         | <b>Relations parties prenantes</b>      | <b>Taux de satisfaction des clients résidentiels sortants supérieur à 90 % (hors résidences étudiants)</b>                               | <b>Résidentiel (100 %)</b> | <b>93 %</b> | <b>89 %</b>  | <b>88 %</b>  |
|         |   | <b>100 % de renouvellement des accords collectifs arrivant à échéance</b>  | <b>NA</b>                  | -           | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> |
|         |   | 20 investisseurs ISR rencontrés  | NA                         | -           | 22           | 15           |
|         | <b>Éthique des affaires</b>             | <b>Aucune condamnation pénale pour non-respect de la loi (hors contravention)</b>  | <b>Groupe (100 %)</b>      | <b>0</b>    | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
|         |   | 100 % de collaborateurs formés ou sensibilisés au Code éthique ces 5 dernières années  | Siège                      | -           | 90 %         | 95 %         |
|         | <b>Achats responsables</b>              | <b>50 % de fournisseurs évalués au titre de leur performance RSE <input checked="" type="checkbox"/></b>                                 | <b>Groupe (100 %)</b>      | -           | <b>23 %</b>  | <b>41 %</b>  |
|         |   | 100 % de fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables <input checked="" type="checkbox"/>                                    | Groupe (100 %)             | -           | 91 %         | 97 %         |
|         |   | 40 % des cahiers des charges revus au titre des achats responsables (familles à risque)  | Groupe (100 %)             | -           | 63 %         | 63 %         |
|         | <b>Mécénat et partenariat</b>           | <b>20 % de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation</b>   | <b>Groupe (100 %)</b>      | -           | <b>21 %</b>  | <b>29 %</b>  |

- : 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) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2016 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.











(3) État d'avancement par rapport à l'objectif :

Objectif atteint (résultat 2016 égal à 100 % de l'objectif fixé)

Objectif pratiquement atteint (résultat 2016 supérieur ou égal à 80 % de l'objectif fixé)

Objectif non atteint (résultat 2016 inférieur à 80 % de l'objectif fixé)



| État d'avancement <sup>(3)</sup>  | Évolution de la performance et complément d'information  | Pages |
|---|--|-------|
|    | En 2016, 19 immeubles, soit 14,7 % du patrimoine en exploitation, sont ainsi « ouverts » sur leur territoire et accueillent des incubateurs, des espaces dédiés aux nouveaux modes de travail ou des services partagés, alors que Gecina s'était fixé un objectif de 30 %. Cet écart avec l'objectif s'explique notamment par les délais de mise en place des parkings partagés avec OPnGO pour des raisons administratives, dont la finalisation du déploiement début 2017 fera passer la part d'immeubles ouverts à plus de 30 %. L'ouverture du premier espace de tiers lieux, de jardins partagés sur deux résidences étudiantes et de deux sites d'agriculture urbaine en 2016 ont également contribué à relever cet indicateur.  | 286   |
|    | Les deux points de décalage entre l'objectif et les résultats 2016 pour le taux de satisfaction globale des clients résidentiels sortants (hors résidences étudiantes) s'expliquent par les réorientations stratégiques de Gecina, notamment le recentrage de l'activité et des budgets de travaux sur l'immobilier de bureau.   | 300   |
|    | En 2016, 11 accords collectifs ont été signés avec les instances représentatives du personnel, dont le Contrat de Génération, l'intéressement, la participation et la grille de classification.  | 290   |
|    | Gecina a participé à deux roadshows extra-financiers en 2016 et rencontré 15 investisseurs ISR lors de réunions individuelles et collectives, contre 22 l'an dernier. Toutefois, grâce à son approche directe et indirecte des investisseurs institutionnels ISR, notamment à travers les réponses aux questionnaires extra-financiers, 24 fonds ISR ont investi dans Gecina d'après le baromètre IPREO de septembre 2016.   | 302   |
|    | Compte tenu de la rotation des effectifs sur l'année, 95 % des collaborateurs de Gecina ont été sensibilisés au Code éthique. Par ailleurs, Gecina maintient, encore en 2016 et depuis 2008, l'absence de condamnation pénale pour non-respect de la loi (en dehors des éventuelles contraventions). Enfin, afin de renforcer la culture de gestion des risques au sein des instances dirigeantes, les membres du Comité de Direction ont suivi une formation sur le sujet en janvier 2017.  | 305   |
|    |  | 305   |
|    | - Depuis 2014, 392 fournisseurs ont répondu au questionnaire. En 2016, ils sont 337 à avoir été évalués, ce qui représente 41 % des 834 fournisseurs actifs signataires de la charte. L'objectif de 50 % aurait été atteint sans l'augmentation de 37 % du nombre de fournisseurs et la sortie de fournisseurs qui avaient été évalués. Le seuil des 50 % est dépassé si l'on raisonne en montant d'achats et non pas en nombre de fournisseurs puisque les 337 fournisseurs actifs en 2016 signataires de la charte qui ont été évalués représentent 60 % des montants d'achat. Enfin, en envoyant le questionnaire uniquement aux fournisseurs à forts enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux (à savoir 30 sur les 188 nouveaux signataires de la charte en 2016), Gecina a grevé le taux d'évaluation général, alors que ces fournisseurs ont répondu dans 93 % des cas. | 306   |
|    |  | 306   |
|  | - La progression du taux de signature de la charte par les fournisseurs actifs (97 % en 2016) n'aura pas suffi à atteindre l'objectif de 100 %, fixé pour 2016. La durée du processus de référencement, les appréhensions de certains fournisseurs et l'augmentation importante du nombre de fournisseurs actifs expliquent cet écart.<br>- Au total, 63 % des cahiers des charges de Gecina pour les prestations de constructions et de travaux de rénovation (représentant 270 millions d'euros en 2016) intègrent des critères environnementaux et sociaux. L'axe 4 de la feuille de route climat prévoit d'intégrer le poids carbone des produits et prestations dans les cahiers des charges  | 307   |
|  | 132 salariés se sont engagés en 2016 sur l'ensemble des dispositifs proposés (parrainage, partenariat, action collective), soit 29,5 %, au-delà de l'objectif fixé à 20 %.   | 308   |

## 7.2.4. UNE DÉMARCHE RSE RECONNUE PAR NOS PARTIES PRENANTES

### 7.2.4.1. Résultats et analyse des classements extra-financiers

Gecina répond activement aux sollicitations des organismes d'évaluation extra-financière dans un esprit de transparence, de dialogue et d'anticipation des enjeux émergents. La réponse aux questionnaires, l'analyse des résultats et les échanges avec les évaluateurs conduisent à déterminer des actions correctives (bonnes pratiques à initier, indicateurs à mesurer, explications à intégrer aux prochaines publications).

Gecina a répondu aux questionnaires des six agences et organismes d'analyse extra-financiers qui actualisaient le score du Groupe en 2016. Elle a amélioré son score et a analysé ses résultats en détail dans les trois classements suivants, identifiés comme prioritaires à l'issue d'une revue détaillée de leur notoriété, de leur crédibilité et de la pertinence de leurs questions pour nourrir la démarche d'amélioration continue :

- *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) de RobecoSAM : hausse de deux points à 79/100 grâce à une progression sur les critères économiques, tandis que la moyenne sectorielle baisse de deux points. Toutefois, Gecina reste 8<sup>e</sup> sur 101 répondants ;
- *Carbon Disclosure Project* (CDP), programme changement climatique : score global de « B », à comparer à la moyenne sectorielle mondiale de « C », en progrès par rapport à 2015 où les scores de Gecina en transparence (100/100) et en performance (« C »), qui ont été fusionnés dans la nouvelle méthodologie, correspondaient au niveau « B- » ;
- *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB) : augmentation du score de huit points à 75/100 grâce à l'amélioration sur les critères environnementaux et de gouvernance pour se placer au 54<sup>e</sup> rang mondial parmi 173 foncières de bureaux.

Cette analyse a été restituée au Conseil d'Administration et en interne, avec l'ensemble des directions concernées afin d'enrichir les plans d'actions et améliorer les performances.

Gecina se maintient dans les dix indices boursiers calculés par les organismes d'évaluation extra-financière dans lesquels elle était présente l'an passé, à savoir : Dow Jones Sustainability Index Monde et Europe, FTSE4GOOD, STOXX Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Euronext Vigeo Monde 100, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, Ethibel Pioneer, Ethibel Excellence et Gaia (Ethifinance).

L'analyse des résultats de l'ensemble de ces évaluations révèle la qualité de la démarche stratégique de Gecina et de son reporting ainsi que la pertinence des actions menées sur les thèmes environnementaux. En revanche, les progrès continus des indicateurs environnementaux depuis 2008 ne suffisent pas à positionner Gecina en tant que leader sectoriel lorsque les analystes apprécient uniquement la performance quantitative. L'exhaustivité des données sur le patrimoine résidentiel est également un axe de progrès, de même que la quantification du retour sur investissement des démarches de développement des compétences et l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail. Au global, le positionnement de Gecina s'est amélioré dans les classements extra-financiers entre 2012 et 2016

grâce aux progrès enregistrés au niveau environnemental, social et sociétal, et à la rigueur des réponses apportées aux analystes.

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>.

### 7.2.4.2. Une démarche reconnue par d'autres acteurs du secteur de l'immobilier et de la RSE

Gecina a progressé de la 5<sup>e</sup> à la 1<sup>re</sup> place au classement Ethics & Boards des entreprises du SBF 120 pour la féminisation des instances dirigeantes. Ce résultat reconnaît la parité parfaite au sein de son Conseil d'Administration, les évolutions de la part des femmes au sein de ses Comités Exécutif et de Direction ainsi que la pertinence des actions liées à l'égalité hommes/femmes, notamment la création du réseau « Open Your I ».

Gage de l'attention portée aux actionnaires et aux investisseurs, Gecina a remporté le Prix du Document de référence et de l'Assemblée Générale, dans la catégorie Mid/Small Caps, décerné par *Les Échos*, Investir et Mazars grâce à la qualité des relations avec les actionnaires et lors de l'Assemblée Générale, à la rapidité de publication du Document de référence et à la publication d'un rapport annuel intégré depuis 2014. La qualité de l'information sur les impacts environnementaux, l'intégration de la RSE dans les métiers, les achats responsables, l'intégration territoriale et les relations parties prenantes a notamment été saluée par le jury. Gecina a également été triplement récompensée lors des trophées 2016 des meilleures relations actionnaires, par le Groupe Le Revenu. Enfin, pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, Gecina a reçu deux « EPRA Gold Awards », soit deux médailles d'or, par l'EPRA, l'association de référence des sociétés immobilières cotées en Europe. Ces deux distinctions saluent la qualité et la transparence de l'information financière de Gecina contenue dans son Document de référence 2015, incluant le Rapport financier annuel et le Rapport de développement durable.

Signe de son positionnement innovant sur les thématiques du bien-être et de la qualité de vie au travail, le magazine de Gecina *Well at Work*, à vocation interne et externe, a reçu le prix du meilleur magazine d'information lors des Trophées de la Communication®. La démarche de restauration d'entreprise responsable développée par Gecina en partenariat avec l'association Le Chañon Manquant a reçu la médaille d'or des Trophées ARSEG de l'environnement de travail.

Enfin, afin de répondre aux attentes de ses clients et de garantir la réciprocité de sa démarche d'achats responsables, Gecina a souhaité se soumettre à une évaluation indépendante de ses engagements et performances RSE par Ecovadis. En 2016, Gecina a maintenu son score de 81/100 (pour une moyenne sectorielle de 42/100) et le niveau de reconnaissance « GOLD ». Les axes d'amélioration concernent les certifications QHSE ISO 14001 et OHSAS 18001, ainsi que les audits fournisseurs et les audits cybersécurité. Seulement 1 % des entreprises toutes catégories confondues ont un score supérieur ou égal à celui de Gecina.

## 7.3. PATRIMOINE

### 7.3.1. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

KPI : Moyenne et % de réduction des consommations d'énergie primaire (bureaux et résidentiel)

#### Objectif 2016 :

- Patrimoine bureaux dont Gecina possède le contrôle de l'exploitation, hors usages : 267 kWh/m<sup>2</sup>/an soit - 40 % par rapport à 2008
- Patrimoine résidentiel hors usages : 177 kWh/m<sup>2</sup>/an, soit - 20 % par rapport à 2008

#### Objectif 2020 :

- Patrimoine bureaux hors usages : 284 kWh/m<sup>2</sup>/an, soit - 40 % par rapport à 2008
- Patrimoine bureaux avec usages : 430 kWh/m<sup>2</sup>/an, soit - 35 % par rapport à 2008
- Patrimoine résidentiel hors usages : 137 kWh/m<sup>2</sup>/an, soit - 38 % par rapport à 2008



#### 7.3.1.1. Performance énergétique du patrimoine

##### Démarche

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.

Gecina considère que pour les immeubles de bureaux, les consommations sont majoritairement induites par les systèmes techniques intégrés aux immeubles et mis à la disposition des utilisateurs. C'est pourquoi les consommations liées aux usages spécifiques des locataires (process et informatique principalement) n'ont pas été prises en compte dans le suivi pour les périodes 2008/2012 et 2012/2016.

Pour le résidentiel, Gecina n'ayant la maîtrise opérationnelle que sur les consommations des installations de chauffage et d'eau chaude sanitaire collective, le suivi est limité à ces deux usages.

Compte tenu de la différence de périmètre de suivi des consommations pour ces deux types d'actifs, les consommations moyennes des immeubles de chaque type présentent un écart important. Ainsi, en 2008, la consommation moyenne du patrimoine de bureaux était de 473 kWh/m<sup>2</sup>/an alors que dans le résidentiel, cette valeur était de 221 kWh/m<sup>2</sup>/an. La démarche mise en œuvre ainsi que le suivi de la performance pour chaque type d'actif sont présentés de manière différenciée dans les deux paragraphes suivants.

Gecina est la première société foncière certifiée ISO 50001. Cette certification constitue une reconnaissance de la démarche menée par Gecina sur l'ensemble de son patrimoine en matière de gestion de l'énergie à travers un cadre normatif rigoureux.

Un système de management de l'énergie est mis en place pour répondre aux obligations de la norme. Il intègre les plans d'actions pluriannuels définis pour garantir l'atteinte des objectifs fixés et repose sur l'amélioration continue des processus de pilotage de la performance énergétique. Pour

cela, la cellule « Energy Management » :

- pilote les consommations d'énergie (collecte et traitement des données) ;
- définit et met en place les plans d'actions d'amélioration des performances énergétiques (à mettre en œuvre lors de travaux ou en exploitation) ;
- accompagne les locataires, notamment ceux avec lesquels une annexe environnementale a été signée ;
- gère les contrats de fournitures et optimise les achats de fluides (cf. 7.3.1.2. « Développement des énergies renouvelables ») ;
- réalise la veille technologique sur ce domaine.

Pour prolonger ses engagements énergétiques et climatiques et définir des objectifs au-delà de 2016 et 2020, Gecina a établi une feuille de route climat à horizon 2030 pour son patrimoine de bureaux (cf. 7.1.5.1.2. « La trajectoire de Gecina à horizon 2020 et 2030 »). Levier nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>, l'optimisation des consommations énergétiques est naturellement intégrée dans cette feuille de route. Les actions engagées sur le patrimoine par la cellule « Energy Management » (détaillées dans le paragraphe suivant pour le patrimoine de bureaux) sont ainsi poursuivies. Elles intègrent notamment le renforcement de l'instrumentation des immeubles, le déploiement de la garantie de performance énergétique et la mise en œuvre de rétro-commissioning pour le patrimoine en exploitation. Concernant le patrimoine en développement, un objectif maximal de 70 kWh/m<sup>2</sup>/an est fixé pour tous les projets et des opérations de commissionnement sont intégrées systématiquement aux process.

Consciente de la nécessité d'impliquer les occupants des immeubles dans leur performance globale, Gecina a souhaité se fixer des objectifs sur la totalité des consommations énergétiques de son patrimoine de bureaux. Ainsi, en complément de l'objectif fixé à 2020 pour les consommations intrinsèques des immeubles bureaux (284 kWh/m<sup>2</sup>/an, soit - 40 % par rapport à 2008), un objectif est aussi déterminé pour les consommations globales intégrant les usages spécifiques de ces immeubles (430 kWh/m<sup>2</sup>/an, soit - 35 % de consommation énergétique à climat constant).

## Responsabilité et performance RSE

### Analyse de la performance

Gecina a choisi de reconduire l'application des recommandations du guide de reporting RSE article 225 Construction/Immobilier publié par France GBC, à l'élaboration duquel elle s'est associée. Les données sont ainsi détaillées selon leur origine.

### Performance énergétique du patrimoine conformément au guide de reporting RSE élaboré par France GBC (avec usages spécifiques des locataires)

| Patrimoine                           | Corporate (siège) | Activités (contrôle de l'exploitation par Gecina hors usages spécifiques des locataires) | Parties prenantes (contrôle de l'exploitation par les locataires et usages spécifiques de ces derniers) | Total       |
|--------------------------------------|-------------------|--|---|-------------|
| kWh <sub>ep</sub>                    | 4 144 495         | 180 269 632  | 251 255 434   | 435 669 561 |
| kWh <sub>ep</sub> corrigé du climat* | 4 167 997         | 179 481 856  | 244 982 534   | 428 632 387 |
| kWh <sub>ef</sub>                    | 2 140 409         | 111 014 521  | 120 120 231   | 233 275 161 |
| kWh <sub>ef</sub> corrigé du climat* | 2 092 779         | 114 575 024  | 116 748 853   | 233 416 656 |

\* Correction DJU chaud / froid pour le patrimoine - cf. protocole de reporting disponible sur le site Internet <http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>

### Répartition des consommations énergétiques totales suivant le type d'activité (corrigé du climat)



### Intensité énergétique du patrimoine par occupant

|   | Bureaux (hors usages) |              |               | Résidentiel  |              |            |
|---|-----------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|------------|
|   | 2015                  | 2016         | Évolution     | 2015         | 2016         | Évolution  |
| kWh <sub>ef</sub>                                   | 127 279 684           | 121 981 395  | - 4 %         | 64 996 866   | 62 521 650   | - 4 %      |
| <b>kWh<sub>ef</sub>/occupant</b>                    | <b>2 929</b>          | <b>2 789</b> | <b>- 5 %</b>  | <b>3 030</b> | <b>3 121</b> | <b>3 %</b> |
| kWh <sub>ef</sub> corrigé du climat*                | 117 377 979           | 116 258 986  | - 1 %         | 68 504 852   | 68 385 554   | 0 %        |
| <b>kWh<sub>ef</sub> corrigé du climat*/occupant</b> | <b>2 701</b>          | <b>2 658</b> | <b>- 2 %</b>  | <b>3 194</b> | <b>3 413</b> | <b>7 %</b> |
| kWh <sub>ep</sub>                                   | 268 573 068           | 241 659 822  | - 10 %        | 71 150 641   | 68 673 670   | - 3 %      |
| <b>kWh<sub>ep</sub>/occupant</b>                    | <b>6 180</b>          | <b>5 526</b> | <b>- 11 %</b> | <b>3 317</b> | <b>3 428</b> | <b>3 %</b> |
| kWh <sub>ep</sub> corrigé du climat*                | 244 510 345           | 228 758 744  | - 6 %         | 74 661 850   | 74 537 574   | 0 %        |
| <b>kWh<sub>ep</sub> corrigé du climat*/occupant</b> | <b>5 626</b>          | <b>5 231</b> | <b>- 7 %</b>  | <b>3 481</b> | <b>3 721</b> | <b>7 %</b> |

\* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine - cf. protocole de reporting disponible sur le site Internet <http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>

### 7.3.1.1.1. Consommations énergétiques du patrimoine bureaux

#### Démarche

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 de bureau selon la typologie suivante :

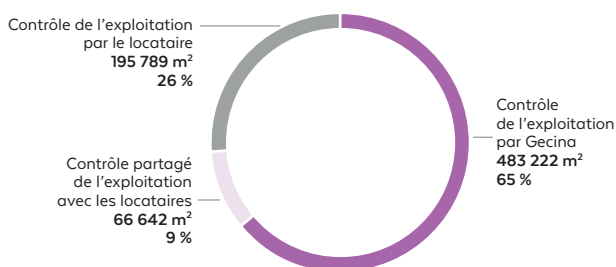
- lorsque l'exploitation est totalement contrôlée par Gecina (65 % des surfaces en 2016), elle maîtrise l'ensemble des leviers d'action pour piloter la performance énergétique des immeubles hormis les consommations liées aux usages spécifiques des locataires. L'objectif de 40 % de gain d'efficacité énergétique, en énergie primaire corrigée du climat par rapport à 2008 hors usages spécifiques des locataires a été fixé pour 2016 ;
- lorsque le contrôle de l'exploitation par Gecina est partiel (9 % des surfaces en 2016), l'amélioration de la performance énergétique ne peut être obtenue que par un dialogue de long

terme avec les locataires. Ainsi, l'objectif initialement fixé pour 2016 a été décalé à 2020, dès 2014. 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 catégorie d'immeubles ;

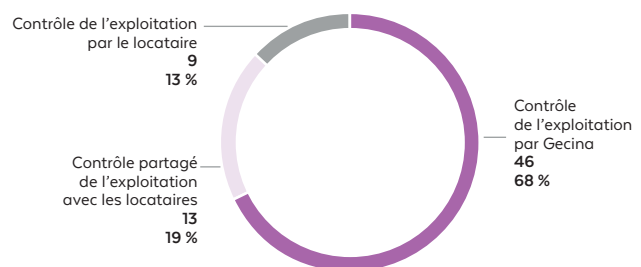
- lorsque le locataire gère seul l'exploitation du site (26 % des surfaces en 2016), Gecina n'a aucune maîtrise des plans d'actions déployés sur les immeubles. L'analyse année après année de ce patrimoine démontre toutefois que les grands utilisateurs, pour la majorité d'entre eux soumis à l'obligation de la loi DDADUE (transposition en droit français de la directive européenne relative à l'efficacité énergétique), ont engagé un développement pour une gestion vertueuse de l'énergie. C'est pourquoi l'objectif de gain de 40 % s'applique aussi à ce périmètre pour 2020.

### Répartition des actifs de bureaux suivant le niveau de contrôle opérationnel de Gecina

En surface et en % des surfaces (m<sup>2</sup> SUBL)



En nombre d'actifs et % d'actifs



Afin d'atteindre ses objectifs fixés pour 2016 et 2020 sur les immeubles de bureaux, Gecina a engagé depuis 2014 un plan d'actions mobilisant six leviers :

#### 1. L'optimisation des consommations par une démarche de « rétro-commissioning ».

Cette démarche consiste à contrôler l'ensemble des appareils et équipements du bâtiment pour en garantir le fonctionnement optimal en fonction des 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 des systèmes défaillants pour optimiser les consommations d'énergie, tout en améliorant le confort.

#### 2. Le suivi et le pilotage des consommations par un système de télérelève.

Le déploiement du système Hypervision®, engagé en 2014, se poursuit et des informations de consommations d'énergie sont disponibles pour 42 immeubles (parmi les 54 ciblés). Ces données sont analysées périodiquement et des axes d'amélioration sont identifiés. Le déploiement se poursuit avec pour objectif de pérenniser la remontée des données, d'élargir le périmètre des immeubles suivis et de mettre en place un système automatique d'alertes en cas de surconsommation.

#### 3. 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 met en place des contrats d'intéressement avec les exploitants techniques de ses immeubles. Ce type de contrat constitue une nouvelle base de travail avec les 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 les résultats dépassent les attentes. Les nouveaux contrats multi-techniques attribués en 2016, suite à appel d'offres, intègre ces dispositions pour 42 % des surfaces du patrimoine de bureaux.

Une garantie de performance énergétique (GPE) ou garantie de résultat énergétique (GRE) est mise aussi en œuvre sur chaque projet de restructuration et de construction mené par Gecina. Ces GPE/GRE portent sur l'ensemble des postes énergétiques des immeubles et assurent un niveau de performance énergétique maximal en exploitation fixé à 70 kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an pour atteindre les objectifs définis par la feuille de route climat (cf. 7.1.5.1.2. « La trajectoire de Gecina à horizon 2020 et 2030 »).

Les performances à atteindre par poste de consommation sont estimées par une simulation énergétique en phase de conception puis fixées comme objectif aux exploitants sélectionnés. Les marchés d'exploitation sont attribués en fin de conception pour faire participer le lauréat aux phases de réalisation. Lors de la mise en exploitation, les intervenants ont ainsi une pleine connaissance des dispositifs de l'immeuble, ce qui garantit les performances. En fonction du contexte (type de locataire, usage, conditions climatiques, etc.) les performances sont évaluées chaque année et les objectifs éventuellement redéfinis.

**4. L'amélioration des performances intrinsèques via des investissements ciblés.**

Depuis plusieurs années, le remplacement des équipements énergétiques vieillissants fait l'objet d'une analyse technico-économique en coût global pour privilégier les plus performants en tout en tenant compte de la maîtrise des charges et d'une amélioration du confort pour les utilisateurs. En lien avec le rétro-commissioning et les audits menés sur le patrimoine, les actions nécessitant un investissement sont planifiées en priorité pour les postes de consommation les plus importants et en fonction de leur temps de retour sur investissement.

Le passage en éclairage LED de la totalité des parkings réalisé en 2016, le calorifugeage de l'ensemble des réseaux de chaleurs pour limiter les déperditions, ou l'analyse et l'amélioration des GTB (Gestion Techniques du Bâtiment) pour mieux piloter les équipements sont autant d'actions prévues avant fin 2020. D'autres actions, dont la rentabilité est moins rapide, comme les interventions sur le bâti (remplacement des menuiseries, isolation des toitures ou des façades), sont réalisées entre deux baux, dès la libération des locaux afin de limiter les nuisances pour les locataires, ou en milieu occupé lorsqu'ils apportent d'autres plus-values immédiates (comme l'amélioration du confort thermique et acoustique par la mise en œuvre de double vitrages).

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 CO<sub>2</sub>. 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.

**5 Des niveaux de performance maximale pour les développements (cf. 7.3.2.2. «Construction et rénovation»).**

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 et un mix énergétique en grande partie alimenté par des énergies renouvelables.

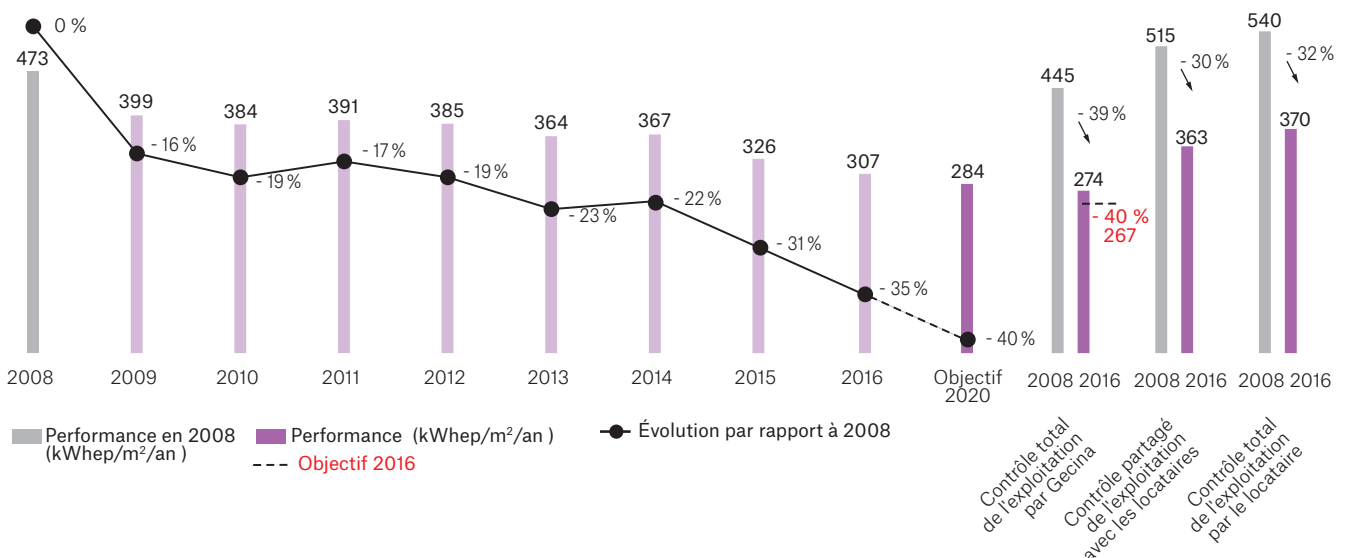
**6. La sensibilisation et la formation des occupants.**

La performance énergétique globale d'un bâtiment ne peut être décorrélée de son occupation. Les audits menés par Gecina sur chacun de ses actifs tertiaires (cf. 7.1.6.1. « La RSE au cœur de l'organisation » - Focus sur la cartographie RSE du patrimoine de Gecina) ont identifié les gains énergétiques potentiels associés à des modifications d'usage des lieux. Ces actions d'amélioration ont été consolidées à l'échelle du patrimoine et les gains estimés seront atteints par le déploiement des meilleures solutions (concours internes aux immeubles, nudges, etc.).

*Analyse de la performance*

La moyenne des consommations d'énergie du patrimoine de bureaux enregistre une amélioration notable en 2016, après un gain important en 2015, résultat de l'ensemble des actions menées depuis 2 ans. La consommation moyenne du patrimoine tertiaire corrigée du climat atteint 307 kWhep/m<sup>2</sup>/an, soit une réduction des consommations de 35 % par rapport à 2008 (473 kWhep/m<sup>2</sup>/an).

**Moyenne et évolution des consommations d'énergie primaire (à climat constant 2008) - Bureaux**



### Évolution des consommations énergétiques moyennes des actifs de bureaux suivant le niveau de contrôle (hors usages)

|  | 2008        | 2015        | 2016        | Contrôle de l'exploitation par Gecina | Contrôle partagé de l'exploitation avec les locataires | Contrôle de l'exploitation par le locataire |
|--|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------|--|---|
| kWh <sub>ep</sub>  | 323 783 329 | 268 573 068 | 241 659 822 | 138 851 176                           | 24 934 565   | 77 874 081                                  |
| <b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>                   | <b>473</b>  | <b>358</b>  | <b>324</b>  | <b>287</b>                            | <b>374</b>   | <b>398</b>                                  |
| Évolution an/an  | -           | - 3 %       | - 9 %       | - 12 %                                | - 12 %   | - 4 %                                       |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 24 %      | - 32 %      | - 35 %                                | - 27 %   | - 26 %                                      |
| kWh <sub>ep</sub> corrigé du climat                        | 323 783 329 | 244 510 345 | 228 758 744 | 132 222 997                           | 24 179 002   | 72 356 745                                  |
| <b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé du climat</b> | <b>473</b>  | <b>326</b>  | <b>307</b>  | <b>274</b>                            | <b>363</b>   | <b>370</b>                                  |
| Évolution an/an  | -           | - 11 %      | - 6 %       | - 8 %                                 | - 9 %  | 2 %   |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 31 %      | - 35 %      | - 39 %                                | - 30 %   | - 32 %                                      |
| kWh <sub>ef</sub>  | 156 635 473 | 127 279 684 | 121 981 395 | 68 320 696                            | 13 751 923   | 39 908 776                                  |
| <b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>                   | <b>229</b>  | <b>169</b>  | <b>164</b>  | <b>141</b>                            | <b>206</b>   | <b>204</b>                                  |
| Évolution an/an  | -           | - 4 %       | - 3 %       | - 10 %                                | - 5 %  | 12 %  |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 26 %      | - 29 %      | - 36 %                                | - 17 %   | - 17 %                                      |
| kWh <sub>ef</sub> corrigé du climat                        | 156 635 473 | 117 377 979 | 116 258 986 | 65 969 665                            | 13 354 396   | 36 934 926                                  |
| <b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé du climat</b> | <b>229</b>  | <b>156</b>  | <b>156</b>  | <b>137</b>                            | <b>200</b>   | <b>189</b>                                  |
| Évolution an/an  | -           | - 12 %      | 0 %         | - 6 %                                 | - 2 %  | 15 %  |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 32 %      | - 32 %      | - 38 %                                | - 20 %   | - 23 %                                      |

En incluant les usages, la performance moyenne du patrimoine corrigée du climat est de 475 kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an pour l'année 2016, représentant un gain de 28 % par rapport à 2008.

Les dépenses énergétiques pour le patrimoine de bureaux s'élèvent à 10 707 577 euros, soit 14,36 euros/m<sup>2</sup>. L'ensemble des actions menées sur ce patrimoine concernant la performance énergétique conduit à une économie de 290 805 euros pour les locataires.

Pour mémoire, en 2014, Gecina avait constaté que la période de mi-saison avait influé négativement sur les performances des immeubles compte tenu d'un fonctionnement des équipements dans une plage éloignée des conditions extrêmes. Le même type d'épisode climatique s'est reproduit en 2016 mais la vigilance portée à la conduite des équipements en fonction des conditions climatiques a contré son impact sur les consommations.

Pour le patrimoine dont Gecina contrôle totalement l'exploitation, la consommation moyenne en énergie primaire corrigée du climat atteint - 39 % par rapport 2008, très proche de l'objectif fixé à - 40 % pour 2016.

Sur ce périmètre, 23 immeubles du patrimoine ont fait l'objet d'un rétro commissioning dans l'année et le gain lié à ces actions a été enregistré à 8,3 %. En modélisant l'impact de toutes les actions qui ont été déployées durant l'année et dont les gains n'ont pu être enregistrés en totalité, le gain aurait été d'environ 12 % et la performance globale aurait dépassé l'objectif, en atteignant - 43 % et 252 kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé du climat.

### Principales actions et gains de performance énergétique associés enregistrés sur l'année

|  | Énergie finale (MWh) | Énergie primaire (MWh) |
|--|----------------------|------------------------|
| Remplacement LED des éclairages parking                                  | 862                  | 2 200                  |
| Modification des programmes horaires de fonctionnement des installations | 3 500                | 7 800                  |
| Réduction des débits   | 789                  | 1 700                  |
| Optimisation des points de consigne                                      | 1 000                | 3 400                  |
| Calorifugeage des réseaux  | 336                  | 830                    |

Pour la même période, le reste du périmètre qui n'a pas été travaillé dans l'année (23 immeubles) n'a enregistré aucun gain (+ 0,2 % de consommation sur la performance comparée entre 2015 et 2016). Compte tenu de ces résultats, Gecina engagera en 2017 le reste des immeubles du périmètre contrôlé en rétro-commissioning.

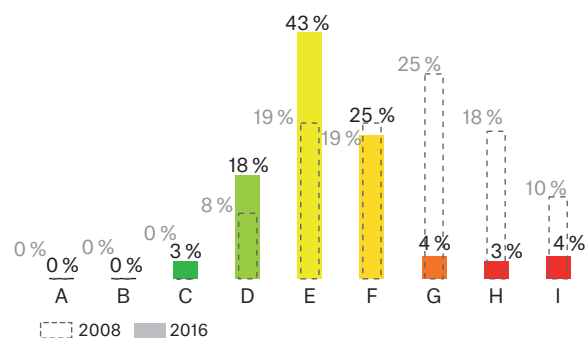
Le décalage de performance est toujours notable selon le mode de contrôle de l'exploitation. Ainsi en 2016, lorsque Gecina ne gère pas en totalité l'exploitation, le gain de performance est seulement de 30 % pour les immeubles dont l'exploitation est partagée avec les locataires et de 32 % lorsque le locataire a la maîtrise totale de l'exploitation. L'optimisation entre les besoins des occupants et les temps de fonctionnement des équipements sont des leviers d'amélioration de la performance de ces deux périmètres seront engagés en rétro-commissioning en 2018.

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 287 kWhép/m<sup>2</sup>/an corrigés du climat en 2015, soit 6,3 % inférieure à la moyenne du patrimoine bureaux.

L'arbitrage du patrimoine impacte peu le résultat. Huit immeubles sont sortis du périmètre et présentaient une consommation moyenne de 371 kWhép/m<sup>2</sup>/an en 2015 alors que trois immeubles sont entrés avec une consommation moyenne de 310 kWhép/m<sup>2</sup>/an pour une surface équivalente (respectivement 111 596 m<sup>2</sup> ont été cédés et 105 354 m<sup>2</sup> ont été acquis).

Entre 2008 et 2016, la part d'immeubles dans les étiquettes G, H et I est passée de 53 % à 11 %. Les classes D, E et F représentent, en 2016, 86 % du patrimoine. La classe la plus représentée est la classe E (43 % des immeubles) et 3 % du patrimoine est en classe C.

### Répartition par étiquette énergie du patrimoine bureaux en exploitation (en nombre d'actifs 2008/2016 hors usage)



#### 7.3.1.1.2. Consommations énergétiques du patrimoine résidentiel et des résidences étudiants

##### Démarche

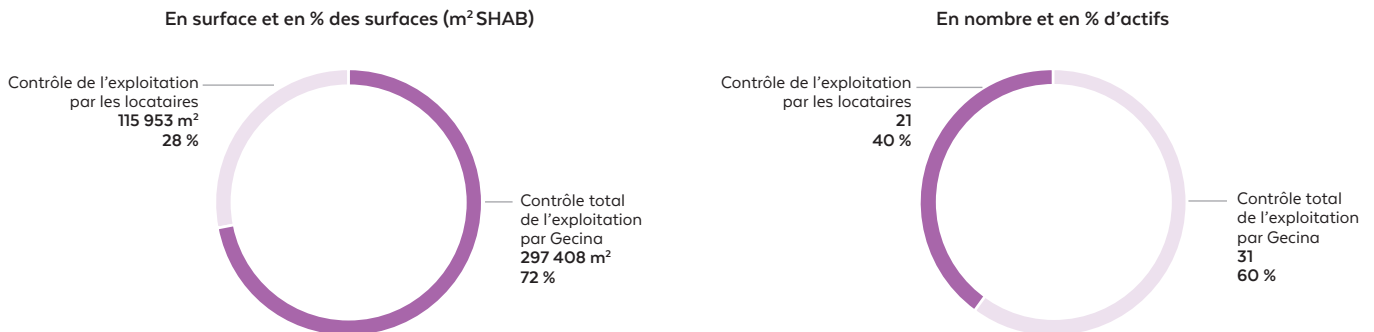
L'objectif de réduction des consommations énergétiques retenu pour le patrimoine résidentiel a été revu en 2014 en stricte conformité avec les seuils du Grenelle. Ainsi, l'objectif de réduction des consommations fixé est de 20 % pour 2016 par rapport à 2008 et de 38 % pour 2020.

Le choix assumé en 2008 de communiquer sur des résultats issus des DPE suivant la méthodologie 3CL ne valorisant que les travaux réalisés sur le bâti ou le changement de source d'énergie, en 2012, afin d'intégrer l'amélioration de la conduite de l'exploitation, un suivi différencié entre deux catégories a été mis en place :

- pour les immeubles alimentés en chauffage collectif dont Gecina possède le contrôle de l'exploitation, les consommations réelles corrigées du climat sont prises en compte (méthodologie identique au périmètre tertiaire – en 2016, 31 actifs soit 72 % des surfaces du patrimoine résidentiel sont concernés) ;
- pour le patrimoine en chauffage individuel dont Gecina ne possède pas le contrôle de l'exploitation, le nombre élevé de locataires rendant peu envisageable la collecte des factures de consommations réelles, la méthodologie DPE reste utilisée (21 actifs soit 28 % des surfaces du patrimoine résidentiel sont concernés).



## Ventilation des actifs suivant le niveau de contrôle opérationnel de Gecina



Afin d'atteindre ses objectifs fixés pour 2016 et 2020 sur les immeubles de bureaux, Gecina a engagé depuis 2008 un plan d'actions en mobilisant trois leviers :

### 1. La mise en place de contrats intégrant une clause d'intéressement pour les surfaces du patrimoine dont Gecina contrôle l'exploitation.

Les contrats de chauffage intègrent une clause incitant les exploitants à suivre les consommations d'énergie pour éviter toute dérive et garantir le confort des occupants. Des objectifs sont fixés en début de contrat en fonction d'une rigueur climatique de référence et leur atteinte est évaluée chaque année en tenant compte du climat réel. Les objectifs sont réévalués à trois occasions pour améliorer les consommations : dès que des travaux sont engagés, pour tenir compte de l'amélioration des performances des résidences, lorsque le gain annuel est supérieur à 15 % sur deux années consécutives ou lorsque le gain sur une année est supérieur à 20 %. Une pénalité est appliquée lorsque l'objectif n'est pas atteint. Cette action volontariste est mise en place sur 62 % des surfaces du patrimoine résidentiel en 2016.

### 2. L'amélioration des performances intrinsèques via des investissements ciblés.

Plusieurs actions sur le bâti sont menées pour combattre les déperditions thermiques : étanchéité des toitures-terrasses inaccessibles remplacée progressivement par une isolation thermique renforcée, calorifugeage des réseaux horizontaux d'eau chaude sanitaire situés dans les parties

communes, remplacement des menuiseries extérieures par des menuiseries à double vitrage sur des immeubles d'habitation.

Les appareils de production de chauffage et d'eau chaude sanitaire sont remplacés par des équipements plus performants : rénovation des chaufferies collectives ou des sous-stations de réseau urbain, amélioration des terminaux de chauffage dès que possible (remplacement ou installation de robinets thermostatiques).

L'approvisionnement en énergie des immeubles pour leurs besoins de chauffage influe à la fois sur la performance de l'actif en énergie primaire et sur son empreinte en CO<sub>2</sub>. 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.

### 3. Des niveaux de performance maximale pour les 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.

#### Analyse de la performance

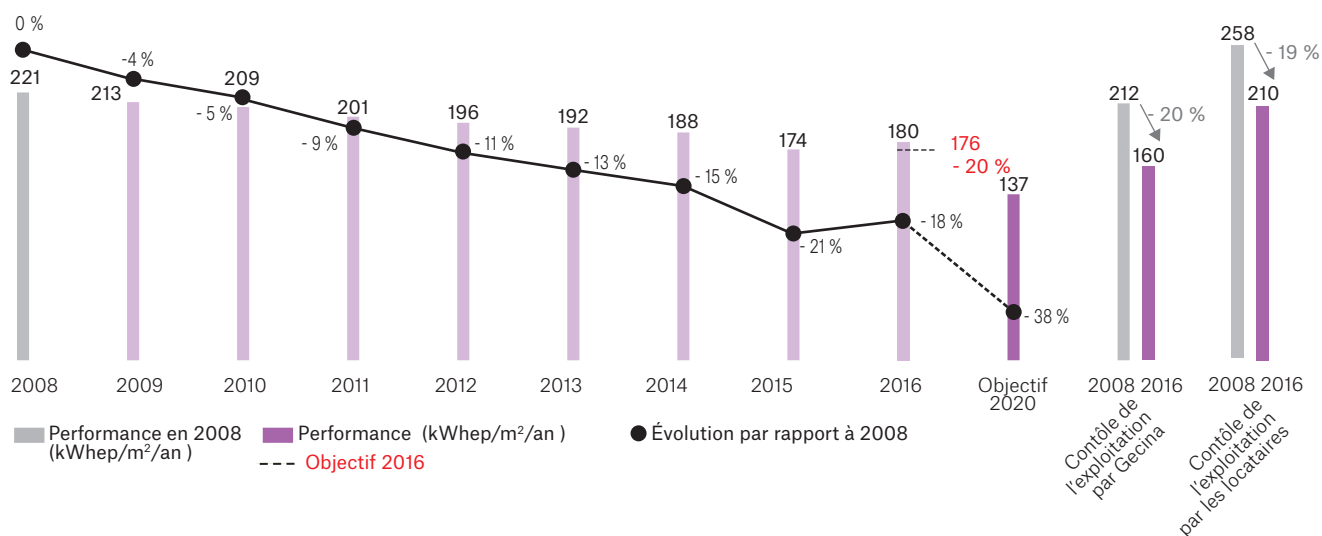
L'amélioration constante des performances des actifs résidentiels grâce à un plan de travaux et le pilotage optimisé de l'exploitation des actifs aboutit, en 2016, à un gain de 18 % en énergie primaire et 16 % en énergie finale.

### Évolution des consommations énergétiques moyennes du patrimoine résidentiel suivant le niveau de contrôle

|  | 2008        | 2015       | 2016       | Contrôle de l'exploitation par Gecina (consommations réelles de chauffage collectif) | Contrôle de l'exploitation par les locataires (consommations de chauffage individuel évaluées par la méthode 3CL) |
|--|-------------|------------|------------|--|---|
| kWh <sub>ep</sub>  | 195 391 780 | 71 150 641 | 68 673 670 | 44 373 020   | 24 300 650  |
| <b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>                   | <b>221</b>  | <b>166</b> | <b>166</b> | <b>149</b>   | <b>210</b>  |
| Évolution an/an  | -           | - 3 %      | 0 %        |  |   |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 25 %     | - 25 %     | - 30 %   | - 19 %  |
| kWh <sub>ep</sub> corrigé du climat                        | 195 391 780 | 74 658 628 | 74 537 574 | 50 236 924   | 24 300 650  |
| <b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé du climat</b> | <b>221</b>  | <b>174</b> | <b>180</b> | <b>169</b>   | <b>210</b>  |
| Évolution an/an  | -           | - 7 %      | 4 %        |  |   |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 21 %     | - 18 %     | - 20 %   | - 19 %  |
| kWh <sub>ef</sub>  | 174 508 921 | 64 996 865 | 62 521 650 | 44 373 020   | 18 148 630  |
| <b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>                   | <b>197</b>  | <b>152</b> | <b>151</b> | <b>149</b>   | <b>157</b>  |
| Évolution an/an  | -           | 5 %        | 0 %        |  |   |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 23 %     | - 23 %     |  |   |
| kWh <sub>ef</sub> Corrigé du climat                        | 174 508 921 | 68 508 707 | 68 385 554 | 50 236 924   | 18 148 630  |
| <b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé du climat</b> | <b>197</b>  | <b>160</b> | <b>165</b> | <b>169</b>   | <b>157</b>  |
| Évolution an/an  | -           | - 1 %      | 4 %        |  |   |
| Évolution depuis 2008                                      | -           | - 19 %     | - 16 %     |  |   |

Les montants de dépenses énergétiques pour le patrimoine résidentiel s'élèvent à 3 848 748 euros, soit 9,3 euros/m<sup>2</sup>. L'ensemble des actions menées sur ce patrimoine concernant la performance énergétique conduit à une économie de 116 910 euros pour les locataires.

### Moyenne des consommations d'énergie primaire (à climat constant 2008) - résidentiel



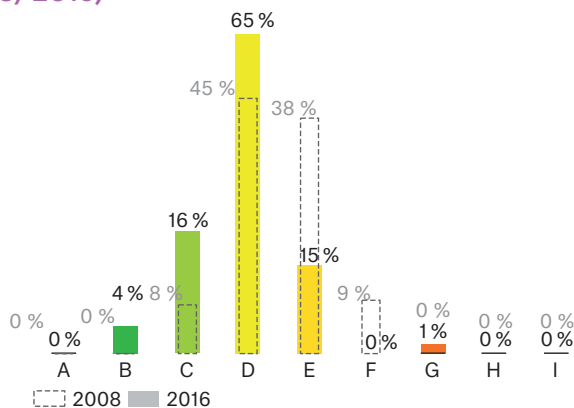
Le léger recul de performance par rapport à l'année 2015 (augmentation de 3 % de la consommation d'énergie primaire) est lié, en grande partie, à un pilotage de mi-saison. En effet, dans le cas d'un hiver doux, le fait que les équipements soient configurés pour fonctionner sur la base de températures moyennes plus basses engendre une surconsommation, du moins jusqu'à ce que leur réglage soit ajusté.

Pour autant, des actions ont généré une amélioration de la performance sur trois immeubles :

- achèvement des travaux de réfection des toitures-terrasses avec renforcement de l'isolation thermique, remplacement des menuiseries extérieures et amélioration de la ventilation et de remplacement des radiateurs avec mise en place de robinets thermostatiques sur la résidence Docteur Roux situé à Paris 15<sup>e</sup> ;
- réfection des toitures-terrasses avec renforcement de l'isolation thermique sur l'immeuble situé 6/10 et 20 rue de Vouillé.

Par ailleurs, l'arbitrage des immeubles du patrimoine résidentiel a aussi contribué à la dégradation de la performance. L'immeuble Mouchotte (21 137 m<sup>2</sup>) cédé en 2016 présentait une consommation moyenne de 124 kWhep/m<sup>2</sup>/an alors que les trois résidences étudiants (10 547 m<sup>2</sup>) qui ont intégré le reporting présentent une moyenne de 134 kWhep/m<sup>2</sup>/an.

### Répartition par étiquette énergie du patrimoine résidentiel en exploitation (en nombre d'actifs 2008/2016)



Compte tenu des actions engagées sur le patrimoine depuis 2008, le nombre d'actifs dans les catégories les moins performantes a fortement diminué. Plus aucun actif n'est présent dans les deux classes les plus énergivores et seulement sept immeubles sont situés dans une classe consommant plus de 230 kWhep/m<sup>2</sup>/an.

Plus de 65 % des actifs résidentiels sont dans la classe énergétique D, classe qui intègre la valeur fixée pour l'objectif du patrimoine résidentiel en 2016. L'augmentation de 20 % du nombre d'immeubles dans la classe D démontre le travail de pilotage de l'exploitation en marquant la nette amélioration des performances réelles du patrimoine en chauffage collectif.

20 % des actifs ont une étiquette A, B ou C et se situent donc au-dessus de l'objectif national de 150 kWhep/m<sup>2</sup>/an fixé à 2020.

La nouvelle méthodologie de calcul des DPE impactera négativement les performances des immeubles résidentiels en

2017. Une modification de la répartition des classes est à prévoir de ce fait, même si des actions sont en cours d'identification pour en réduire l'impact.

### 7.3.1.2. Développement des énergies renouvelables

#### Démarche

En poursuivant son désengagement des énergies fortement carbonées (fioul, charbon), Gecina déploie plusieurs actions pour augmenter la part d'énergies renouvelables dans son mix énergétique :

- en installant *in situ* des équipements producteurs d'énergie.
  - Lorsque les besoins en eau chaude sanitaire sont élevés (comme dans les résidences étudiants et les restaurants d'entreprise), une partie de cette énergie est produite par des capteurs solaires thermiques. Ce type de production est systématiquement intégré aux développements correspondants. Ainsi, quatre résidences étudiants et cinq immeubles de bureaux en exploitation sont équipés de panneaux solaires thermiques en 2016. 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 4 % par l'énergie solaire (réduisant d'autant la consommation énergétique de l'immeuble).
  - En fonction de la disponibilité des surfaces en toiture ou en façade, des capteurs photovoltaïques sont envisagés. Gecina a lancé une étude sur son patrimoine pour identifier la capacité de production et la rentabilité associée suivant deux scénarios : revente de l'énergie produite au réseau ou autoconsommation. Compte tenu d'un meilleur rendement, seule la solution d'implantation en toiture est étudiée. En fonction des résultats de cette étude de gisement, une analyse approfondie sera menée sur les immeubles présentant un potentiel de production intéressant.
  - De façon plus ponctuelle, des éoliennes urbaines pour des besoins locaux réduits sont envisagées ;
- en choisissant des équipements valorisant les ressources locales.
  - En fonction du contexte, des systèmes de géothermie sur nappe ou sur sol couvrent tout ou partie des besoins en chaleur et rafraîchissement, comme par exemple pour l'immeuble le Vélum à Lyon en exploitation ou encore Grande Halle qui sera livré en 2017.
  - Des études de systèmes innovants pour préchauffer l'eau chaude sanitaire sont en cours sur des développements futurs comme par exemple une chaudière numérique récupérant l'énergie de serveurs informatiques (Stimergy) pour l'immeuble situé rue Blomet (15<sup>e</sup>), une pompe à chaleur pour la récupération d'énergie sur les eaux usées présentant un coefficient de performance élevé (PAC F7) ou encore la valorisation de la chaleur perdue sur les groupes des chambres froides des restaurants d'entreprises par l'immeuble situé rue du Faubourg St Antoine (12<sup>e</sup>).
- en raccordant les immeubles aux réseaux urbains fonctionnant à partir d'une majorité d'énergies renouvelables.
  - L'intégration du chauffage bois dans le réseau parisien de la CPCU (39 immeubles, soit plus de 30 % du patrimoine) et l'alimentation du réseau IDEX à Boulogne-Billancourt

## Responsabilité et performance RSE

(deux immeubles, soit 4 % du patrimoine) par un système de thermo-frigo-pompes bénéficie au mix énergétique de Gecina. Deux résidences étudiants à Palaiseau et Bordeaux, livrées en 2015, sont raccordées à des réseaux urbains alimentés par une chaufferie bois.

- Le raccordement aux réseaux de froid urbain est aussi un levier mobilisé par Gecina.

- enfin, d'une façon indirecte, en approvisionnant les immeubles en électricité verte issue de moyens de production dont l'origine est renouvelable. Lors de la migration des contrats soumis aux tarifs régulés historiques vers des offres de marché, Gecina a choisi de retenir pour 38 mois des offres 100 % garanties d'origine renouvelable. Ces contrats ont généré une économie de dépense de 19,6 %, complètement convertie en baisse de charges pour ses locataires. 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.

Le mix énergétique est évalué à partir 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.

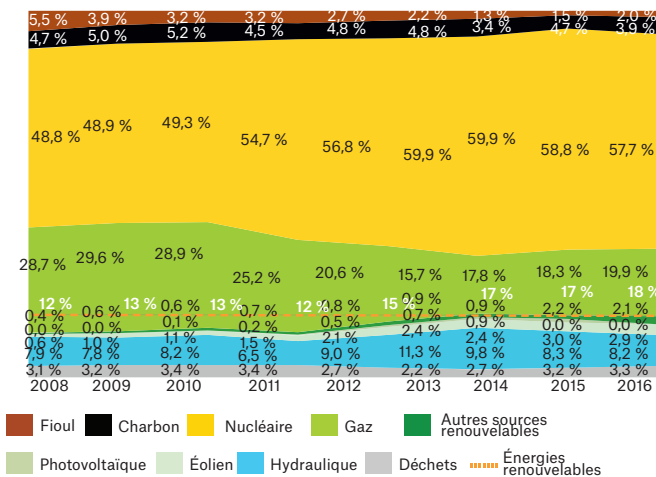
### Analyse de la performance

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 CO<sub>2</sub> en sont ainsi affectés positivement compte tenu du mix de production français.

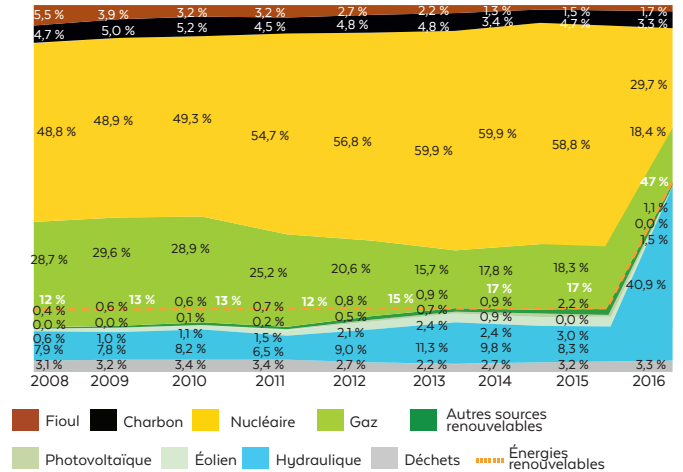
La part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de Gecina est stable à 18 %, le contexte français n'ayant pas évolué de manière significative depuis 2013.

Toutefois, le choix de retenir des contrats d'approvisionnement en électricité verte pour la totalité des consommations du patrimoine achetées par Gecina bénéficie au soutien de la filière renouvelable. En incluant les garanties d'origines au mix énergétique, la part d'énergie renouvelable atteint 47 %.

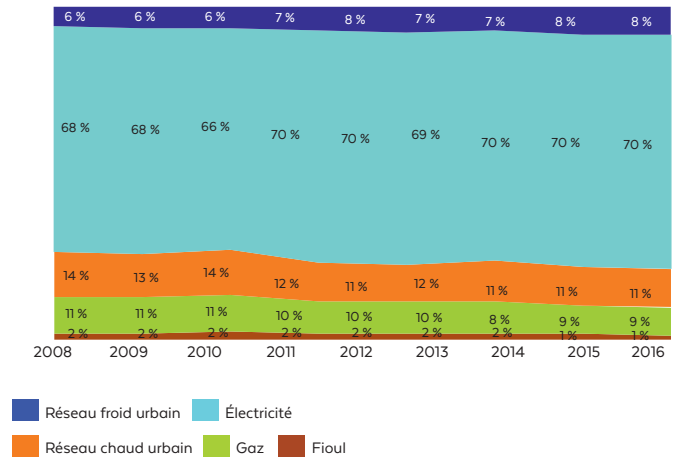
### Évolution du mode de production d'énergie du patrimoine



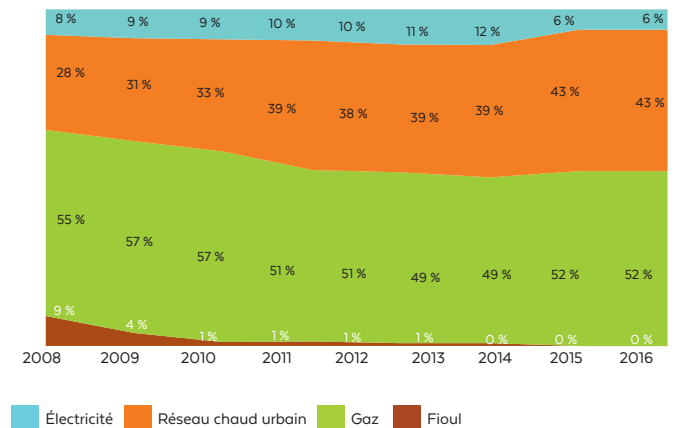
### Évolution du mode de production d'énergie du patrimoine (avec Garanties d'Origines Renouvelables)



### 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

KPI : % de surfaces livrées avec un haut degré de certification / % des surfaces de bureaux certifiées

HQE™ Exploitation

Objectif 2016 : 100 % / 80 %



### 7.3.2.1. Système de management environnemental

#### Démarche

Gecina a intégré dans son système de management des immeubles en exploitation, les principes de gestion environnementale pour atteindre les meilleurs niveaux de performance sur les différents thèmes de l'immeuble responsable (cf. 7.1.5.1. « La trajectoire RSE de Gecina » – Focus sur l'immeuble responsable) : détermination d'objectifs de performance cible, établissement des actions à mettre en œuvre pour y parvenir et fixation des modalités de suivi (cf. 7.1.6.1. « La RSE au cœur de l'organisation » – Focus sur la cartographie RSE du patrimoine).

L'organisme de certification Certivée a évalué et reconnu la qualité de ce système de management par rapport à

son référentiel, nommé SMG (Système de Management Général). Depuis 2010, l'obtention de la certification HQE™ Exploitation atteste l'application de ce système de management environnemental (SME) pour chacun des immeubles de bureaux concerné.

Cette démarche a été étendue en 2012, au système de management des opérations de construction et de restructuration, pour garantir l'atteinte des meilleurs standards et préparer l'ensemble des projets à une exploitation responsable.

Gecina met en œuvre son système de management sur l'ensemble de ses immeubles en exploitation et de ses opérations en construction. Les outils et procédures de management environnemental sont décrits dans le tableau ci-dessous.

#### Description du système de management environnemental de Gecina

|   | Phase Construction  | Phase Exploitation  |
|---|---|---|
| <b>Processus</b><br>Décomposition suivant les phases opérationnelles du mode opératoire à mener sur une opération | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Programmation</li> <li>- 2. Sélection des intervenants</li> <li>- 3. Conception</li> <li>- 4. Réalisation</li> <li>- 5. Mise en exploitation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Exploitation de l'immeuble</li> <li>- 2. Rénovation/Restructuration/Vente</li> </ul>  |
| <b>Procédures</b><br>Mode opératoire spécifique pour effectuer des tâches récurrentes                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation de la qualité environnementale du bâtiment</li> <li>- Évaluation des compétences</li> <li>- Gestion des écarts</li> <li>- Capitalisation des données communes et spécifiques à chacune des phases</li> <li>- Audit du projet</li> <li>- Conformité au marché</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunion suivi d'exploitation</li> <li>- Traitement des réclamations des utilisateurs</li> <li>- Fiches explicatives gestion budgétaire</li> <li>- Évaluation des prestations</li> <li>- Travaux</li> <li>- Évaluation des compétences et formations</li> <li>- Gestion des situations d'urgence et des événements exceptionnels</li> <li>- Fiches réflexes</li> <li>- Lancement de la démarche de certification</li> <li>- Admission</li> <li>- Suivi</li> <li>- Renouvellement</li> <li>- Revue du système de management</li> </ul> |

|  | Phase Construction   | Phase Exploitation  |
|--|--|---|
| <b>Documents types</b><br>« modèles » à réutiliser et à adapter aux spécificités de chaque opération                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cahier des charges preneur</li> <li>- Guide d'occupation environnementale exploitant</li> <li>- Guide d'occupation environnementale usagers</li> <li>- Guide d'exploitation environnementale</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du périmètre de certification</li> <li>- Engagement environnemental type</li> <li>- Compétence et formation</li> <li>- Tableau de bord et plan d'actions</li> <li>- Travaux</li> <li>- GOE</li> <li>- Liste des risques avérés et réels</li> <li>- Fiche d'évaluation des prestations</li> <li>- Étude d'intégration</li> <li>- Gestion des déchets</li> </ul>  |
| <b>Outils de pilotage</b><br>Documents à compléter au fur et à mesure de l'évolution du projet pour un suivi des performances visées | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau de suivi des immeubles certifiés HQE™ en exploitation et en construction/rénovation</li> <li>- Réunion du Comité de pilotage</li> <li>- Tableau de bord « bâtiment responsable » reprenant les 11 thèmes techniques pour suivi, à chaque phase, des choix techniques, des performances atteintes par indicateur et des labels associés</li> <li>- Tableau de capitalisation</li> <li>- Grilles d'évaluation des prestataires conception et réalisation</li> <li>- Bilan de l'opération</li> <li>- Fiche opération</li> <li>- Fiche environnementale</li> <li>- Planning des opérations</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation HQE™ Exploitation</li> <li>- Rapport d'audit Interne</li> <li>- Cahier des charges pour études techniques HQE™</li> <li>- ODJ Réunion d'exploitation</li> <li>- Check List RMA</li> <li>- Documents environnementaux pour baux</li> <li>- Politique RSE Gecina</li> <li>- Formation</li> <li>- Revue système de management d'exploitation</li> <li>- Qualité de l'air</li> <li>- Plan de communication</li> <li>- Gestion documentaire</li> </ul> |

Les procédures et documents types sont partagés avec l'ensemble des intervenants concernés par les projets et les immeubles en exploitation et sont disponibles sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html>).

En 2016, les deux organismes français de certification des bâtiments, Certivéa (pour le tertiaire) et Cerqual (pour le résidentiel), ont décidé d'unifier leurs approches par l'établissement d'un référentiel commun de construction et d'exploitation, baptisé SMR (Système de Management Responsable).

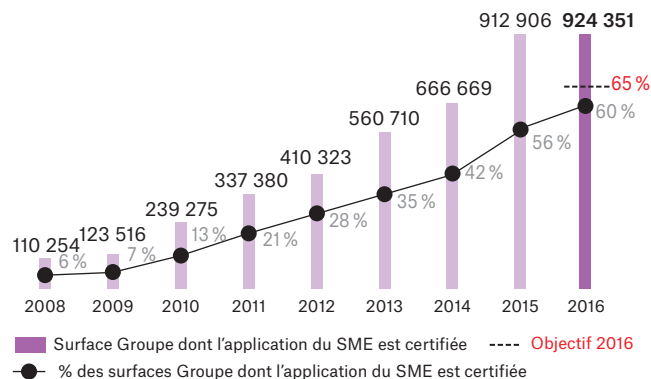
Gecina a d'ores et déjà fait reconnaître son système de management environnemental par Cerqual et a obtenu un niveau 2 de maturité, sur un maximum de trois. Toutes les résidences étudiants en développement sont engagées dans la certification NF Habitat HQE™ avec ce système de management. Les résidences étudiants en exploitation entreront en certification en 2017 à travers le référentiel NF Habitat HQE™ en exploitation. Un travail a débuté avec les sociétés de maintenance des résidences pour que les exigences de la certification soient intégrées aux opérations d'entretien. Une fois ce travail abouti, la part des surfaces dont l'application du SME est certifiée atteindra 62 %, soit une augmentation de 2 points.

En 2017, l'audit réalisé par Certivéa déterminera le niveau de maturité du système de management de Gecina pour ses bâtiments tertiaires par rapport à son SMR.

### Analyse de la performance

Gecina poursuit sa démarche de certification par tierce partie. Elle dispose désormais d'un patrimoine en exploitation certifié de 673 858 m<sup>2</sup>. En y ajoutant les immeubles en développement ayant obtenu une certification, la surface dont l'application du système de management environnemental (SME) a été certifiée atteint 924 351 m<sup>2</sup>, soit 60 % des surfaces du patrimoine. Le faible taux de certification du patrimoine résidentiel et l'écart sur l'objectif de certification HQE™ Exploitation du patrimoine tertiaire se répercutent sur le taux de certification du SME. L'objectif de 65 % de part des surfaces dont l'application du SME est certifiée n'est pas atteint.

### Certification d l'application SME



### 7.3.2.2. Construction et rénovation

#### Démarche

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 devenue la démarche la plus répandue en France, puisque 82 % des 1 274 opérations de construction et rénovation réalisées sur le territoire national sont certifiées suivant ce référentiel (source : Baromètre de la certification environnementale 2016 ; réalisé par le cabinet Greensoluce pour l'Association France GBC). L'ambition de Gecina consiste aujourd'hui à rechercher systématiquement pour ses opérations, l'un des deux meilleurs niveaux de certification, soit les passeports HQE™ Excellent ou Exceptionnel.

Le 27 octobre 2016, Certivéa a lancé une nouvelle certification nommée HQE Bâtiment Durable à laquelle Gecina a activement participé. Cette nouvelle version de la certification couvre l'ensemble des enjeux environnementaux, sociétaux, économiques, numériques et de management de projet responsable, à travers 28 thèmes, dont les nuisances sonores et certaines nouveautés comme le changement climatique, la biodiversité, les services du bâtiment et l'attractivité du territoire. Gecina a participé aux différents groupes de travail de l'Association HQE (désormais Alliance HQE-GBC France) sur ce thème et a testé ce nouveau référentiel sur l'une de ses opérations en cours de restructuration. Gecina a retenu cette nouvelle certification sur ses deux dernières opérations lancées en études.

Concernant la certification de ses actifs de logements, après avoir retenu pour ses premières opérations, les certifications Habitat & Environnement (pour les constructions) et Patrimoine Habitat & Environnement (pour les restructurations), Gecina a choisi, en 2016, la certification multicritères développée par CERQUAL, leader du secteur de la certification résidentielle en France, NF Habitat HQE™. Ce nouveau référentiel s'articule toujours autour d'un système de management responsable intégrant notamment les nuisances sonores 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. Comme pour ses bâtiments de bureaux, Gecina recherche les niveaux les plus ambitieux de la certification : Profil A pour les opérations engagées en certification Habitat & Environnement ou Patrimoine Habitat & Environnement ou Passeport Niveau Excellent ou Exceptionnel pour la certification NF Habitat HQE™.

Gecina recherche, en complément de ces certifications, retenues comme base de tous ses programmes, d'autres certifications ou labels (LEED, BREEAM®, Effinergie+, Effinergie Rénovation, BiodiverCity®, Well, BBCA, Wired Score) dans le but d'adapter plus finement ses opérations aux attentes des parties prenantes, locataires actuels ou futurs, investisseurs et collectivités locales.

#### Analyse de la performance

Deux immeubles ont été livrés en 2016, l'un sous maîtrise d'ouvrage de Gecina, l'autre acquis en VEFA. Ces deux réalisations ont obtenu un haut niveau de certification, ce qui maintient l'indicateur à 100 %, conformément à l'objectif, comme pour les trois dernières années.

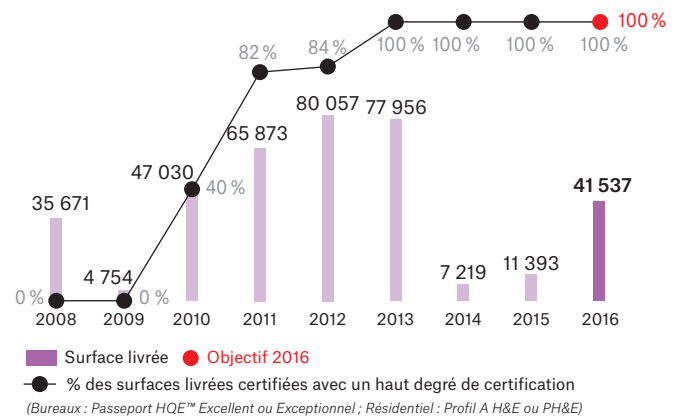
Cette performance démontre à la fois la maîtrise des référentiels par Gecina, mais aussi sa volonté d'investir dans des actifs neufs de qualité, en imposant ce niveau d'ambition sur les opérations qu'elle acquière auprès d'autres opérateurs.

L'immeuble Cristallin a par ailleurs été l'objet d'une démarche de recherche de performance carbone en visant un objectif Facteur 4, c'est-à-dire diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre en exploitation après restructuration. Ce niveau de performance modélisé sera suivi lorsque l'immeuble sera en fonctionnement nominal pour en garantir l'atteinte.

Les niveaux de certifications des immeubles livrés résidentiels et bureaux depuis 2005 sont détaillés sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/patrimoine.html>).

Le coût global engagé par Gecina en 2016 pour les certifications HQE™ de ses immeubles en construction et restructuration s'élève à 723 548 euros. Ces coûts intègrent les honoraires de l'organisme de certification ainsi que les coûts de prestations intellectuelles d'accompagnement.

#### Surfaces du patrimoine bureaux et résidentiel certifiées avec un haut degré de certification construction



### 7.3.2.3. Exploitation

#### Démarche

Afin de démontrer la maîtrise environnementale de son exploitation, révéler la qualité de ses actifs auprès de ses parties prenantes (notamment locataires et potentiels investisseurs) et générer de la valeur, Gecina s'est fixée pour objectif d'atteindre 80 % de son patrimoine de bureaux certifié HQE™ Exploitation en 2016.

Démarche la plus répandue en France<sup>(3)</sup>, 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. Cette certification garantit le niveau de qualité de l'immeuble auprès des locataires et des investisseurs en imposant un mode de gestion responsable, amélioration des performances environnementales déclinées à travers leur mesure objective et un plan de progrès. Le référentiel reconnaît ainsi la qualité intrinsèque de l'immeuble (via l'axe bâtiment durable) et la qualité spécifique d'exploitation (via l'axe gestion durable).

En complément, Gecina a engagé, en 2016, une démarche spécifique visant à déployer le référentiel NF Habitat HQE™ exploitation, publié en 2015, sur son patrimoine résidentiel.

En intervenant à fréquence régulière soit par un audit *in situ*, soit par une analyse documentaire, Certivéa, pour les immeubles de bureaux, et Cerqual, pour les immeubles résidentiels, évaluent les moyens mis en place et vérifient 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 réévaluée.

La stratégie de certification de Gecina s'organise en fonction du mode d'exploitation de l'actif et de ses qualités intrinsèques :

- certification sur les axes bâtiment durable et gestion durable pour les immeubles dont la qualité intrinsèque est en conformité avec les attentes du référentiel et qui sont exploités par Gecina ;
- certification sur l'axe bâtiment durable pour les immeubles dont la qualité intrinsèque est en conformité avec les attentes du référentiel et qui sont exploités par les locataires. Dans ce cas, la certification sur l'axe gestion durable fait l'objet d'échanges avec les locataires notamment à travers les réunions bail vert ;
- certification sur l'axe gestion durable pour les immeubles dont Gecina pilote l'exploitation et dont la qualité intrinsèque est insuffisante pour être reconnue sur l'axe bâtiment durable. Dans ce cas, un plan de travaux est établi pour atteindre la certification sur l'axe bâtiment durable, en fonction des possibilités pendant l'occupation ou à la libération de l'immeuble.

La certification du patrimoine résidentiel porte sur des immeubles exploités depuis plus d'un an, ayant mis en place des actions d'exploitation durable et démontrant des qualités minimales, soit par une certification en construction, soit grâce à de bons résultats lors d'un bilan évaluant leurs qualités intrinsèques. Gecina a donc mené une étude de faisabilité sur les résidences étudiants exploitées depuis plus d'un an pour engager les surfaces en certification.

#### Analyse de la performance

À fin 2016, le patrimoine de bureaux Gecina certifié HQE™ Exploitation représente 673 858 m<sup>2</sup> soit 77,5 % des surfaces, proche de l'objectif fixé pour 2016 à 80 %.

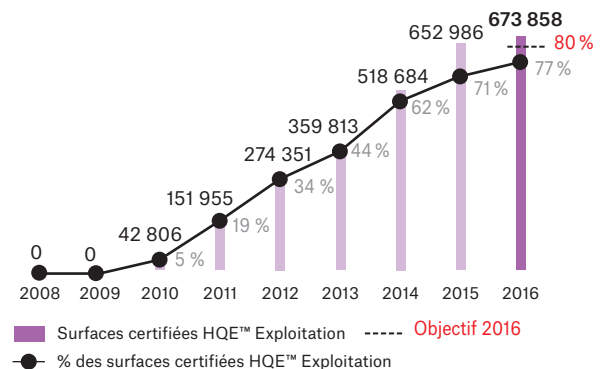
Au cours de l'année 2016, huit actifs, représentant 107 378 m<sup>2</sup> et de caractéristiques diverses ont été présentés par Gecina à la certification HQE™ Exploitation et attestés par Certivéa :

- le Cristallin et CityLights à Boulogne, récemment livrés ;
- le 34 rue Guersant, acquis dans l'année, restructuré en 2008 ;
- le 55 Deguigand, construit en 1968 et Banville, construit en 1991, actifs étudiés en 2015 pour lesquels des travaux de mise aux *minima* requis étaient nécessaires ;
- le 9/15 Matignon, construit en 1900 et le 41 Montaigne construit en 1924, présentant des qualités intrinsèques au niveau minimal requis compte tenu des évolutions apportées depuis plusieurs années, comme par exemple le remplacement des menuiseries.

En complément, des actions d'amélioration des qualités intrinsèques ou des conditions d'exploitation nécessaires pour obtenir la certification, ont été identifiées pour 11 immeubles représentant 8,7 % des surfaces du patrimoine. Celles-ci seront intégrées aux plans de travaux de ces immeubles en fonction des budgets déterminés lors des *asset reviews*.

Trois actifs certifiés ont été cédés au cours de l'année 2016, représentant une surface de 47 759 m<sup>2</sup>, soit 4 % des surfaces du patrimoine.

#### Surfaces certifiées HQE™ Exploitation bureaux



Le coût global des certifications HQE™ Exploitation incluant les coûts d'assistance à maîtrise d'ouvrage et les coûts de certification s'élèvent à 426 418 euros pour 2016.

Les résultats des études de faisabilité menées sur les résidences récentes ont encouragé Gecina à contracter auprès de Cerqual et s'engager dans la démarche de certification en exploitation. L'audit de reconnaissance du système de management de l'exploitation a été mené au premier trimestre 2016 et les conclusions ont été favorables à sa reconnaissance sur les résidences étudiants. En 2017, les contrats d'exploitation signés avec les sociétés de maintenance seront revus pour engager les résidences livrées depuis 2011 dans le processus de certification NF habitat HQE™ exploitation.

(3) En France, 176 actifs sont certifiés HQE™ Exploitation, 100 BREEAM in use et deux LEED EBOM, à 85 % des immeubles de bureaux (source : Certification en exploitation - 5 ans après - OID - novembre 2014).



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 22 RIE du patrimoine (dont 14 exploités par des groupements et 8 par les locataires), 14 restaurants sont engagés dans cette démarche en 2016.

#### 7.3.2.4. Baux verts/annexes environnementales

##### Démarche

Le « bail vert » (ou annexe environnementale) a été rendu obligatoire pour l'ensemble des baux conclus ou renouvelés pour les locaux à usage de bureaux ou commerce de plus de 2 000 m<sup>2</sup> depuis le 14 juillet 2013.

Considérant l'annexe environnementale comme une opportunité de mise en œuvre d'une démarche de progrès aux bénéfices mutuels de sa stratégie et celle de ses clients, Gecina a signé, dès 2010, des baux verts avec ses clients partenaires, sur des immeubles neufs. Gecina a également consacré plusieurs réunions de son club de réflexion, Gecina Lab, sur les thématiques du développement durable pour diffuser les bonnes pratiques et échanger avec ses clients sur cette démarche. Depuis 2011, l'ensemble des nouveaux baux signés par Gecina portant sur des surfaces de plus de 2 000 m<sup>2</sup> comporte une annexe environnementale. Lien entre les acteurs, elle participe à la cohérence des démarches environnementales propres à l'immobilier et s'avère un facteur clé de succès dans les processus de certification HQE™ Exploitation. En 2012, Gecina a souhaité renforcer cette démarche en déployant progressivement la signature d'annexes environnementales avec l'ensemble de ses clients. Ainsi, depuis cette date, les équipes de Gecina ont sollicité les clients à l'occasion de rendez-vous personnalisés, pour expliquer le contenu et les enjeux de l'annexe environnementale. Pour mener à bien cette démarche, une priorité a été donnée, dans un premier temps, aux clients d'immeubles où au moins un bail vert « réglementaire » (pour une surface > 2 000 m<sup>2</sup>) devait être signé.

Au-delà des obligations réglementaires, la structure des contrats proposés par Gecina se détaille comme précisé ci-dessous.

##### 1. Les obligations à la charge de Gecina :

- établir un « audit technique environnemental de l'immeuble » afin de déterminer ses performances, pour fixer les objectifs environnementaux généraux et spécifiques à atteindre ;
- actualiser tous les trois ans l'audit environnemental pour suivre la performance de l'immeuble et dans la mesure du possible, l'améliorer ;
- réaliser les travaux de mise en conformité et d'amélioration de la performance énergétique et environnementale des équipements à sa charge ;
- reprendre ces engagements en matière environnementale avec les acteurs concernés de 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 à la charge du client (adoptant un usage éco-responsable des locaux loués) :

- reprendre les engagements environnementaux et sociaux définis dans le bail avec les acteurs avec lesquels il contracte dans le cadre de l'occupation des locaux et notamment avec les entreprises de maintenance et d'entretien ;
- partager avec Gecina les données et informations relatives aux différentes consommations (énergie, eaux, traitement des déchets...) pour suivre la performance ;
- 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.

La pratique et l'expérience de la mise en œuvre des annexes environnementales ont fait émerger des types de clients différents :

- ceux qui accueillent cette démarche de façon positive, comme entrant en résonance avec leurs propres objectifs ou ambitions en matière de RSE ;
- 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 crainte d'avoir à justifier de l'atteinte ou non d'objectifs fixés.

L'absence de sanctions et le caractère actuellement plutôt offreur du marché incitent les clients réticents à attendre la date de renouvellement de leurs baux pour entrer en discussion sur la signature éventuelle d'une annexe environnementale.

En 2016, Gecina a poursuivi ses efforts auprès de ces clients, l'atteinte de ses objectifs, notamment en matière de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre, passant inévitablement par une démarche partagée avec les occupants, les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre liées aux usages des locataires représentant entre 30 % et 35 % du total des immeubles de bureaux.

##### Analyse de la performance

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 m<sup>2</sup>.

## Signature des baux verts suivant leurs surfaces

|                                   | Nombre d'actifs |      |                             | Surface           |      |                             | Loyer   |      |                             |
|-----------------------------------|-----------------|------|-----------------------------|-------------------|------|-----------------------------|---------|------|-----------------------------|
|                                   | En nb           | En % | Évolution en %<br>2015-2016 | En m <sup>2</sup> | En % | Évolution en %<br>2015-2016 | En k€   | En % | Évolution en %<br>2015-2016 |
| Baux verts > 2 000 m <sup>2</sup> | 57              | 84 % | 10 %                        | 577 929           | 88 % | 6 %                         | 259 246 | 89 % | 6 %                         |
| Baux verts < 2 000 m <sup>2</sup> | 195             | 45 % | 32 %                        | 102 421           | 55 % | 23 %                        | 48 415  | 52 % | 41 %                        |
| <b>TOTAL</b>                      |                 |      | <b>252</b>                  |                   |      | <b>680 350</b>              |         |      | <b>307 661</b>              |

Au 31 décembre 2016, l'engagement déterminé des équipes s'est à nouveau traduit par une progression très significative du nombre de baux verts signés puisque 252 baux verts sont comptabilisés, soit 17 % de plus qu'en 2015.

57 d'entre eux concernent des surfaces supérieures à 2 000 m<sup>2</sup>. Ils représentent un taux de signature de 84 % en nombre (contre 77 % en 2015) et 88 % en surfaces et en loyers – contre 84 % en 2015. Sur les 11 baux non signés supérieurs à 2 000 m<sup>2</sup>, un fait l'objet d'un contentieux pour une autre raison, la négociation n'a donc pas été engagée sur les sujets environnementaux,

sept font l'objet d'une négociation avec les locataires avec une perspective de signature courant 2017, deux disposent d'une échéance au premier semestre 2017 et un seul a fait l'objet d'un refus par le locataire.

195 baux ont été signés pour des surfaces inférieures à 2 000 m<sup>2</sup>, donc sans obligation d'annexe environnementale. Ils représentent un taux de signature de 45 % en nombre (contre 34 % en 2015, 55 % en surfaces (contre 44 % en 2015) et 52 % en loyers (contre 41 % en 2015).

### 7.3.3. 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<sup>(4)</sup> 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. Le confort (thermique, visuel, acoustique) et la qualité sanitaire (de l'air intérieur, de l'eau), bien qu'intégrés avec d'autres thèmes dans cet indicateur, donnent lieu à un suivi spécifique détaillé dans les paragraphes 7.3.3.2. et 7.3.3.3. ;
- 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. 7.3.3.4. « Transport et connectivité ») ;

- souhaitant s'adresser à tous, Gecina évalue par ailleurs spécifiquement les surfaces accessibles aux personnes en situation de handicap (cf. 7.3.3.5. « Accessibilité aux personnes en situation de handicap »).

#### 7.3.3.1. Efficacité productive des immeubles de bureaux

##### Démarche

La productivité est définie, comme la quantité de service ou de biens produits divisé par le coût du travail. Par exemple, un gain de productivité 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 pour une entreprise occupant un bâtiment.

Les études menées avec le cabinet Goodwill Management en 2013<sup>(5)</sup>, sur quatre immeubles du patrimoine de Gecina, ont démontré des gains économiques pour les locataires liés à un surcroît de productivité dû aux qualités intrinsèques de ces immeubles, de l'ordre de 25 % du loyer (voir exemple ci-dessous pour un immeuble).

(4) Brill, Michael, et al. « Using Office Design to Increase Productivity, Workplace Design and Productivity », Buffalo Organization for Social and Technological Innovation (BOSTI), 1984.

Wyon, David « Predicting the Effects of Individual Control on Productivity », White Paper 960130, 1996.

(5) <http://immobilierdurable.eu/medias/sites/5/2014/09/Fustec-Carpier-Dieulesaint-valeur-immat%C3%A9rielle-2013.pdf>

## Bilan économique d'un immeuble de Gecina comparé à un immeuble concurrent

| Type de surcoût ou gain  | Immeuble Gecina comparé à un concurrent |
|--|---|
| Dépenses liées au surcoût d'exploitation   | - 399 946 €                             |
| Recettes générées par les gains de productivité liés aux qualités intrinsèques de l'immeuble                     | + 1 657 538 €                           |
| Recettes générées par les gains de productivité liés à la centralité (proximité aux commerces et aux transports) | + 619 498 €                             |
| Dépenses liées au surcoût de loyer de l'immeuble   | - 726 083 €                             |
| <b>TOTAL (GAIN POUR LE LOCATAIRE)</b>  | <b>+ 1 151 000 €</b>                    |

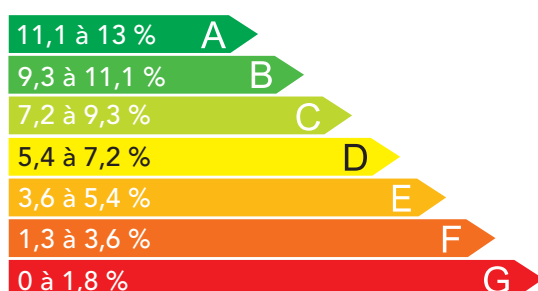
Fort de ce constat, Gecina a souhaité développer un indicateur de mesure de la contribution de ses immeubles de bureau à la productivité de leurs occupants au titre du concept « d'efficacité productive » dont la méthode est détaillée à la page 235 du Document de référence Gecina 2015. En 2014, afin d'améliorer 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 2016, le périmètre d'analyse a été actualisé pour tenir compte des cessions, acquisitions et mises en exploitation de bâtiments au sein du patrimoine.

Convaincue de l'intérêt de partager ces études et ces résultats entre acteurs du secteur immobilier, Gecina a souhaité participer, depuis 2015, à un groupe de travail constitué d'une dizaine d'entreprises utilisatrices, foncières et constructeurs immobiliers, afin de déterminer et tester une méthodologie détaillée pour valoriser la productivité générée par les qualités intrinsèques d'un immeuble de bureaux (cf. <http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>).

Les évaluations des caractéristiques de chacun des immeubles (données sources pour l'établissement de cet indicateur) sont prises en compte pour déterminer les moyens d'améliorer les performances du patrimoine, intégrés aux plans d'actions pour l'amélioration des performances (cf. 7.1.6.1. « La RSE au cœur de l'organisation » – Focus sur la cartographie RSE du patrimoine de Gecina).

Gecina exprime le résultat sous forme d'un « étiquetage de productivité » – analogue à l'étiquette énergie – en sept classes, de A à G. La classe « A » correspond par exemple à un gain de productivité compris entre 11,1 et 13 % et la classe « G » de 0 à 1,8 %.

## Étiquettes d'efficacité productive

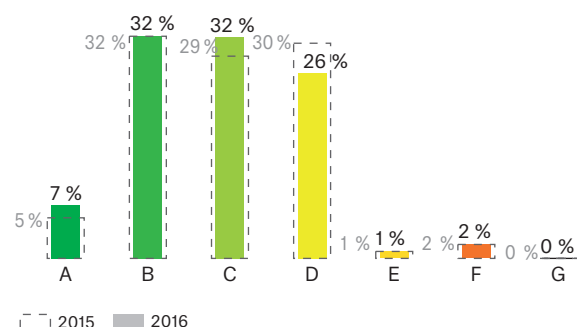


## Analyse de la performance

Gecina s'est fixé comme objectif 70 % de son patrimoine, en nombre d'immeubles, dans une classe d'efficacité productive A, B ou C, c'est-à-dire présentant un potentiel de gain de productivité supérieur à 7,2 % pour son occupant.

En 2016, l'objectif est atteint avec 71 % des bâtiments évalués en classe A, B ou C, ce qui représente une augmentation de 14 % par rapport à 2013. Cette évolution est à la fois liée aux actions dans les immeubles mais aussi et surtout à l'arbitrage mené sur le patrimoine. En 2016, Gecina a ainsi cédé cinq actifs, présentant une note d'efficacité productive inférieure à C, due principalement à leur localisation (potentiel d'amélioration assez faible). Par ailleurs, huit actifs notés en classe D présentant une localisation satisfaisante (à moins de 400 m d'un transport en commun – cf. 7.3.3.4. « Transport et connectivité »), font l'objet de projet de restructuration afin d'en améliorer le potentiel. Deux d'entre eux sont déjà en travaux. Par ailleurs, Gecina a acquis deux actifs en 2016. L'un fait d'ores et déjà l'objet d'une restructuration visant une classe d'efficacité productive élevée. Le second est encore en exploitation. Actuellement en classe D, il bénéficie d'une bonne localisation (34 rue Guersant) et fera l'objet d'une opération de redéveloppement en commun avec un immeuble voisin déjà détenu par Gecina dont la livraison est prévue pour 2018. La stratégie ainsi menée de constituer un ensemble de près de 20 000 m<sup>2</sup>, rare au cœur de Paris, permet de développer d'importantes synergies opérationnelles notamment en matière de services à l'occupant, qui amélioreront la classe d'efficacité productive de l'ensemble ainsi constitué.

## Répartition des immeubles de Gecina suivant leur classe d'efficacité productive



### 7.3.3.2. Confort thermique, visuel et sonore

#### Démarche

Bien que difficile à appréhender, le confort (incluant les aspects thermique, visuel et acoustique) est un élément constitutif du ressenti de la qualité des actifs tant pour le patrimoine de bureaux que pour les logements. Il influe sur le bien-être et la productivité des occupants.

Ce thème est évalué de manière spécifique sur les actifs développés par Gecina.

Pour les actifs de bureaux, le programme performantiel (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), 9 (confort acoustique) et 10 (confort visuel) de la certification NF HQE™ bâtiments tertiaires. Ces niveaux garantissent un haut potentiel pour le locataire, quel que soit son aménagement futur.

Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu en traitant le thème lié à l'acoustique avec un niveau supérieur à celui défini par le cadre réglementaire. Pour les opérations faisant l'objet de la certification NF Habitat HQE™, ce sujet est traité à travers le thème lié à la qualité de vie. Lorsque le référentiel développé est celui de la rénovation, la certification est étendue à l'option acoustique.

Pour le patrimoine en exploitation, le niveau de confort est mesuré via deux outils en fonction du type de patrimoine : la certification et le questionnaire d'efficacité productive pour les immeubles de bureaux.

Les actions menées par Gecina sur la performance énergétique du bâti, comme l'installation de double vitrage pour le remplacement des menuiseries ou l'isolation des façades par l'extérieur, réduisent les effets de parois froides et la sensation de courants d'air et améliorent le confort des occupants. Si dans les logements, l'impact acoustique des nuisances extérieures peut être maîtrisé par le remplacement des menuiseries l'amélioration de l'acoustique intérieure des bureaux nécessite la mise en œuvre de solutions qui ne peuvent être déployées qu'en milieu inoccupé. Afin d'améliorer la connaissance de son patrimoine certifié et identifier les pistes d'amélioration, des

mesures de la qualité acoustique intérieure et extérieure ont été réalisées sur plusieurs actifs. En complément, les actifs certifiés n'ayant pas fait l'objet de mesures sont évalués via le niveau atteint de la cible 9, confort acoustique, de la certification HQE™ Exploitation (en général niveau Base ou supérieur lorsque l'immeuble a été développé par Gecina comme pour le Magistère dont le niveau est Très performant). Enfin, le questionnaire d'évaluation de l'efficacité productive identifie les actifs de bureaux en exploitation qui nécessiteront des actions d'amélioration de leur niveau de confort.

Le confort dans les immeubles du patrimoine de Gecina constitue par ailleurs un élément de dialogue avec les occupants.

Pour le patrimoine de bureaux, 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 sur l'économie d'énergie. Afin de détecter tout dysfonctionnement susceptible d'avoir une incidence sur le confort des occupants et optimiser le délai d'intervention, Gecina a déployé une application recensant les demandes des locataires et le suivi de leur traitement sur 18 immeubles.

Pour le 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 spécifiques 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.

#### Analyse de la performance

L'ensemble des résultats démontre un niveau de confort supérieur aux standards (niveau Base des certifications) dans la grande majorité du patrimoine certifié de Gecina.

### Évaluation du confort par la certification

| Périmètre   | Nombre d'actifs certifiés | Indicateurs            | Catégorie | Nombre d'actif ayant atteint le niveau |                 |
|---|---------------------------|------------------------|-----------|--|-----------------|
|   |                           |                        |           | Performant                             | Très performant |
| <b>Patrimoine tertiaire en développement (HQE™ Construction et HQE™ Rénovation)</b> | 7                         | Confort hygrothermique | Cibles 8  | 2                                      | 4               |
|   |                           | Confort acoustique     | Cibles 9  | 5                                      | 0               |
|   |                           | Confort visuel         | Cibles 10 | 4                                      | 0               |
| <b>Patrimoine tertiaire en exploitation (HQE™ Exploitation)</b>                     | 35                        | Confort hygrothermique | Cibles 8  | 10                                     | 14              |
|   |                           | Confort acoustique     | Cibles 9  | 2                                      | 0               |
|   |                           | Confort visuel         | Cibles 10 | 22                                     | 0               |

L'évaluation du confort thermique, visuel et acoustique est réalisée à travers les catégories « bien-être » et « sérénité » du questionnaire d'efficacité productive. Pour le patrimoine

tertiaire en exploitation, les actions et arbitrages menés en 2016 n'ont pas influencé la moyenne des résultats du patrimoine par rapport à 2015.

### Évaluation du confort par la mesure d'efficacité productive

| Note attribuée* | Confort thermique  | Confort visuel  |   | Confort acoustique  |   |
|-----------------|--|---|---|---|---|
|                 | Chauffage, rafraîchissement  | Contrôle de l'éblouissement par le soleil               | Éclairage   | Bruits intérieurs   | Bruits extérieurs   |
| 0               | Souci de confort identifié   | Aucun système, vitrage clair                            | Éclairage artificiel est trop faible de jour                                    | Mauvais traitement acoustique interne engendrant des gênes fortes pour le travail   | Quartier très bruyant et pas d'isolation renforcée par les vitrages         |
|                 | 2 actifs   | 23 actifs   | 0 actif   | 1 actif   | 2 actifs  |
| 4               | Réglage du confort général pour tout l'immeuble                                      | Stores intérieurs                                       | Éclairage artificiel est trop faible de nuit                                    | Certaines zones de bureaux présentent une piètre qualité acoustique interne   | Mauvaise atténuation des bruits extérieurs                                  |
|                 | 5 actifs   | 28 actifs   | 1 actif   | 3 actifs  | 5 actifs  |
| 8               | Réglage du confort par plateau   | Stores intérieurs & double vitrage à contrôle solaire   | Éclairage artificiel nécessaire de jour dans de nombreux bureaux                | Certaines zones de bureaux présentent une qualité acoustique interne moyenne  | Les bruits extérieurs sont atténués mais peuvent gêner                      |
|                 | 13 actifs  | 16 actifs   | 21 actifs   | 25 actifs   | 21 actifs   |
| 12              | Réglage du confort par bureau  | Double vitrage à contrôle solaire & brise-soleil fixe   | Éclairage artificiel nécessaire de jour dans quelques bureaux                   | Les espaces de bureaux sont traités mais les espaces communs (hall, cafétéria...) présentent une piètre qualité acoustique  | Zone en cours d'urbanisation, gêne pendant les seules périodes de chantiers |
|                 | 11 actifs  | 14 actifs   | 19 actifs   | 9 actifs  | 7 actifs  |
| 16              | Réglage du confort par bureau, réglage manuel  | Brise-soleil fixe & double vitrage réfléchissant        | Quelques rares zones – hors bureaux – où l'éclairage artificiel est trop faible | Les espaces de bureaux sont traités mais les espaces communs (hall, cafétéria...) présentent une qualité acoustique moyenne | Bruits extérieurs très fortement atténués (pas de gêne)                     |
|                 | 16 actifs  | 4 actifs  | 27 actifs   | 25 actifs   | 36 actifs   |
| 20              | Réglage du confort optimisé par automatisme et réglage manuel possible en complément | Brise-soleil automatique & double vitrage réfléchissant | Éclairage optimal partout et tout le temps                                      | Aucune zone (bureaux, salles de réunion, espaces communs) proche de zones de bruit (salle machine, chaufferie, etc.)        | Aucun bruit extérieur   |
|                 | 29 actifs  | 1 actifs  | 8 actifs  | 13 actifs   | 5 actifs  |
| <b>MOYENNE</b>  | <b>14,5</b>  | <b>5,2</b>  | <b>13,4</b>   | <b>13,4</b>   | <b>13</b>   |

\* 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).

#### 7.3.3.3. Qualité sanitaire (air et eau)

##### Démarche

Consciente de l'enjeu de santé publique et de la difficulté d'identifier tous les éléments impactant la qualité sanitaire des immeubles, 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 (cf. 7.3.3.3. démarche INSPIR p. 239 du Document de référence 2015).

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+, Ecolabel européen, Gut, Ange bleu, Cygne blanc, etc.) et les conditions de leur mise en œuvre (protection des matériaux contre l'humidité en phase chantier, par exemple).

Pour les constructions, ces exigences ont été décrites dans les programmes performantiels tertiaires et résidentiels 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 performantiel 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 tertiaires.

Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu. Celui-ci inclut les aspects de qualité sanitaire de l'air (principalement 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. p. 267 du Document de référence 2014).

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).

Au même titre que le confort, la qualité de l'air est évaluée au travers de la certification et par la note de qualité de l'air dans le questionnaire d'efficacité productive.

Via ce questionnaire, Gecina identifie les actifs de son patrimoine de bureaux qui nécessiteront des actions d'amélioration de leur qualité sanitaire. Comme en témoigne l'expérimentation menée sur le siège de Gecina et réalisée aussi sur la Tour Mirabeau (Paris 15<sup>e</sup>), l'hygiénisation des systèmes de ventilation a un rôle majeur sur la qualité de l'air intérieur (cf. chapitre 7.3.3.3. p. 239 du Document de référence 2015). Compte tenu des résultats de ces premiers tests, l'extension de cette action à tout le patrimoine est d'ores et déjà planifiée. Cela devrait impacter à la hausse l'évolution des notes sur les deux critères ventilation et qualité de l'air de l'efficacité productive.

#### Analyse de la performance

L'ensemble des résultats démontre un niveau de qualité sanitaire supérieur aux standards (niveau Base des certifications) dans la grande majorité du patrimoine certifié de Gecina.

### Évaluation de la qualité de l'air par la certification

| Périmètre   | Nombre d'actifs certifiés | Indicateurs                | Catégorie | Nombre d'actif ayant atteint le niveau |                 |
|---|---------------------------|----------------------------|-----------|--|-----------------|
|   |                           |                            |           | Performant                             | Très performant |
| <b>Patrimoine tertiaire en développement (HQE™ Construction et HQE™ Rénovation)</b> | 7                         | Qualité sanitaire de l'air | Cible 13  | 2                                      | 4               |
|   |                           | confort olfactif           | Cible 11  | 3                                      | 3               |
| <b>Patrimoine tertiaire en exploitation (HQE™ Exploitation)</b>                     | 35                        | Qualité sanitaire de l'air | Cible 13  | 13                                     | 3               |
|   |                           | confort olfactif           | Cible 11  | 14                                     | 0               |

L'évaluation de la qualité sanitaire est réalisée à travers les catégories « ventilation » et « qualité de l'air » du questionnaire d'efficacité productive.

Pour le patrimoine tertiaire en exploitation, les actions et arbitrages menés en 2016 n'ont pas influencé la moyenne des résultats du patrimoine par rapport à 2015.

### Évaluation de la qualité de l'air par la mesure d'efficacité productive

| Note attribuée* | Ventilation   | Qualité de l'air   |
|-----------------|---|--|
| <b>0</b>        | Pas de ventilation mécanique                              | Souci de QAI (plaintes des occupants, maux de tête, odeurs...)   |
|                 | 11 actifs   | 0 actif  |
| <b>4</b>        | Ventilation ancienne ou présentant des dysfonctionnements | Renouvellement médiocre  |
|                 | 7 actifs  | 14 actifs  |
| <b>8</b>        | Ventilation ancienne fonctionnant correctement            | Renouvellement constant sans filtrage de l'air neuf  |
|                 | 20 actifs   | 9 actifs   |
| <b>12</b>       | Ventilation récente                                       | Renouvellement constant avec traitement d'air entrant  |
|                 | 15 actifs   | 43 actifs  |
| <b>16</b>       | Ventilation récente et de qualité                         | Débit adapté en fonction de l'occupation et traitement de l'air entrant (filtres pollen et bactériens, pas de captage COV) |
|                 | 19 actifs   | 7 actifs   |
| <b>20</b>       | Ventilation de dernière génération innovante              | Débit adapté en fonction de l'occupation et traitement de l'air entrant (filtres pollen et bactériens, captage COV)        |
|                 | 4 actifs  | 3 actifs   |
| <b>MOYENNE</b>  | <b>10,2</b>   | <b>11</b>  |

\* 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).

### 7.3.3.4. Transport et connectivité

#### Démarche

Gecina s'est donné comme priorité de développer un parc immobilier proche des transports publics (bus, métros, RER, tramways, trains et stations Vélib) à la fois afin d'améliorer l'efficacité productive de ses immeubles et leur contribution à la productivité de leurs occupants (cf. « 7.3.3.1. Efficacité productive des immeubles de bureaux ») et de limiter l'empreinte carbone élargie de son patrimoine par la réduction des émissions induites par les déplacements des occupants (cf. 7.4.1. « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre »). Pour mesurer ces impacts, deux indicateurs ont été retenus.

Ainsi, Gecina évalue la part des surfaces de son patrimoine située à moins de 400 mètres des infrastructures de transport en commun. Cette distance correspondant à une durée de marche à pied inférieure à 10 minutes, apparaît acceptable pour rejoindre son domicile ou son lieu de travail depuis un transport public.

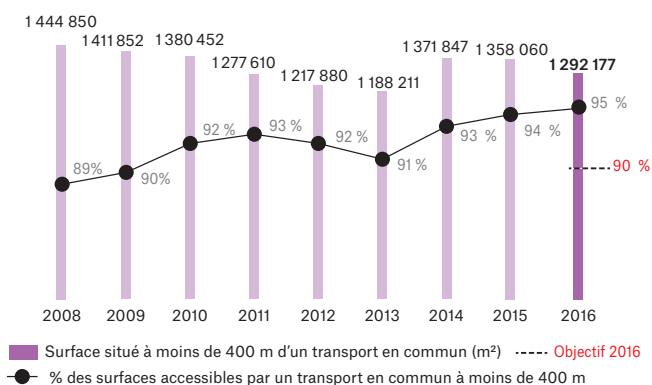
Afin de réduire son empreinte carbone élargie, Gecina s'implique pour offrir aux occupants de ses immeubles, une alternative complémentaire aux transports publics en lieu et place des déplacements émetteurs de CO<sub>2</sub>. Gecina suit ainsi, depuis 2014, la part des surfaces de son patrimoine accessibles 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.

#### Analyse de la performance

Avec 95 % de son patrimoine situé à moins de 400 mètres d'un transport en commun (98 % pour le patrimoine bureaux et 89 % pour le patrimoine résidentiel), le Groupe maintient un niveau de performance supérieur à l'objectif de 90 % fixé pour 2016.

La progression de 7 % de cet indicateur par rapport à 2008 est liée à la politique d'investissement et d'arbitrage de Gecina. En 2016, deux nouveaux actifs rentrés en exploitation, CityLights et 34 Guersant, sont situés à moins de 400 mètres d'un transport en commun. Deux autres actifs acquis dans l'année pour restructuration, Ibox situé à proximité de la gare de Lyon et le 7 Madrid, de la gare Saint Lazare, participeront à la progression de la performance une fois livrés.

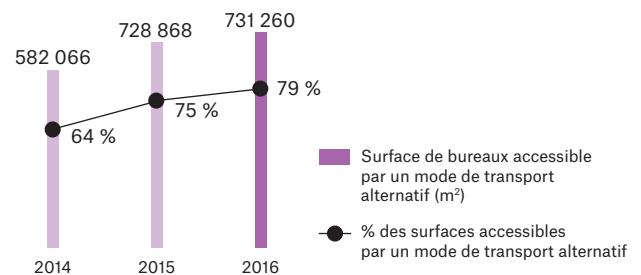
#### Évolution de la connectivité du patrimoine



En 2016, 79 % des bureaux offrent la possibilité aux locataires de se rendre sur leur lieu de travail par un des trois modes de transports alternatifs, en progression de 4 % par rapport à 2015.

77 % des surfaces tertiaires sont équipés d'espaces dédiés au stationnement des vélos, ce qui représente une progression de 4 % par rapport à 2015, et 45 % sont équipés d'infrastructures de recharge pour les véhicules électriques, comme en 2015. Si ce dispositif est réglementaire pour les immeubles mono-locataires (décret n° 2011-873 du 25 juillet 2011 de l'article 225-105-1 du Code de commerce), Gecina a étudié l'opportunité d'implanter plusieurs nouvelles infrastructures dans les immeubles multi-locataires devant la croissance de la demande en équipements. Les travaux seront engagés en 2017. Dans tous les immeubles en cours de restructuration ou construction, ces équipements sont installés avant la livraison.

#### Évolution de l'accessibilité des surfaces du patrimoine par un mode de transport alternatif



### 7.3.3.5. Accessibilité aux personnes en situation de handicap

#### Démarche

La réglementation en matière d'accessibilité aux personnes en situation de handicap ne concerne que les locaux qui ont été déclarés comme « ERP » (Établissements Recevant du Public) par les clients de Gecina et non l'intégralité des surfaces des immeubles. Ces locaux ont été identifiés en 2015 et sont répartis sur 90 immeubles du patrimoine de Gecina. Des diagnostics accessibilité type ERP ont été conduits dans tous ces locaux. Ils sont inclus dans l'Agenda d'Accessibilité Programmé patrimonial (Ad'AP) accepté par la Préfecture en février 2016. Cet Ad'AP permettra la mise en conformité de ces locaux d'ici à fin 2021.

En s'inscrivant dans ce dispositif, Gecina respecte l'ensemble du dispositif réglementaire en matière d'ERP.

En complément, afin d'anticiper les éventuels besoins de ses locataires et renforcer son engagement sociétal Gecina a souhaité aller au-delà de ses obligations en évaluant son patrimoine suivant les critères d'accessibilité au niveau « ERP ». Les résultats présentés ci-après reflète donc une démarche volontaire de Gecina qui réalise, depuis 2010, des diagnostics Accessibilité des Parties Communes, type « ERP », tant sur les immeubles résidentiels que sur les bureaux. Ces diagnostics ont pour vocation d'identifier les travaux à réaliser pour rendre le patrimoine de Gecina accessible à toutes les personnes en situation de handicap, en allant au-delà des obligations Code du travail et Code de la construction et de l'habitation auxquels son patrimoine est soumis.

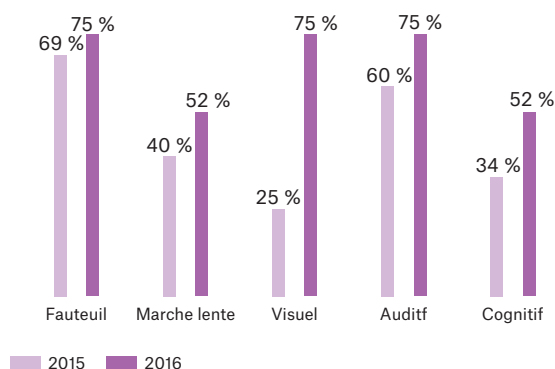
En quête d'une meilleure lisibilité de l'accessibilité de son patrimoine, Gecina a participé à l'élaboration d'une nouvelle certification créée par Certivéa et qui devrait être lancée au printemps 2017. Il s'agit du « Label LA Accessibilité ».

#### Analyse de la performance

La première année de l'Ad'AP a été consacrée essentiellement à la création « d'outils », comme une charte signalétique et un cahier des charges à destination des équipes techniques et des entreprises afin de proposer des solutions efficaces et pérennes. En 2017 et 2018, les actions seront consacrées aux travaux d'accès aux ERP, quel que soit le type d'immeuble, et Gecina se concentrera sur la réalisation des travaux d'accès aux commerces si les locataires n'ont pu les réaliser lors des deux années suivantes. Enfin, en 2021, Gecina se focalisera sur l'obtention des attestations d'accessibilité.

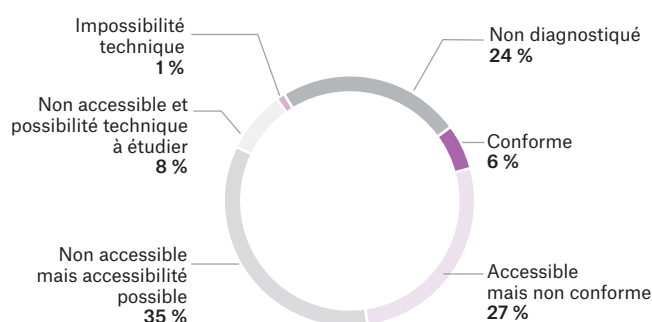
Concernant sa démarche volontaire, la proportion d'immeubles dont les parties communes ont été diagnostiquées suivant le niveau « ERP » pour les cinq types de handicap a augmenté de façon significative. Les cinq types de handicap considérés sont les suivants : UFR (Utilisateurs de Fauteuils Roulants), PMR (Personnes à Mobilité Réduite), mal ou non-voyants, sourds ou malentendants, et déficients cognitifs.

#### Surfaces des parties communes diagnostiquées pour l'accessibilité par type de handicap (bureaux et résidentiel)

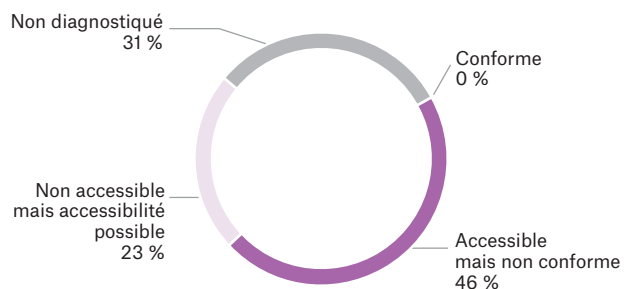


Pour le handicap le plus contraignant en termes de mobilité physique et de bâti, l'accessibilité pour les UFR, la surface de bureaux répondant à la conformité ERP représente 6 % de la surface totale de bureaux. Au total, 76 % des surfaces de bureaux, contre 69 % de celles du patrimoine résidentiel, sont accessibles ou adaptables à ce handicap. L'impossibilité technique de rendre accessibles les parties communes des immeubles de bureaux ne concerne que 1 % des surfaces. Aucun immeuble résidentiel n'est actuellement conforme, mais aucun ne présente d'impossibilité pour le devenir.

#### Résultats des diagnostics d'accessibilité en fauteuil du patrimoine tertiaire (en part des surfaces)



#### Résultats des diagnostics d'accessibilité en fauteuil du patrimoine résidentiel (en part des surfaces)



### 7.3.4. SÉCURITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES

KPI : % du patrimoine avec un niveau « Très performant » ou « Performant »

Objectif 2016 : > 70 %



#### Démarche

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 détaillées dans le paragraphe 1.7.5.1. « Gestion des risques immobiliers ».

#### Analyse de la performance

Le pourcentage du patrimoine ayant un niveau « Très performant ou Performant » est de 87,2 % pour 2016. Gecina améliore encore cette année la gestion de ses risques immobiliers en progressant de 0,6 % par rapport à 2015 et en dépassant son objectif 2016 de 70 % pour la cinquième année consécutive. Suite au durcissement de la réglementation, Gecina a choisi, en 2016, de réaliser des diagnostics amiante sur son patrimoine



dans le but de mettre en œuvre des solutions adaptées, le cas échéant. La performance sur cette thématique s'est ainsi améliorée de 7 % passant de 90,1 % en 2015 à 96,6 % en 2016. Aucune provision ou garantie en matière d'environnement n'a été passée par Gecina.

#### Focus sur les risques liés 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 immeubles<sup>(6)</sup> :

- existants car les fortes tempêtes et les inondations engendrent des réparations plus nombreuses voire des reconstructions et ont un impact sur les coûts d'assurances. Le nombre croissant de jours de canicule<sup>(7)</sup> influe également sur les besoins de climatisation faisant croître les charges liées aux consommations énergétiques alors que les coûts unitaires augmentent ;
- en développement car 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. En amont de la chaîne de valeur de Gecina, l'industrie des matériaux de construction est très affectée par le changement climatique, ce qui pourrait avoir pour conséquence une augmentation des coûts des développements immobiliers.

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 (éléments publics).

Concernant le patrimoine en exploitation, Gecina a renforcé son dispositif 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 lors des sinistres majeurs, des scripts détaillés d'intervention, sous l'autorité d'une cellule de crise, sont préparés pour en atténuer les conséquences et les coûts, et faciliter le redémarrage d'exploitation. Ce dispositif n'a pas

été mis en place lors des inondations survenues à Paris en juin 2016, seuls six immeubles du patrimoine ayant subi des dégradations mineures. L'ensemble des sinistres a été répertorié et fait l'objet de traitements appropriés.

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 par ses locataires. Ce surcoût est évalué à 0,73 million d'euros pour 2016 pour l'ensemble du patrimoine (base tarification carbone actuelle de 22 euros/tCO<sub>2</sub>).

#### Modélisation des surcoûts énergétiques liés à l'augmentation de la taxe carbone

|                                | 2016 | 2017 | 2020 | 2030  |
|--------------------------------|------|------|------|-------|
| Taxe (en €/t CO <sub>2</sub> ) | 22,0 | 30,5 | 56,0 | 100,0 |
| Montant (en M€)                | 0,73 | 1,01 | 1,86 | 3,32  |

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, mise en concurrence, etc.) ou le développement progressif de l'alimentation des immeubles par des énergies renouvelables.

La combinaison des dérèglements climatiques (étés plus chauds et effets d'îlots de chaleur accrues notamment) et des besoins toujours plus importants des utilisateurs en matière d'énergie, conduit Gecina à améliorer constamment le pilotage de ses immeubles. 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 million d'euros en moyenne par an.

Les solutions mises en œuvre sur son patrimoine pour améliorer les performances énergétiques de ses immeubles sont décrites dans le paragraphe 7.3.1. « Performance énergétique et énergies renouvelables ».

En parallèle, Gecina a lancé une étude détaillée pour analyser les besoins (techniques et managériaux) et adapter son patrimoine aux effets du changement climatique à horizon 2030/2050. 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. Une synthèse de l'étude est disponible dans le rapport climat publié sur le sujet (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>). L'enjeu sera 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 le confort des occupants des immeubles.

(6) D'après *Climate change : implications for buildings* – University of Cambridge, BPIE, GBPN, WBSCD.

(7) *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<sup>e</sup> 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.*

Plusieurs pistes sont d'ores et déjà mises en œuvre pour adapter ses immeubles en développement (constructions et restructurations) aux effets du réchauffement climatique. L'implantation d'espaces végétalisés en toiture participe, par exemple à la réduction des îlots de chaleur urbains et une attention particulière est portée aux matériaux d'enveloppe des bâtiments. La loi Grenelle 1 imposant que tout nouveau bâtiment

construit à partir de 2020 soit à énergie positive, il existe un risque d'augmentation des coûts de construction liés à la complexification des technologies et méthodes utilisées. Pour s'y préparer, Gecina fixe des objectifs de performance énergétique et d'émissions de CO<sub>2</sub> alignés sur les meilleurs standards pour l'ensemble de ses programmes en développement.

## 7.4. PLANÈTE

### 7.4.1. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

KPI : Moyenne et % de réduction des émissions de gaz à effet de serre à climat constant (bureaux et résidentiel)

#### Objectif 2016 :

- Patrimoine bureaux dont Gecina possède le contrôle de l'exploitation, hors usages : 16 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an soit - 40 % par rapport à 2008
- Patrimoine résidentiel hors usages : 35 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an, soit - 20 % par rapport à 2008

#### Objectif 2020 :

- Patrimoine bureaux hors usages : 17 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an, soit - 40 % par rapport à 2008
- Patrimoine bureaux avec usages : 22 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an, soit - 35 % par rapport à 2008
- Patrimoine résidentiel hors usages : 27 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an, soit - 38 % par rapport à 2008



#### 7.4.1.1. Émissions de gaz à effet de serre du patrimoine

##### Démarche

Limiter son impact sur le réchauffement climatique implique de conjuguer à la fois l'efficacité énergétique et la décarbonisation du mix de production. C'est cette double démarche qu'adopte Gecina.

Depuis 2008, Gecina a donc engagé une politique de réduction des émissions de 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. Gecina reporte suivant le *GHG Protocol* qui 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 dans le bâtiment 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'énergie électrique ou issue des réseaux urbains ;
- 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 CO<sub>2</sub> 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).

Afin de réduire l'intensité carbone du parc de Gecina (émissions par unité de surface, en kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>), plusieurs leviers sont utilisés :

- Piloter finement la performance énergétique du parc en exploitation, en optimisant la conduite des installations pour éviter toute surconsommation. Le niveau de consommation optimal déterminé, est fixé comme objectif dans la relation contractuelle avec le fournisseur et fait l'objet d'un suivi annuel. L'objectif d'émissions de GES est ainsi induit.
- Recourir aux modes d'alimentation énergétiques limitant les émissions directes (scope 1) ou indirectes (scope 2), en engageant des travaux d'amélioration des équipements du parc en exploitation. Des budgets dédiés sont alloués pour mettre en œuvre des éco-variantes moins émettrices de GES pour chaque installation technique à remplacer. Les chaudières fioul, par exemple, sont remplacées par d'autres systèmes (réseaux, gaz) pour des raisons de performance énergétique et d'empreinte carbone (ce critère étant prépondérant sur le premier). Ainsi, le raccordement aux réseaux urbains les moins émetteurs de gaz à effet de serre, comme par exemple le réseau parisien CPCU (175 gCO<sub>2</sub>/kWh) ou encore le réseau IDEX, à Boulogne-Billancourt (103 gCO<sub>2</sub>/kWh) sont privilégiés par rapport aux solutions gaz (300 gCO<sub>2</sub>/kWh) ou électrique (180 gCO<sub>2</sub>/kWh). De la même façon, le recours aux réseaux urbains de froid, comme le réseau Climespace (40gCO<sub>2</sub>/kWh), améliore notablement le bilan des immeubles par rapport à une solution électrique.
- Produire des énergies renouvelables sur les immeubles du patrimoine via le solaire thermique, le photovoltaïque, la géothermie.
- Inscrire la performance des actifs dans la durée en engageant des travaux d'entretien et de maintenance sur le bâti.

- Fixer un niveau élevé de performance carbone en exploitation pour les projets de restructuration (en prenant en compte l'impact carbone dès la conception et dans le pilotage des projets – cf. 7.4.2.1 « Écoconception »). Par exemple, l'immeuble Cristallin livré en 2016, a fait l'objet d'une démarche Facteur 4, division des émissions par 4 après restructuration.
- Accompagner les locataires pour optimiser leurs usages et le développement de services dans les immeubles. Ces actions pourront générer un effet d'entraînement et agir, notamment, sur la promotion des modes de transport moins émissifs (scope 3).
- Optimiser l'empreinte carbone des opérations en intégrant aux standards de Gecina le poids carbone des produits et prestations. Lors des appels d'offres, les fournisseurs et prestataires récurrents sont engagés dans des plans de réduction de leurs émissions.

En complément, pour compenser l'impact des émissions de GES du patrimoine sur le climat, Gecina met en œuvre des leviers d'évitement de production d'émissions de GES additionnelles :

- Soutien des filières de production d'énergie peu carbonée pour limiter les émissions indirectes (scope 2). À l'occasion du passage aux tarifs dérégulés d'électricité (loi NOME, Nouvelle Organisation du Marché de l'Électricité), Gecina a intégré dans ses nouveaux contrats un approvisionnement dont la production est garantie en énergies renouvelables. Cette électricité est actuellement exclusivement hydraulique, émettant 6 gCO<sub>2</sub>/kWh alors que l'électricité sans garantie d'origine est 6 à 30 fois plus émettrice.
- Optimisation de l'usage du parc par la mutualisation d'espaces comme l'ouverture des parkings du patrimoine à la solution OpnGo ou encore l'augmentation du taux d'occupation des espaces.

L'ensemble de ces actions est déployée à la fois sur le patrimoine de bureaux et le patrimoine résidentiel.

#### Analyse de la performance

L'ensemble des données pour le patrimoine sont détaillées ci-après suivant le *GHG Protocol*.

#### Émissions de GES du patrimoine suivant le *GHG Protocol* (hors usages)

|   | Scope 1 | Scope 2 | Scope 3                      |                            |                                |
|---|---------|---------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
|   |         |         | Consommations non contrôlées | Déplacements des occupants | Achats de produits et services |
| t de CO <sub>2</sub>                    | 7 253   | 10 274  | 8 815                        | 27 000                     | 35 000                         |
| t de CO <sub>2</sub> corrigé du climat* | 8 210   | 11 109  | 9 102                        | -                          | -                              |

\* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine – cf. protocole de reporting disponible sur le site Internet <http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>

Les actions menées sur le patrimoine (dont quelques-unes sont spécifiquement détaillées ci-après) ont engendré une baisse de 10 % des émissions de GES liées au bâti, corrigées du climat, par rapport à 2015. 28 421 tCO<sub>2</sub> (hors déplacement des occupants et achats de produits et services) ont ainsi été émises en 2016.

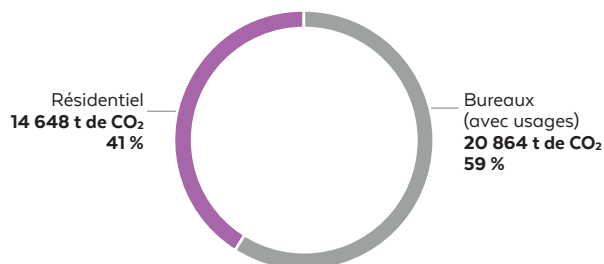
En complément :

- l'émission de 1 354 tCO<sub>2</sub> (soit 4,8 % du total des émissions liées au bâti) a été évitée compte tenu du nouveau mix énergétique de CPCU, mais celui-ci n'étant pas encore officiellement reconnu par les instances nationales, cette performance ne peut être prise en compte dans le reporting ;
- l'émission de 2 282 tCO<sub>2</sub> (soit 8 % du total des émissions liées au bâti) a été évitée par le recours à l'énergie verte sur le patrimoine de bureaux, mais cette performance ne peut pas encore être valorisée dans le reporting faute de méthode reconnue pour cela.

#### Initiatives de réduction d'émissions de GES détaillées pour le reporting CDP 2016 (item cc3.3 b extraits)

| Description de l'activité  | Gains CO <sub>2</sub> /an estimés<br>En tonnes eq. CO <sub>2</sub> | Économies annuelles<br>En euros HT | Investissement nécessaire<br>En euros HT | Temps de retour sur investissement<br>En années | Durée de vie de l'action<br>En années |
|--|--|------------------------------------|--|---|---------------------------------------|
| Remplacement LED des éclairages parking                                      | 64   | 88 117                             | 945 583                                  | 10-12   | 15                                    |
| Modification des programmes des horaires de fonctionnement des installations | 482  | 261 464                            | 9 971                                    | 1   | -                                     |
| Reduction des débits   | 75   | 64 266                             | 0  | 0   | -                                     |
| Optimisation des points de consigne  | 120  | 69 192                             | 25 070                                   | 1   | -                                     |
| Calorifuge des réseaux   | 45   | 28 814                             | 152 855                                  | 4-6   | 30                                    |

## Répartition des émissions de GES corrigées du climat par type d'activité



Compte tenu du mix énergétique français et de l'importance de l'électricité dans l'alimentation du patrimoine de bureaux, la part relative des émissions pour le patrimoine résidentiel se révèle supérieure (41 %) à la part de ce patrimoine dans les consommations d'énergie finale (29 %).

## Émissions de GES du patrimoine suivant les recommandations de France GBC

| Patrimoine                              | Corporate (siège) | Activités (contrôle de l'exploitation par Gecina hors usages des locataires) | Parties prenantes (contrôle de l'exploitation par les locataires et usages) | Total  |
|---|-------------------|--|---|--------|
| t de CO <sub>2</sub>                    | 205               | 17 637   | 15 408  | 33 250 |
| t de CO <sub>2</sub> corrigé du climat* | 221               | 19 427   | 15 863  | 35 512 |

\* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine – cf. protocole de reporting disponible sur le site Internet <http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>.

Gecina publie, depuis 2014, les émissions de CO<sub>2</sub> de son patrimoine en tenant compte de l'occupation des immeubles.

Intensité CO<sub>2</sub> du patrimoine par occupant

|   | Bureaux (hors usages) |            |              | Résidentiel |            |            |
|---|-----------------------|------------|--------------|-------------|------------|------------|
|   | 2015                  | 2016       | Évolution    | 2015        | 2016       | Évolution  |
| t de CO <sub>2</sub>                                    | 14 149                | 12 980     | - 8 %        | 14 054      | 13 362     | - 5 %      |
| <b>t de CO<sub>2</sub>/occupant</b>                     | <b>0,3</b>            | <b>0,3</b> | <b>- 9 %</b> | <b>0,7</b>  | <b>0,7</b> | <b>2 %</b> |
| t de CO <sub>2</sub> corrigée du climat*                | 14 404                | 13 772     | - 4 %        | 14 830      | 14 648     | - 1 %      |
| <b>t de CO<sub>2</sub> corrigée du climat*/occupant</b> | <b>0,3</b>            | <b>0,3</b> | <b>- 5 %</b> | <b>0,7</b>  | <b>0,7</b> | <b>6 %</b> |

\* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine – cf. protocole de reporting disponible sur le site Internet <http://www.gecina.fr/fr/rse/referentiel-de-reporting.html>.

## 7.4.1.2. Émissions de gaz à effet de serre du patrimoine de bureaux

## Démarche

En 2015, pour limiter son impact sur le changement climatique, prolonger ses objectifs fixés pour 2016 et 2020 et les inscrire dans la perspective des engagements nationaux sur le sujet (Loi relative à la Transition Énergétique pour la Croissance Verte et Stratégie Nationale Bas Carbone), Gecina a établi sa feuille de route climat à horizon 2030 pour le patrimoine bureaux. Un rapport spécifique est publié sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>).

Co-construite avec des représentants de ses parties prenantes et les différentes fonctions concernées de l'entreprise (asset management, contrôle de gestion, communication financière, fonction technique, investissements et arbitrages, marketing, moyens généraux, programmes immobiliers, risques et RSE), cette feuille de route oriente les actions de Gecina autour de quatre axes clés et objectifs dédiés :

- 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 dès 2017 ;

- maximiser la sobriété des programmes immobiliers et viser la neutralité carbone pour chacun ;
- engager ses partenaires par la transparence et le dialogue.

Consciente de la nécessité d'impliquer les occupants des immeubles dans leur performance globale, Gecina a souhaité se fixer des objectifs sur la totalité des émissions liées au bâti pour son patrimoine de bureaux à horizon 2030 (c'est-à-dire la totalité des émissions de gaz à effet de serre du scope 3 liées au bâti). Pour y parvenir, en complément de l'objectif fixé à 2020 pour les émissions de gaz à effet de serre hors usages (17 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an, soit - 40 % par rapport à 2008) quel que soit le niveau de contrôle opérationnel, un objectif est aussi déterminé pour cette échéance concernant les émissions globales de ces immeubles, c'est-à-dire intégrant les usages spécifiques des locataires (22 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an, soit - 35 % d'émissions de gaz à effet de serre à climat constant).

L'atteinte de ces objectifs repose sur un plan d'actions dédié, constitué à ce jour de 49 actions identifiées pour l'ensemble des leviers décrits dans le paragraphe précédent. Ces actions sont ainsi planifiées à horizon moyen terme et les ressources (financières, prestataires externes...) et les contributeurs internes identifiées. Un Comité de pilotage, constitué de membre de chacune des fonctions, en supervise le déploiement. Piloté par

la Direction RSE, il se réunit à une fréquence trimestrielle. En complément de la réduction progressive des émissions de CO<sub>2</sub> liées au bâti du patrimoine de bureaux en exploitation, Gecina calcule les émissions évitées par le recours à des contrats d'approvisionnement en électricité verte, la production d'énergie renouvelable réinjectée dans le réseau et l'optimisation de l'utilisation de ses surfaces. Les émissions résiduelles constituées par la différence entre ces quantités d'émissions de GES sont compensées chaque année pour garantir la neutralité du périmètre de bureaux de Gecina sur le réchauffement climatique. Un fonds de compensation est alors alimenté à partir de ces émissions résiduelles et d'un prix interne du carbone fixé à 25 €/t. Ce fonds de compensation est utilisé pour l'achat de crédits carbone certifiés couvrant, à minima, les émissions résiduelles et pour soutenir d'éventuels autres projets bas carbone en complément. Afin de s'assurer de financer des projets développant des impacts positifs du point de vue environnemental et aussi sociétal, Gecina a conclu un contrat avec le cabinet expert, EcoAct qui l'accompagne sur la sélection des projets et l'achat des crédits.

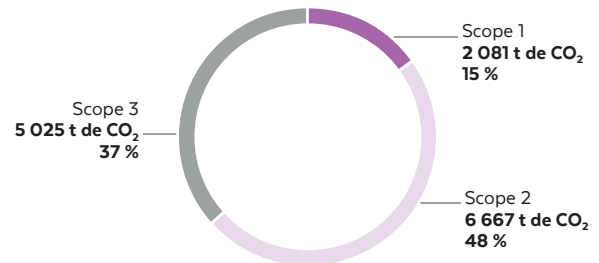
Véritable outil de mobilisation, la taxe carbone interne constitue aussi une incitation complémentaire à la réduction de l'empreinte carbone.

Pour chaque projet de restructuration, Gecina quantifie les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux travaux (démolitions, matériaux et solutions techniques mis en œuvre, transports et autres impacts liés à la phase chantier) et celles évitées sur la durée de vie de la restructuration. Ces deux valeurs sont comparées dans une perspective de garantir la neutralité de l'opération et s'assurer que l'empreinte carbone des travaux ne soit pas supérieure à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> qu'ils engendrent. Si celle-ci n'est pas atteinte, le fonds de compensation climat est alimenté pour garantir la neutralité.

#### Analyse de la performance

Une grande partie des émissions liées au bâti du patrimoine tertiaire est due aux énergies consommées hors du contrôle de Gecina (scope 3 hors achats de produits et services et déplacements des occupants). L'action de Gecina ne peut ainsi être valorisée que sur 63 % des émissions totales générées au sein de son patrimoine.

#### Répartition des émissions de GES corrigées du climat du patrimoine de bureaux par scope



#### Émissions de GES du patrimoine de bureaux suivant le GHG Protocol (hors usages)

|   | Scope 1 | Scope 2 | Scope 3 | Total  |
|---|---------|---------|---------|--------|
| t de CO <sub>2</sub>                    | 1 840   | 6 350   | 4 790   | 12 980 |
| t de CO <sub>2</sub> corrigée du climat | 2 081   | 6 667   | 5 025   | 13 773 |

Le total des émissions de GES avec les usages des locataires s'élève à 17 916 tCO<sub>2</sub>. Le recours à des contrats d'approvisionnement en énergie verte et le nouveau mix énergétique CPCU ont évité, en 2016, l'émission de 3 636 tCO<sub>2</sub> pour le périmètre de bureaux. Parallèlement, Gecina travaille au développement d'une méthodologie pour valoriser l'optimisation de l'utilisation des surfaces et la mutualisation de certains usages. Celle-ci n'étant pas encore finalisée, aucune émission évitée ne peut être comptabilisée à ce sujet pour 2016. Pour garantir la neutralité de son activité de bureaux sur le réchauffement climatique, Gecina compense les émissions de gaz à effet de serre résiduelles liées au bâti pour ce patrimoine (scope 1, 2 et 3 hors déplacements des occupants et achats de produits et services). Ainsi, le total des émissions à compenser pour 2016 s'élève à 14 280 tCO<sub>2</sub>. Compte-tenu du prix interne que Gecina s'est fixé pour une tonne de CO<sub>2</sub>, le fonds de compensation carbone est alimenté de la somme de 357 000 euros et le montant équivalent de crédits carbone certifiés sera acquis en 2017.

#### Évolution des émissions de GES du patrimoine de bureaux suivant le niveau de contrôle (hors usages)

|  | 2008        | 2015        | 2016        | Contrôle de l'exploitation par Gecina | Contrôle partagé de l'exploitation avec les locataires | Contrôle de l'exploitation par le locataire |
|--|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------|--|---|
| t de CO <sub>2</sub>   | 18 998      | 14 149      | 12 980      | 7 539                                 | 1 620  | 3 822                                       |
| <b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>                     | <b>27,8</b> | <b>18,8</b> | <b>17,4</b> | <b>15,6</b>                           | <b>24,3</b>  | <b>19,5</b>                                 |
| Évolution an/an  | -           | 2 %         | - 8 %       | -                                     | -  | -   |
| Évolution depuis 2008  | -           | - 32 %      | - 37 %      | - 41 %                                | - 20 %   | - 36 %                                      |
| t CO <sub>2</sub> corrigées du climat                            | 18 998      | 14 404      | 13 772      | 8 033                                 | 1 752  | 3 987                                       |
| <b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigées du climat</b> | <b>27,8</b> | <b>19,2</b> | <b>18,5</b> | <b>16,6</b>                           | <b>26,3</b>  | <b>20,4</b>                                 |
| Évolution an/an  | -           | - 6 %       | - 4 %       | -                                     | -  | -   |
| Évolution depuis 2008  | -           | - 31 %      | - 33 %      | - 37 %                                | - 14 %   | - 33 %                                      |

## Responsabilité et performance RSE

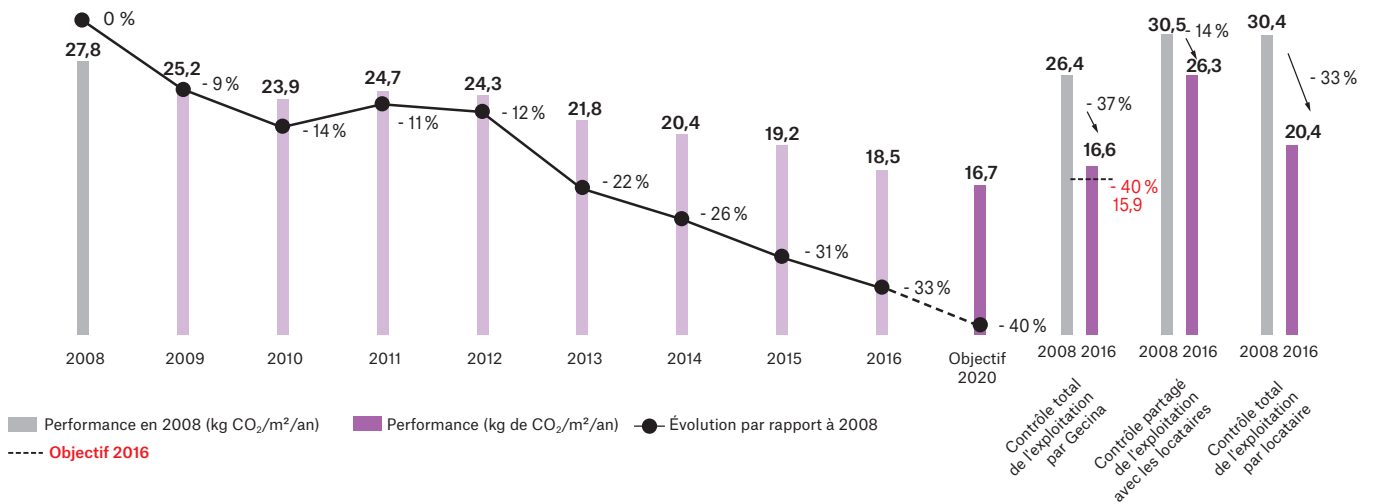
Une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> corrigées du climat de 2 % entre 2015 et 2016 est constatée, représentant une réduction des émissions CO<sub>2</sub> de 33 % depuis 2008.

Pour le patrimoine contrôlé par Gecina (68 % des actifs ou 65 % des surfaces, cf. 7.3.1.1.1. « Performance énergétique du patrimoine bureaux »), la réduction est de - 37 % – contre - 35 % en 2015. Le gain élevé des consommations en énergie primaire en 2016 n’est que peu valorisé en émissions de CO<sub>2</sub> compte tenu de la faible empreinte carbone de l’énergie électrique, principale source sur laquelle ont porté les efforts. La démarche de rétro-commissioning engagée apporte ainsi un gain de

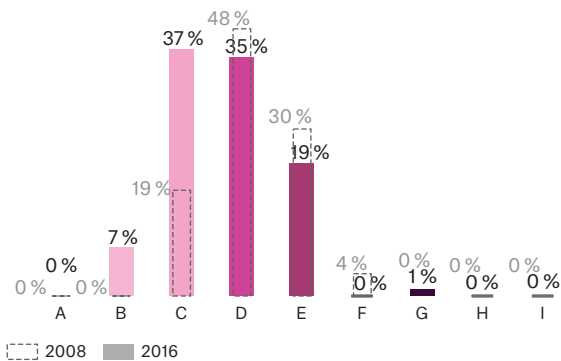
3,7 %, neutralisé en partie par une augmentation de 1,7 % des émissions dues à l’entrée en exploitation d’un immeuble, alimenté par une chaufferie au fioul (31,6 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an pour une moyenne du patrimoine à 18,5 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an).

Par ailleurs, l’évolution du mix énergétique du patrimoine favorisant les énergies les moins carbonées apportera un gain intéressant à terme. En 2016, le raccordement aux réseaux urbains IDEX pour l’immeuble Cristallin, ou Climespace pour le 32 rue Marbeuf impacteront positivement la performance du patrimoine.

### Moyenne des émissions de GES (hors usages et à climat constant 2008) – bureaux



### Répartition par étiquette climat du patrimoine bureaux en exploitation 2008/2015 (en nombre d'actifs)



Les étiquettes climat des actifs tertiaires bénéficient d’un mix énergétique à prédominance électrique, faiblement carboné.

La part des immeubles en catégorie A, B ou C est de 44 %, en léger retrait par rapport à 2015. Toutefois, l’amélioration des étiquettes du patrimoine est positive entre 2008 et 2016. La part d’immeubles dans les étiquettes E à H est passée de 34 % à 20 %, démontrant l’action menée par Gecina pour améliorer les performances de son patrimoine, confirmé par l’accroissement du nombre d’immeubles présents dans les classes A à D (79 % du patrimoine en 2016 contre 67 % en 2008).

### 7.4.1.3. Émissions de gaz à effet de serre des résidences et résidences étudiants

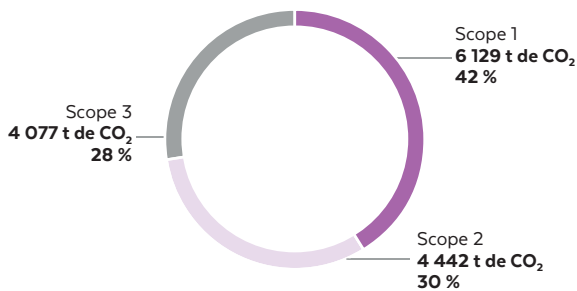
#### Démarche

Le plan d'actions engagé pour améliorer la performance énergétique du patrimoine résidentiel apporte aussi une réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Compte tenu de la faible empreinte carbone de l'énergie électrique, les actions portées sur le patrimoine contrôlé par Gecina en chauffage collectif issu d'énergies fossiles, sont prioritaires pour améliorer cette performance.

Le choix de Gecina pour l'alimentation en énergie des immeubles résidentiels influe sur 71 % 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<sub>2</sub>.

#### Répartition des émissions de GES du patrimoine résidentiel par scope



### Émissions de GES du patrimoine résidentiel suivant le GHG Protocol

|   | Scope 1 | Scope 2 | Scope 3 | Total  |
|---|---------|---------|---------|--------|
| t de CO <sub>2</sub>                    | 5 413   | 3 924   | 4 025   | 13 362 |
| t de CO <sub>2</sub> corrigée du climat | 6 129   | 4 442   | 4 077   | 14 648 |

Les leviers d'actions sur le bâti et les équipements présentés plus haut sont ainsi appliqués au patrimoine en exploitation.

Pour les résidences étudiants en développement, le choix de l'énergie résulte à la fois d'une volonté de limiter les charges d'exploitation, incluses dans les loyers, mais aussi d'impositions locales obligeant le raccordement au réseau urbain local (résidences de Bordeaux et Palaiseau). Pour autant, Gecina impose un niveau de performance de 12 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an, qui se traduit en étiquette climat à un niveau de classe C. La conception doit alors se concentrer sur la performance du bâti.

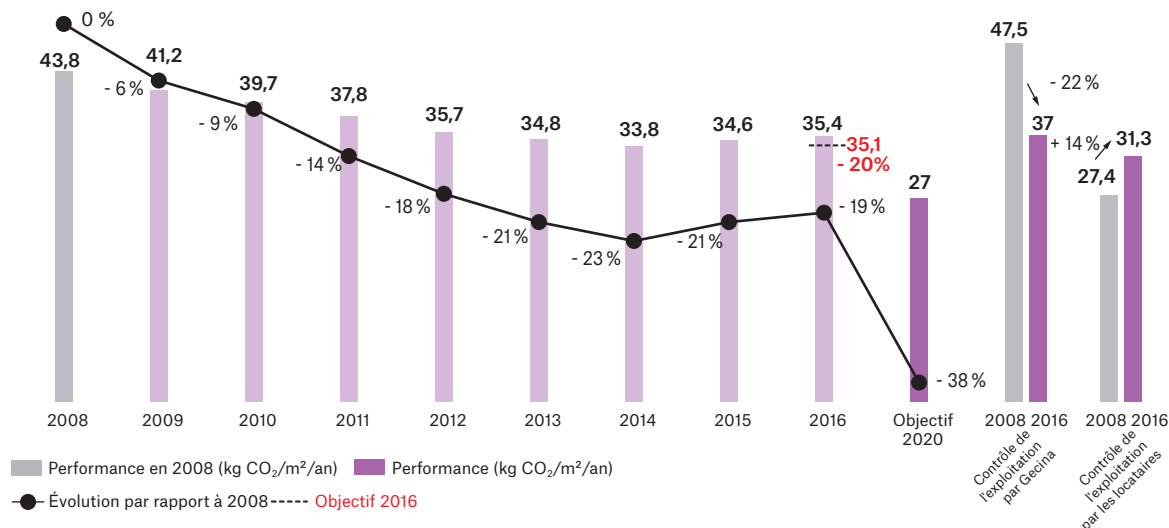
#### Analyse de la performance

Le gain est équivalent à celui obtenu en énergie primaire (- 19 %), en léger recul par rapport à celui enregistré en 2015, pour les raisons évoquées au chapitre 7.3.1.1.2. « Performance énergétique du patrimoine résidentiel et des résidences étudiants ». Ce résultat s'explique par une amélioration de 22 % pour les immeubles contrôlés par Gecina alors qu'un recul de 14 % par rapport à 2008 est constaté pour les immeubles non contrôlés par Gecina. Toutefois, le bénéfice des investissements sur l'amélioration du patrimoine et l'intégration de résidences étudiants performantes au patrimoine atténue cette perte par rapport à 2015.

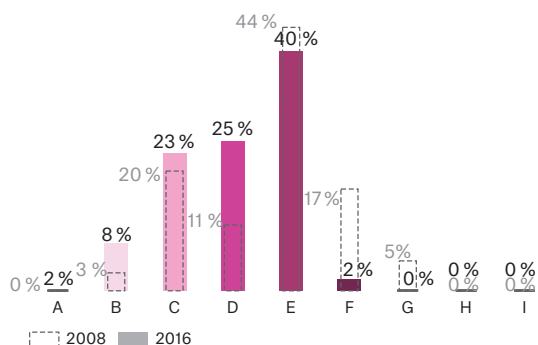
### Évolution des émissions de GES du patrimoine résidentiel

|   | 2008        | 2015        | 2016        | Contrôle de l'exploitation par Gecina (consommations réelles de chauffage collectif) | Contrôle de l'exploitation par les locataires (consommations de chauffage individuel évaluées par la méthode 3CL) |
|---|-------------|-------------|-------------|--|---|
| t de CO <sub>2</sub>  | 38 818      | 14 054      | 13 362      | 9 729  | 3 633   |
| <b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>                    | <b>43,8</b> | <b>32,8</b> | <b>32,3</b> | <b>32,7</b>  | <b>31,3</b>   |
| Évolution an/an   | -           | 8 %         | -1 %        |  |   |
| Évolution depuis 2008   | -           | - 25 %      | - 26 %      | - 31 %   | 14 %  |
| t de CO <sub>2</sub> corrigée du climat                         | 38 818      | 14 830      | 14 648      | 11 015   | 3 633   |
| <b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigée du climat</b> | <b>43,8</b> | <b>34,6</b> | <b>35,4</b> | <b>37,0</b>  | <b>31,3</b>   |
| Évolution an/an   | -           | 3 %         | 3 %         |  |   |
| Évolution depuis 2008   | -           | - 21 %      | -19 %       | - 22 %   | 14 %  |

## Moyenne des émissions de GES (à climat constant 2008) – résidentiel



## Répartition par étiquette climat 2008/2015 du patrimoine résidentiel (en nombre d'actifs)



Entre 2008 et 2016, la part d'immeubles des étiquettes E à H est passée de 66 % à 42 % 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 58 % en 2015).

## 7.4.2. RESSOURCES NATURELLES ET DÉCHETS

KPI : % des immeubles livrés dans l'année ayant fait l'objet d'une ACV/% de déchets triés pour recyclage  
 Objectif 2016 : 100 %/80 %



### 7.4.2.1. Éco-conception

#### Démarche

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<sup>(8)</sup> 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).

Depuis 2011, Gecina fait réaliser des ACV sur l'ensemble des actifs qu'elle développe en maîtrise d'ouvrage interne et a inscrit ces projets dans plusieurs phases de test (HQE™ Performance entre 2011 et 2013, communauté francilienne ACV pilotée par l'IFPEB, Institut français pour la performance énergétique du bâtiment, l'ADEME Île-de-France et EKOPOLIS, en 2014). L'ensemble des résultats commentés a été présenté dans le Document de référence 2014 en pages 279 et 280).

La hiérarchisation des enjeux de sa matrice de matérialité a conduit Gecina à retenir la protection de la biodiversité, la consommation de ressources naturelles non renouvelables, la consommation d'énergie grise et prioritairement les émissions de CO<sub>2</sub> dans son choix de matériaux et des dispositions constructives. En effet, l'étude de l'empreinte carbone sur

(8) Énergie grise : énergie nécessaire à l'extraction, la transformation, le transport et la fin de vie des matériaux constitutifs des bâtiments.



la totalité du cycle de vie d'un bâtiment, révèle que la phase travaux représente 61 % des émissions de gaz à effet de serre totales (56 % pour la fabrication des produits et équipements et 5 % durant la phase de chantier). Ceci confirme l'importance accordée par Gecina dans sa feuille de route climat à la sobriété des programmes immobiliers en visant la neutralité carbone pour chacun d'eux (cf. 7.4.1. « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre » et le rapport dédié à sa feuille de route climat sur le site Internet : <http://www.gecina.fr/fr/rse.html>).

Ces résultats orientent désormais le travail de Gecina vers des choix constructifs ou des choix de matériaux à faible impact environnemental, 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.

#### Analyse de la performance

En 2016, les deux opérations livrées qui ont intégré le patrimoine Gecina ont fait l'objet d'une ACV (Cristallin et CityLights, tous les deux à Boulogne-Billancourt). Plusieurs enseignements sont retirés de chaque étude. Le choix de réhabilitation lourde par rapport à une reconstruction totale de l'immeuble Cristallin, située à Boulogne-Billancourt, a notamment été conforté grâce à son plus faible impact en termes de consommation d'énergie, de consommation d'eau et d'émissions de GES. Cette réflexion est désormais intégrée lors des études amont de repositionnement des actifs.

La modélisation menée sur chaque opération amène ainsi Gecina à rechercher la limitation de son empreinte carbone globale pour optimiser à la fois ses choix constructifs et l'exploitation future des actifs de son patrimoine. Par exemple, la restructuration lourde engagée sur un immeuble de bureaux situé à proximité immédiate de la gare de Lyon, Ibox, présente une réduction des émissions de GES en exploitation de 24,6 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an avec une empreinte carbone de 91,2 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> pour les travaux. En quatre ans, l'économie d'émissions de CO<sub>2</sub> en exploitation compense l'investissement en carbone de la restructuration.

Afin d'optimiser encore l'empreinte environnementale de ses opérations, Gecina recourt autant que possible à des matériaux présentant un bénéfice au-delà du seul aspect CO<sub>2</sub>. L'étude des matériaux menée sur le 55 Amsterdam ([http://www.gecina.fr/sites/default/files/Gecina\\_55\\_%20Amsterdam-FR.pdf](http://www.gecina.fr/sites/default/files/Gecina_55_%20Amsterdam-FR.pdf)) a guidé différents choix dont celui de retenir la laine de bois, matériau biosourcé, présentant un impact sur la consommation de ressources non renouvelables et énergie grise plus faible que les matériaux classiquement employés en isolation. Sur ce même immeuble, afin de favoriser la dynamique d'économie circulaire et diminuer la pression sur les ressources, 10 % des matériaux utilisés sont issus de matière recyclée (40 % des pavés, 25 % des portes et 100 % des stores utilisés proviennent de recyclage, principalement de France).

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<sup>e</sup> - cf. Document de référence 2014 p. 281). Afin de limiter davantage les impacts environnementaux de l'ossature bois, celui-ci 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 16 opérations certifiées par le label BBKA (bâtiment bas carbone - <https://www.batimentbas carbone.org/>) qui reconnaît les bâtiments ayant fait l'objet d'une réduction de leur empreinte carbone, à travers une construction raisonnée et une exploitation maîtrisée par le stockage du carbone dans les matériaux et le développement de l'économie circulaire.

Autre exemple, au-delà d'un objectif énergétique ambitieux (Effinergie +), le projet Brançon, résidence étudiants de 3 500 m<sup>2</sup> développée dans le 15<sup>e</sup> 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-aluminium ;
- 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/m<sup>2</sup> de surface de plancher.

#### 7.4.2.2. Gestion des déchets

##### Démarche

Les déchets peuvent constituer une source abondante de matières premières à la condition de garantir leur capacité à être valorisés, notamment via un maximum de filières de recyclage. Ce processus favorise la mise en œuvre d'une démarche d'économie circulaire.

Afin d'améliorer le tri et la collecte sélective dans ses immeubles, Gecina a engagé depuis 2008 un plan de déploiement des contenants adaptés pour la séparation des flux de matières ainsi que la création de locaux spécifiques pour leur stockage. Deux indicateurs mesurent l'efficacité de ces actions pour le patrimoine en exploitation.

En 2015, Gecina a 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.

Pour les constructions et restructurations, les locaux sont dimensionnés pour contenir le nombre optimal de bacs de collecte, identifié suite à une étude de gisement des déchets réalisée en fonction du type d'activité du locataire pour chaque immeuble. La cible O6 de la démarche HQE™ Construction (gestion des déchets) est traitée, pour tout projet, *a minima* au niveau « performant » validant ainsi les dispositions prises.

Dans les immeubles d'habitations et les immeubles mixtes qui produisent moins de 1 100 litres de déchets par semaine, les déchets sont collectés par les collectivités. Dans les immeubles de bureaux et les immeubles mixtes qui produisent plus de 1 100 litres de déchets par semaine, la collecte des déchets est effectuée par des sociétés privées.

En 2016, compte tenu de l'évolution réglementaire (décret n° 2016-288 du 10 mars 2016 portant diverses dispositions d'adaptation et de simplification dans le domaine de la prévention et de la gestion des déchets), Gecina a lancé un appel d'offres pour la mise en place de nouveaux contrats de collecte, traitement et valorisation des déchets sur 32 immeubles de son patrimoine de bureaux. Cette consultation a aussi été l'occasion de viser l'amélioration de la quantité des déchets mis en filière de recyclage en intégrant au cahier des charges une exigence de pesée sur site. Deux immeubles dont la collecte était réalisée par les services de la ville de Paris sont intégrés à ce périmètre à partir du premier janvier 2017, un immeuble ayant été mis en restructuration n'a pas été inclus dans ce périmètre.

L'ensemble des prestataires consultés a répondu au questionnaire d'évaluation de la performance RSE des fournisseurs (cf. 7.6.4.1. « La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs ») et ce critère a été intégré pour l'attribution des marchés.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les 32 immeubles de bureaux ainsi que le siège sont équipés au minimum pour cinq filières de tri (papier, carton, bouteilles plastiques, canettes métal, piles). Selon les déchets générés sur site, d'autres filières de tri seront mises en œuvre pour valoriser le verre, les palettes en bois, les gobelets en plastique ou en carton. Gecina disposera ainsi d'un reporting de production et de valorisation de déchets sur plus de 449 295 m<sup>2</sup>, soit 49 % du patrimoine bureaux.

La quantification des déchets par type et la mise à disposition d'un reporting fiable faciliteront l'identification avec les locataires des gisements de matière recyclable. En fonction des volumes produits et de la part valorisée, des actions d'amélioration du niveau de tri seront engagées sur chacun des sites avec les prestataires en charge de la collecte et de la valorisation.

Pour améliorer encore la valorisation des déchets produits dans ses immeubles et renforcer la démarche d'économie circulaire sur son patrimoine, Gecina a noué un partenariat avec trois sociétés :

- Le Relais, premier opérateur de collecte et de valorisation des textiles, linges et chaussures en France met en place des containers sur le patrimoine résidentiel. Les vêtements ainsi récupérés seront, pour certains, valorisés et transformés en isolant thermique, le « Métisse® » (<http://www.isolantmetissee.com/>) que Gecina envisage d'utiliser sur de futurs chantiers comme la restructuration du 7 Madrid. Ces containers ont été déployés sur quatre immeubles résidentiels : Charbonnel, Saint-Antoine, Ville-d'Avray et l'Abreuvoir à Courbevoie. Ce premier déploiement a conduit à collecter 1 133 kg de vêtements en 2016. Un autre container est en cours d'implantation sur l'immeuble Vouillé.
- La start-up Cy-clope déploie sur ses immeubles tertiaires la première solution environnementale de valorisation des mégots de cigarettes (cendriers Cy-Clopeurs). Ce déchet, particulièrement polluant lorsqu'il est jeté (chaque mégot contient 4 000 molécules toxiques et peut polluer jusqu'à 500 litres d'eau), peut être recyclé en matériau pour réaliser des plaques, matière première pour la fabrication d'objets tels que du mobilier extérieur. Une première implantation a été réalisée au siège de Gecina, où 29,6 kg de mégots ont été récoltés (représentant 2,7 kg de déchets toxiques et une pollution d'eau de 59 160 m<sup>3</sup> évités). Après ce test, ces cendriers sont en cours de déploiement sur deux autres actifs : 32 Marbeuf et Le Banville.
- La société Eco Clean met en œuvre une solution de valorisation sur site des résidus issus de la préparation des repas sur l'immeuble Défense Ouest. La déshydratation de ces déchets (composés à 80 % d'eau) par un procédé accéléré aboutit à la fabrication d'un compost réutilisé en amendement agricole, en partie dans les espaces verts du site. 400 litres d'eau par jour sont récupérés et valorisés pour le nettoyage des surfaces et l'arrosage des espaces verts, sur cet immeuble test.

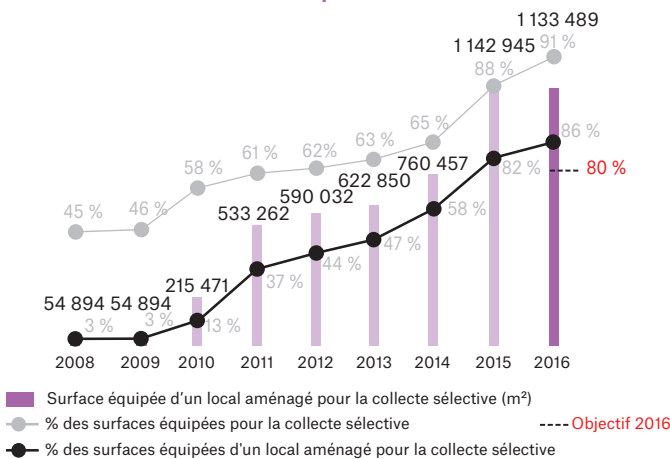
Compte tenu de l'importante quantité de déchets produite lors de chantiers ou de travaux d'entretien, les cahiers des charges de Gecina pour les opérations de curage, de désamiantage, et pour la réalisation de travaux imposent un tri à la source et un objectif de valorisation. Pour son reporting 2016, Gecina publie les résultats pour deux chantiers, l'un livré dans l'année, Cristallin, et l'autre en chantier, le 55 Amsterdam.

**Analyse de la performance**

91 % des surfaces sont équipées pour la collecte sélective et 86 % sont équipées d'un local aménagé pour cette collecte, soit une augmentation respective de 3 % et 4 % par rapport à 2015. Cette évolution est liée à la fois à la politique d'arbitrage de Gecina et au déploiement de l'installation d'équipements ainsi qu'à une analyse approfondie de son patrimoine en exploitation :

- vente d'un ensemble résidentiel situé 26 rue du Cdt René Mouchotte dans le 14<sup>e</sup> (21 137 m<sup>2</sup>) équipé pour la collecte sélective mais ne disposant pas de locaux adaptés et cession d'actifs tertiaires monolocataires dans lesquels la collecte sélective n'était pas encore en place ;
- entrée en exploitation de trois immeubles adaptés pour la collecte sélective ;
- identification des locaux et équipements mis à disposition dans cinq immeubles.

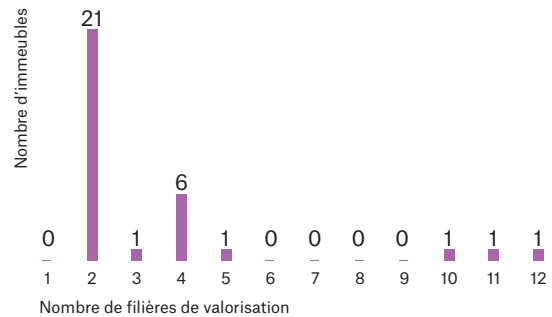
**Évolution des surfaces équipées pour la collecte sélective des déchets du patrimoine**



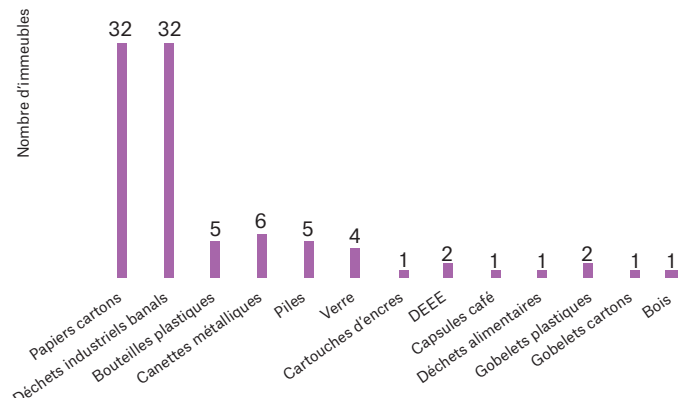
La surface du patrimoine de bureaux disposant d'un contrat de collecte sélective des déchets souscrit par Gecina avec un taux d'occupation supérieur à 80 % est de 400 520 m<sup>2</sup> (soit plus de 40 % du patrimoine) représentant 30 immeubles. Le coût global de cette disposition sur ces 30 immeubles est de 419 577 euros pour l'année 2016, soit 1 euro/m<sup>2</sup>. Cela représente un gain de 12 % par rapport à 2015.

En 2016, le nombre minimal de filières de tri disponibles dans les 32 immeubles équipés de dispositif est de deux (DIB et papier carton) et montera à cinq à partir de 2017, pour les 33 immeubles concernés en 2017 par la réglementation présentée précédemment.

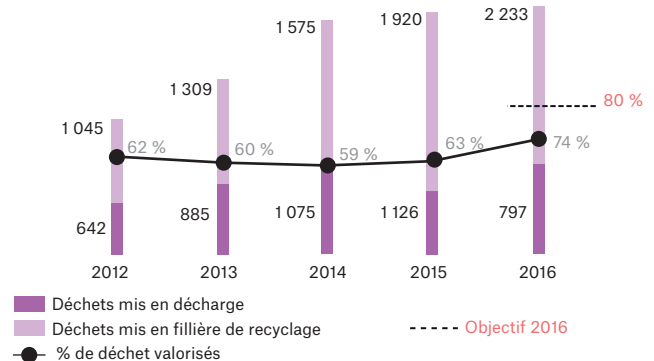
**Répartition des immeubles dont l'exploitation est contrôlée par Gecina par nombre filières de valorisation**



**Répartition des immeubles dont l'exploitation est contrôlée par Gecina par type de filière de valorisation**



**Évolution de la part des déchets mis en filière de recyclage (en tonnes)**



En 2016, la part des déchets valorisés représente 74 % du volume de déchets total, proche de l'objectif fixé de 80 %. Les nouveaux contrats de collecte et de recyclage des déchets mis en place fin 2016 prévoyant, pour certains immeubles, un tri in situ, participeront à l'amélioration de la part des déchets valorisés en 2017.

#### Focus sur les déchets de chantier

Les déchets produits lors des travaux de l'ensemble des constructions et des rénovations pilotées par Gecina font l'objet d'un suivi spécifique. Par exemple, les déchets amiantés sont

systématiquement vitrifiés à haute température. Rendus inertes, ils sont ainsi valorisés comme ballast pour les routes. Sur l'immeuble 55 rue d'Amsterdam, qui sera livré en janvier 2017, 8 434 tonnes de déchets ont été collectés. Le bois, la ferraille, les gravats, le béton et les terres excavées, qui représentent pour ces deux dernières catégories respectivement 80 % et 4 % de la masse totale des déchets, sont valorisés à 98 %.

Les travaux de restructuration lourde menés jusqu'en janvier 2016 sur l'immeuble Cristallin, ont généré 4 337 tonnes de déchets dont 97 % ont été valorisés.

#### Valorisation des déchets de chantier par catégorie (en % et en tonnes)

| Chantier                  | 55 Amsterdam                 |                               |                             | Cristallin                   |                               |                             |
|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
|                           | Déchets produits (en tonnes) | Déchets valorisés (en tonnes) | Pourcentage de valorisation | Déchets produits (en tonnes) | Déchets valorisés (en tonnes) | Pourcentage de valorisation |
| Bois                      | 60                           | 48                            | 80 %                        | 63                           | 58                            | 92 %                        |
| DIB en mélange            | 1 033                        | 997                           | 97 %                        | 425                          | 309                           | 73 %                        |
| Déchets inertes           | 111                          | 91                            | 82 %                        |                              |                               |                             |
| Ferraille                 | 1 886                        | 1 886                         | 100 %                       | 43                           | 43                            | 100 %                       |
| Gravats impurs en mélange | 2 384                        | 2 314                         | 97 %                        | 3 805                        | 3 805                         | 100 %                       |
| Terre végétale            | 789                          | 789                           | 100 %                       |                              |                               |                             |
| Béton                     | 1 701                        | 1 686                         | 99 %                        |                              |                               |                             |
| Terres non souillées      | 225                          | 225                           | 100 %                       |                              |                               |                             |
| Terres souillées          | 23                           | 21                            | 91 %                        |                              |                               |                             |
| <b>TOTAL</b>              | <b>8 212</b>                 | <b>8 057</b>                  | <b>98 %</b>                 | <b>4 336</b>                 | <b>4 215</b>                  | <b>97 %</b>                 |

### 7.4.3. BIODIVERSITÉ

KPI : coefficient de biotope par surface (CBS) pour le patrimoine

Objectif : 0,40



#### Démarche : 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. Si l'emprise au sol des opérations de Gecina est importante dans la mesure où 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 au choix stratégique de Gecina de concentrer ses développements en zone urbaine, 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 CO<sub>2</sub>, elles contribuent à la réduction des îlots de chaleur urbains. 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 rendus par la biodiversité et dont il est pertinent d'estimer la valeur. Gecina a réalisé une étude sur le sujet avec des tiers experts, à partir d'études bibliographiques, montrant que l'intégration de la biodiversité dans un bâtiment renforce sa valeur immatérielle. En effet, la présence de biodiversité peut engendrer une réduction de l'absentéisme de 0,7 % et 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 « îlot de chaleur » engendre 10 % d'économie de besoins énergétiques annuels. La végétalisation des toitures accroît la durée de vie des étanchéités. Les économies réalisées en épuration des eaux grâce à des sols végétalisés sont toutefois plus difficiles à chiffrer.

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. Elaborée avec le cabinet Gondwana en 2012, cette stratégie est définie selon trois axes (inscrire la biodiversité comme une valeur essentielle de la démarche responsable de l'entreprise, développer et mettre en œuvre des solutions innovantes pour maîtriser l'empreinte biodiversité du patrimoine et collaborer avec l'ensemble des parties prenantes pour répondre à un enjeu écologique et sociétal) et 10 engagements.

Reconnue Stratégie Nationale Biodiversité jusqu'en 2016, cette stratégie a fait l'objet d'une demande de renouvellement de cette reconnaissance pour la période 2017-2020. L'analyse des résultats de cette première période a révélé de nombreux points forts pour cette stratégie, comme son niveau d'ambition et de complétude, son caractère pionnier dans l'immobilier et la mise en œuvre d'un système de management de la biodiversité sur l'ensemble du patrimoine. Cependant, plusieurs axes de progrès ont été identifiés comme la sensibilisation des équipes et des occupants et la prise en compte de la biodiversité dans toute la chaîne de valeur. Ces éléments ont été intégrés à la stratégie proposée pour 2017-2020, en plus des thèmes liés à l'agriculture urbaine, la poursuite de la végétalisation des bâtiments et l'approfondissement de la connaissance de la biophilie.

### Analyse de la performance

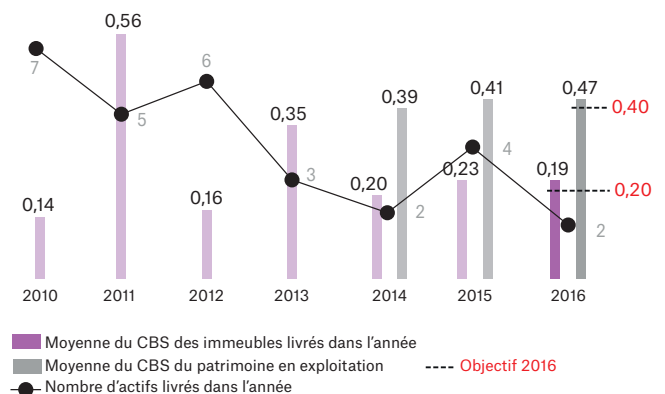
Pour mesurer la contribution du patrimoine, Gecina a retenu pour indicateur le CBS (coefficient de biotope surfacique). Il décrit la proportion des surfaces favorables à la biodiversité par rapport à la surface totale d'une parcelle. C'est l'indicateur le plus précis en la matière car il tient compte à la fois de la quantité (surface) et de la qualité (épaisseur de sol naturel, type de surface végétalisée – en effet, chaque type de surface a son propre coefficient de valeur écologique basé sur sa contribution à la biodiversité). L'augmentation de cet indicateur révèle l'amélioration apportée par les travaux réalisés.

Convaincue que ce type d'indicateur est essentiel pour mesurer l'empreinte environnementale d'un bâtiment, Gecina calcule le CBS des projets en développement et de son patrimoine en exploitation.

Le CBS, calculé pour l'ensemble du patrimoine résidentiel et tertiaire en exploitation en 2016, présente une valeur moyenne de 0,47, en nette progression par rapport à 2015. Cette évolution est liée à une amélioration du CBS des actifs résidentiels due à des cessions d'actifs peu végétalisés (0,46 en 2016 contre 0,44 en 2015) ainsi que celui du patrimoine tertiaire (0,46 en 2016 contre 0,37 en 2015) par des travaux de rénovation des jardins comme sur le Banville ou le Cristallin.

Le CBS des deux immeubles tertiaires livrés en 2016, CityLights et le Cristallin, est de 0,19, légèrement en-deçà de l'objectif fixé à cause des caractéristiques de ces deux projets. En effet, la toiture du Cristallin a été végétalisée au maximum mais n'a pas pu l'être entièrement, du fait de la présence des équipements techniques indispensables. Un projet pour augmenter la végétalisation est en cours. Concernant CityLights, le fait que ce projet de rénovation-extension ait été acquis en VEFA ainsi que le fait que les surfaces végétalisées soient sur dalle ont limité le potentiel d'amélioration du CBS, qui a tout de même progressé de 3 % par rapport au CBS initial, avant la rénovation.

### Coefficient de biotope surfacique du patrimoine (résidentiel et tertiaire)



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 assesseurs BREEAM.

Le tableau ci-après présente l'avancement du plan d'actions déterminé dans le cadre de la stratégie biodiversité de Gecina pour son patrimoine.

## Avancement du plan d'actions de la stratégie biodiversité de Gecina

| Nom engagement  | Actions réalisées/finalisées en 2016   | Principales actions planifiées pour 2017   |
|---|--|--|
| <b>1. Intégrer la biodiversité dans le SMR de Gecina</b>  | Élaboration d'un cahier des charges pour la conception des espaces verts applicable sur les actifs.<br><br>Lancement d'une campagne de mesure des surfaces sur le patrimoine pour fiabiliser le CBS  | Faire un relevé détaillé de toutes les surfaces végétalisées du patrimoine.<br>Les gérer de manière écologique<br><br>Développer le label Écojardin sur le patrimoine  |
| <b>2. Développer une culture interne de la biodiversité</b>   | Mise en place de formations théoriques et de visites de site pour développer les compétences des responsables techniques   | Poursuite de la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs Gecina  |
| <b>3. Afficher l'engagement de Gecina en matière de biodiversité</b>  | Systématisation de l'intégration de la biodiversité dans les plaquettes immeubles  |  |
| <b>4. Réaliser un diagnostic écologique sur les sites à forts enjeux biodiversité</b>                         | Mise à jour de la cartographie biodiversité du patrimoine<br><br>Réalisation d'un audit LPO sur le site Park Azur à Montrouge  | Poursuite des audits de site   |
| <b>5. Intégrer la biodiversité dans la phase de conception/construction</b>                                   | Recherche du label BiodiverCity® pour les opérations 55 Amsterdam, Grande Halle à Lyon et 32 rue Guersant<br><br>Recherche du label bâtiment BBCA (Bâtiment Bas Carbone) pour l'opération Brançon  | Déploiement de l'agriculture urbaine à travers le siège et l'opération Ibox et à travers Parisculteur pour les sites Lourmel et Dr Roux  |
| <b>6. Intégrer la biodiversité dans la phase d'exploitation</b>   | Poursuite de labellisation Écojardin du patrimoine sur 2 immeubles   | Poursuivre sur l'immeuble Berri et Le Banville   |
| <b>7. Intégrer la biodiversité dans la phase de rénovation</b>  | Création d'une prairie fleurie sur Défense Ouest et Crystalys<br><br>Mise en place d'un kit sur la possibilité de végétaliser le patrimoine<br><br>Lancement des études de rénovation des espaces végétalisés pour 5 immeubles   | Étude sur la possibilité de végétalisation des toitures et terrasses du patrimoine<br><br>Végétalisations prévue sur 4 immeubles<br><br>Finalisation et formalisation d'un cahier des charges pour la conception des espaces verts applicable sur tous les projets |
| <b>8. Sensibiliser les locataires et usagers à la biodiversité et répondre à leurs attentes en la matière</b> | Organisation d'animations/événements sur les sites labellisés Écojardin : ateliers sportifs dans les espaces verts et diffusion sur les écrans d'information des manifestations sur les sites de Défense Ouest et Crystalys<br><br>Atelier jardins partagé sur 2 résidences étudiantes   | Poursuite des actions sur de nouveaux sites  |
| <b>9. Associer les partenaires de Gecina dans la prise en compte de la biodiversité</b>                       | Accompagnement des entreprises d'espaces verts dans la mise en place des préconisations Écojardin sur les sites audités<br><br>Gestion et suivi des contrats dédiés au pôle biodiversité et espaces verts et rencontre annuelle des prestataires pour les immeubles tertiaires et résidentiels).<br><br>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.). | Renouvellement des contrats par appel d'offres sur la totalité du patrimoine bureaux et résidentiel  |
| <b>10. Collaborer avec les acteurs de la biodiversité</b>   | Mise en place d'un Comité de pilotage avec la DEVE (Direction des Espaces Verts et de l'Environnement) dans le cadre de l'appel à projet « Végétalisations innovantes »<br><br>Membre fondateur du club Urbanisme, Bâti et Biodiversité de la LPO<br><br>Participation au groupe de travail biodiversité HQE/Orée  | Renouvellement du partenariat avec la LPO  |

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>).

## 7.4.4. EAU

KPI : moyenne et % de réduction des consommations d'eau

Objectif : 0,93 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an, soit 25 % de réduction par rapport à 2008



### Démarche

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, en 2015, d'être accompagnée par la société 2EI. Après un diagnostic du patrimoine, plusieurs priorités d'action ont été révélées, à la fois sur les opérations de construction et sur le patrimoine en exploitation (matrices présentées au chapitre 7.4.4 « Eau » pp.257 et 258 du Document de référence 2015.)

La maîtrise des consommations a été identifiée comme la priorité la plus élevée tant en exploitation, par le déploiement de systèmes de suivi et la recherche d'optimisation des comportements des occupants, qu'en conception et en construction, par la mise en œuvre d'équipements faiblement consommateurs et la modélisation des consommations prévisionnelles.

Compte tenu de l'importance de l'impact de la construction dans l'« empreinte eau » d'un bâtiment, l'optimisation de la prise en compte de l'eau dans l'analyse de cycle de vie des immeubles en développement constitue la seconde priorité.

La gestion des eaux pluviales et des eaux usées par la perméabilisation des sols et/ou la mise en œuvre de solutions de réutilisation se révèle d'un degré moindre de priorité.

Enfin, compte tenu du niveau élevé de maîtrise des risques d'inondation de son patrimoine par Gecina (cf. 7.3.4 sécurité et maîtrise des risques), la mise en œuvre de plans d'action complémentaires sur ce thème n'a pas été jugée pertinente.

Un processus décline la série d'actions à engager en fonction de chaque priorité identifiée. Souvent interdépendantes, ces actions, consolidées dans des synoptiques, peuvent amener à traiter plusieurs priorités. L'ensemble de ces synoptiques constitue l'outil d'audit des immeubles du patrimoine pour déterminer les actions à lancer.

### Analyse de la performance

En 2016, la consommation moyenne du patrimoine s'améliore de plus de 2 % par rapport à 2015 et atteint 0,91 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an. Gecina dépasse ainsi l'objectif fixé pour 2016, de 0,93 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an, déjà atteint en 2015. Au cumul, la consommation moyenne du patrimoine rapportée au m<sup>2</sup> a diminué de 26,6 % depuis 2008, au-delà de l'objectif de 25 %.

Le montant global de dépenses liées à la consommation d'eau pour son patrimoine est de 2 955 833 euros ttc. La réduction des consommations représente une économie de 122 487 euros au total par rapport à 2015.

Les actifs résidentiels de Gecina représentent les deux tiers de la consommation d'eau totale du patrimoine, ce qui légitime un niveau de priorité plus élevé et un meilleur suivi dans le patrimoine résidentiel que dans le patrimoine bureaux (taux

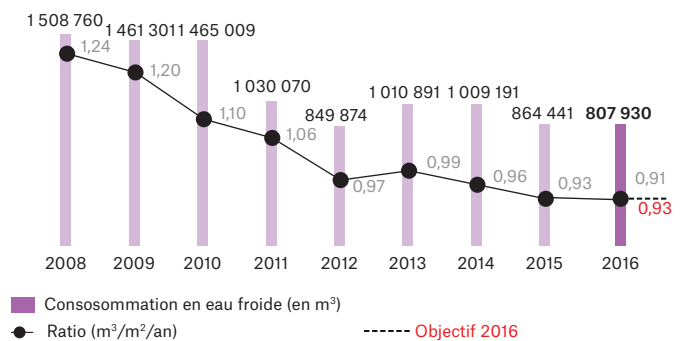
de couverture de 91 % contre 63 %).

Poursuivant la progression engagée en 2015, la consommation d'eau du patrimoine de bureaux enregistre à nouveau une baisse en 2016. Le gain s'élève à 7 % par rapport à l'année précédente.

La consommation d'eau du patrimoine résidentiel reste identique à celle de 2015, malgré l'entrée en exploitation de résidences étudiants, dont l'intensité d'occupation est plus élevée que celle de bâtiments résidentiels classiques.

Le patrimoine de Gecina étant exclusivement situé en France, ses activités ne sont pas contraintes en approvisionnement d'eau.

### Évolution de la consommation d'eau du patrimoine



Ces résultats sont le fruit des actions engagées par Gecina depuis plusieurs années pour améliorer la gestion des consommations d'eau de son patrimoine. Gérées depuis 2014 par la cellule « Energy Management », celles-ci ont principalement consisté, pour le patrimoine de bureaux en exploitation, en :

- le déploiement de l'outil Hypervision® pour piloter les consommations du patrimoine ;
- l'installation de compteurs et raccordement des comptages et sous comptages aux GTB 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 ;
- la suppression des tours aéro-réfrigérantes.

Les immeubles non équipés de chasses d'eau à double débit ont été identifiés suite à des audits engagés sur le patrimoine (cf. 7.1.6.1. « La RSE au cœur de l'organisation » – Focus sur la cartographie RSE du patrimoine de Gecina) et un plan d'équipement a été déterminé pour 2017. De la même manière, les préconisations d'amélioration des équipements de robinetteries existants seront mises en œuvre en 2017.

Pour le patrimoine résidentiel en exploitation, les principales actions menées ces dernières années sont :

- l'installation de dispositifs hydro-économiques (remplacement de 597 douchettes en 2015 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 m<sup>3</sup>/an et 15 638 euros/an et des chasses d'eau à double débit, des pommeaux de douche économes et mousseurs de robinet ont été installés à chaque rénovation d'appartement) ;

- le déploiement de 890 compteurs eau froide sur 14 résidences ;
- l'installation de 9 806 compteurs individuels de consommations d'eau chaude sanitaire et de systèmes de radio-relève sur 33 résidences ;
- la signature de contrats collectifs d'entretien de robinetterie prévoyant au minimum une visite annuelle des appartements ;
- le remplacement des ballons et des vannes d'arrêt ;
- la 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.

Concernant 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 6 % 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 2,3 % 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<sup>e</sup> livré en 2011).

## 7.5. COLLABORATEURS

### 7.5.1. INTÉGRER LA RSE AUX MÉTIERS DE GECINA

KPI : % d'heures de formation intégrant la RSE

Objectif 2016 : 30 %



#### Démarche

Gecina souhaite que sa politique RSE soit connue et portée par l'ensemble des collaborateurs. Pour ce faire, elle encourage la participation à des événements internes ou externes en lien avec des thématiques RSE et réalise tout au long de l'année de nombreuses actions de sensibilisation sur des thématiques environnementales et sociétales. Ainsi, un collaborateur sur cinq (hors gardien) est impliqué dans des processus ou projets RSE (reporting, document de référence, groupes de travail et plans d'actions environnementaux et sociétaux).

En outre, soucieuse d'exercer sa responsabilité élargie tout au long de sa chaîne de valeur, Gecina mobilise les collaborateurs à chaque étape de son activité (investissement, design, construction et restructuration, commercialisation, exploitation et désinvestissement). Pour cette raison, le Groupe souhaite qu'ils soient formés aux enjeux clés de RSE ainsi qu'à la compréhension de l'impact de son activité sur le patrimoine, l'environnement et les parties prenantes de l'entreprise.

#### 7.5.1.1. Impliquer le top management dans la RSE

##### Analyse de la performance

Afin de garantir la cohérence des enjeux opérationnels par rapport à la stratégie de l'entreprise, la politique RSE du Groupe est élaborée au niveau du Comité Exécutif. Les orientations et plans d'actions définis sont portés par les membres du Comité de Direction, qui fixent des objectifs à l'ensemble des managers, soit 44 % de l'effectif total. Ceux-ci, différents des missions récurrentes liées au poste, suivis et ajustés le cas échéant en fonction des contraintes liées à l'activité, permettent de mesurer la performance réalisée par rapport à celle attendue. 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, déterminant une partie du bonus versé. Pour ce qui concerne le Directeur Général, la RSE fait partie des trois critères de performance qualitatifs représentant 40 % de sa rémunération variable cible (cf. 5.2.1.2 « Rémunération et avantages du DG »).

#### 7.5.1.2. Sensibiliser les salariés à la RSE

##### Analyse de la performance

À l'occasion de la Semaine du Développement Durable, 110 collaborateurs ont découvert les initiatives présentées dans le film documentaire « Demain ». En outre, en lien avec l'engagement de Gecina pour la biodiversité et les projets d'agriculture urbaine en développement au sein du patrimoine, 30 collaborateurs ont participé à un atelier avec la start-up « Sous les fraises » et 35 ont acheté des paniers de fruits et légumes bio à « Potager City ». Par ailleurs, des articles relayant les initiatives environnementales de Gecina et facilitant l'implication des collaborateurs dans leur vie professionnelle et personnelle ont été postés quotidiennement sur l'intranet.

En septembre, pendant la Semaine Européenne de la Mobilité, un concours photo portant sur le thème des vélos a été organisé afin d'inciter les collaborateurs à utiliser les transports propres. Cet événement a mobilisé 75 participants.

En novembre, la Semaine pour l'Emploi des Personnes en situation de Handicap a rassemblé 200 participants autour d'activités au cours desquelles des personnes externes à l'entreprise et en situation de handicap ont pu démontrer leur savoir-faire en formant les collaborateurs lors d'ateliers (composition florale, sculpture collective, basket/ping-pong en fauteuil roulant), de prestations de massage ou en animant une conférence.



En décembre, le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration ont rassemblé 130 collaborateurs autour d'une conférence au cours de laquelle ont été abordées les différentes dimensions des stéréotypes et des préjugés en entreprise tout en exposant l'engagement de Gecina à travers deux marqueurs forts : la signature de la charte LGBT et la création du réseau de mixité du Groupe « Open Your I ».

### 7.5.1.3. Former les salariés à la RSE

#### Analyse de la performance

En 2016, 247 heures de formations ont été dispensées sur des thématiques environnementales (énergie, biodiversité, certifications environnementales) sociétales (risques, achats responsables) ou sociales (management, politique diversité). En parallèle, en fonction des enjeux, la thématique RSE a été

intégrée dans certaines formations dispensées, portant ainsi le nombre total des heures de formation intégrant la RSE à 1 481,5 heures, soit 12,8 % des formations réalisées. Ce pourcentage, bien qu'inférieur à l'objectif de 30 % fixé pour 2016, correspond aux priorités de l'année plus orientées vers les formations liées notamment à l'utilisation du nouvel outil de gestion immobilière acquis en 2015. Pour autant, cette année 60 % des collaborateurs formés à l'échelle du Groupe ont bénéficié d'une formation intégrant des thématiques RSE. De manière générale, afin de maintenir leur niveau de connaissance et échanger avec des pairs, les collaborateurs sont incités à assister à des conférences internes ou externes et à mener une veille dédiée par la lecture de publications spécialisées. Ces initiatives, bien qu'intégrées aux pratiques, demeurent difficilement quantifiables.

## 7.5.2. TALENTS ET COMPÉTENCES

KPI : % de postes pourvus par mobilité interne

Objectif 2016 : > 25 %



#### Démarche

La politique de gestion des talents et compétences de Gecina s'appuie sur des processus définis dans des accords signés avec les représentants du personnel du Groupe. À ce titre, l'accord GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) définit les modalités applicables pour piloter l'emploi au sein du Groupe, notamment le recrutement, la formation ainsi que la gestion des carrières des collaborateurs de l'entreprise.

#### La politique de recrutement et d'intégration

Elle a pour objectif de doter l'entreprise des talents nécessaires à son activité et à son développement. Compte tenu des caractéristiques spécifiques à l'effectif du Groupe, elle a pour enjeux principaux de rajeunir la pyramide des âges afin d'anticiper la succession des talents, tendre vers un équilibre Femmes/Hommes dans la majorité des métiers et piloter l'emploi dans les filières identifiées comme doublement sensibles (cf. 7.5.2. « Cartographie des emplois » du Document de Référence 2015). Gecina a donc progressivement mis en place, une politique de Ressources Humaines intégrant de nombreux programmes en faveur de l'accueil de stagiaires, du recrutement des alternants, de la mixité dans les recrutements, etc.

En 2016, le Groupe a modifié son processus d'intégration afin de favoriser l'autonomie et l'efficacité des nouvelles recrues tout en développant leur sentiment d'appartenance. Ainsi, depuis octobre, l'intégration des collaborateurs est organisée en trois étapes : le premier jour, chaque recrue est reçue par un référent Ressources Humaines pour un entretien individuel de 30 à 60 minutes au cours duquel lui est remis un guide d'intégration ainsi que des documents recensant l'ensemble des dispositions applicables dans l'entreprise. Dans la journée, un parcours d'orientation lui est proposé au sein de sa direction d'accueil par une personne chargée de son intégration avec, le cas échéant, l'organisation de rendez-vous de présentation spécifiques. Ensuite, tous les deux mois, l'ensemble des nouvelles recrues est convié à une demi-journée d'information sur le Groupe et son fonctionnement. Enfin, une fois par an, tous les collaborateurs recrutés dans l'année sont conviés à un séminaire au cours duquel sont organisés des échanges avec les membres du Comité de Direction, une visite d'immeuble du patrimoine et des travaux en ateliers. En fin de journée, les collaborateurs restituent leur compréhension du Groupe et de ses enjeux aux membres du Comité Exécutif. En 2016, 49 personnes ont bénéficié de ce nouveau parcours d'intégration avec un taux de satisfaction de 94,8 %.

### La politique de fidélisation des talents

Soucieuse de retenir les talents qui œuvrent à son développement, Gecina a mis en place en 2016, le Programme de mobilité des Jeunes Potentiels. Lancé en mai, ce programme a pour objectif de développer sur une période de cinq ans les talents des collaborateurs à potentiel en leur offrant un parcours diversifié au sein du Groupe. Ces collaborateurs sont identifiés parmi ceux ayant au minimum une année d'ancienneté, moins de 36 ans et ayant démontré au cours de l'année une performance jugée par leur hiérarchie et validée par le Comité Exécutif comme étant très bonne ou exceptionnelle.

En 2016, 16 collaborateurs ont ainsi été identifiés dans presque toutes les directions. En sus de la mobilité proposée vers un autre métier, les collaborateurs ont le choix entre des projets d'innovation, d'accroissement de responsabilité, de formation diplômante ou de certification professionnelle. Au cours des six premiers mois, plusieurs parcours ont ainsi été lancés et des résultats satisfaisants ont été observés :

- six collaborateurs se sont engagés en binôme, accompagnés par une start-up pour piloter des projets de transformation et d'innovation relatifs à l'évolution du modèle économique de Gecina ;

- cinq collaborateurs se sont engagés pour obtenir par la RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyor*), une validation de leurs compétences en immobilier ;
- deux collaborateurs ont accepté des missions temporaires d'une année sur des nouveaux métiers.

Par ailleurs, dans la continuité du suivi effectué en 2015, le plan de succession des Directeurs du Groupe a été présenté au Comité de Gouvernance, de Nominations et des Rémunérations de juillet 2016. Il identifie le ou les successeurs à court ou à moyen terme pour les 34 Directeurs du Groupe.

### 7.5.2.1. Les effectifs

#### Analyse de la performance

Le Groupe compte 448 collaborateurs au 31 décembre 2016 par rapport à 447 au 31 décembre 2015, soit une stabilité en ligne avec celle de la structure du patrimoine. Les processus de gestion prévisionnelle des emplois ont permis de reclasser au sein du Groupe, les effectifs affectés par la cession de l'activité Santé en juillet 2016. L'effectif affecté à la gestion des immeubles progresse légèrement de 1,3 %, les cessions d'immeubles au sein du patrimoine résidentiel, ayant été moins nombreuses que les années précédentes.

### État des effectifs

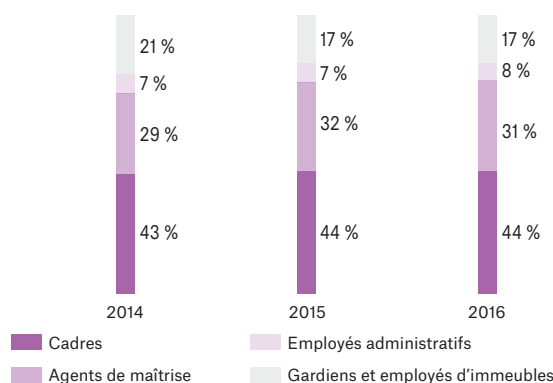
| Catégorie                              | 2014       |            |            | 2015       |            |            | 2016       |            |            | Évolution 2016-2015 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
|  | Hommes     | Femmes     | Total      | Hommes     | Femmes     | Total      | Hommes     | Femmes     | Total      |                     |
| Cadres                                 | 99         | 104        | 203        | 98         | 100        | 198        | 99         | 99         | 198        | 0,0 %               |
| Agents de maîtrise                     | 28         | 111        | 139        | 30         | 114        | 144        | 31         | 108        | 139        | - 3,5 %             |
| Employés administratifs                | 12         | 21         | 33         | 15         | 15         | 30         | 15         | 20         | 35         | 16,7 %              |
| Gardiens et employés d'immeubles       | 40         | 58         | 98         | 30         | 45         | 75         | 30         | 46         | 76         | 1,3 %               |
| <b>EFFECTIF TOTAL</b>                  | <b>179</b> | <b>294</b> | <b>473</b> | <b>173</b> | <b>274</b> | <b>447</b> | <b>175</b> | <b>273</b> | <b>448</b> | <b>0,2 %</b>        |
| Dont :                                 |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                     |
| Effectif CDI                           | 168        | 275        | 443        | 159        | 253        | 412        | 158        | 251        | 409        | - 0,7 %             |
| Effectif temporaire (CDD + Alternants) | 11         | 19         | 30         | 14         | 21         | 35         | 17         | 22         | 39         | 11,4 %              |

L'effectif total de 448 collaborateurs reste stable par rapport à 2015. L'augmentation de 16,75 % du personnel administratif concerne principalement les contrats à durée déterminée des saisonniers et des alternants.

La répartition entre hommes et femmes reste inchangée en 2016 par rapport à 2015. L'effectif féminin reste majoritaire, avec 60,9 % des salariés présents au 31 décembre.

De même, l'ancienneté moyenne des collaborateurs en CDI est identique sur les trois dernières années et se porte à 14,6 ans en 2016.

### Évolution de la répartition des collaborateurs par statut



La structure de l'effectif par statut en 2016 est similaire à celle de 2015. Les cadres et non cadres représentent respectivement 44 % et 39 % de l'effectif total 2016.

### Répartition par âge (en %)

| Pourcentage de salariés | 2015           | 2016           |
|-------------------------|----------------|----------------|
| < 26 ans                | 1,5 %          | 1,5 %          |
| 26 à 29 ans             | 4,1 %          | 4,9 %          |
| 30 à 44 ans             | 39,8 %         | 39,6 %         |
| 45 à 54 ans             | 32,5 %         | 33,0 %         |
| 55 ans et +             | 22,1 %         | 21,0 %         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>100,0 %</b> | <b>100,0 %</b> |

L'âge est un enjeu important au sein de l'entreprise dans la mesure où la moyenne d'âge des collaborateurs CDI reste élevée. Elle est de 46,2 ans en 2016 contre 46,3 en 2015. En termes de répartition, l'âge moyen est de 45,3 ans pour les cadres, de 44,8 ans pour les non-cadres et de 51,7 ans pour le personnel d'immeuble.

Compte tenu du niveau d'expérience professionnelle requis lors des recrutements, la moyenne d'âge des embauchés reste en général supérieure à 30 ans. Pour l'année 2016, elle est de 34,2 ans.

Afin de préparer la succession des talents, cet enjeu a été pris en compte dans les politiques de recrutement et de gestion de carrière (et plus précisément dans l'accord sur le contrat de génération) qui fixent des objectifs de recrutement tenant compte des âges et des compétences nécessaires.

### Évolution du nombre d'entrées

| Entrées  | 2015       | 2016       | Évolution 2016-2015 |
|--|------------|------------|---------------------|
| Contrats à durée indéterminée                                  | 20         | 26         | 30,0 %              |
| Contrats à durée déterminée vers Contrats à durée indéterminée | 1          | 4          | n.a.                |
| <b>Sous-total CDI</b>  | <b>21</b>  | <b>30</b>  | <b>42,9 %</b>       |
| Contrats à durée déterminée pour surcroît d'activité           | 22         | 28         | 27,3 %              |
| Contrats à durée déterminée pour remplacement*                 | 206        | 228        | 10,7 %              |
| Contrats d'apprentissage/professionnalisation                  | 13         | 23         | 76,9 %              |
| <b>Sous-total CDD</b>  | <b>241</b> | <b>279</b> | <b>15,8 %</b>       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>262</b> | <b>309</b> | <b>17,9 %</b>       |

\* Dont 174 au titre de 2015 et 200 contrats au titre de 2016 dans le cadre du remplacement du personnel des immeubles.

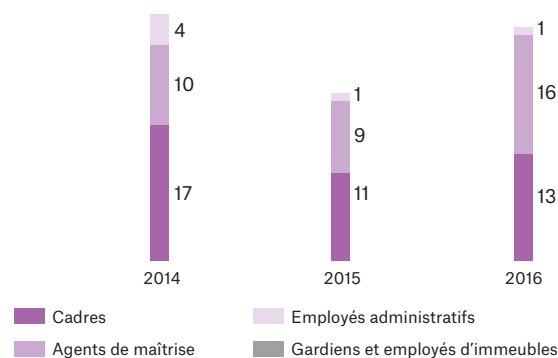
Hormis pour des postes à haut niveau d'expertise ou de technicité, la quasi-totalité des recrutements est gérée en interne. Le recrutement du personnel d'immeuble (gardiens et employés d'immeubles) concerne principalement les besoins de remplacement en cas d'absence. Bien que ce recrutement représente 71,7 % des embauches de CDD effectués au niveau du Groupe, il s'effectue à partir d'un vivier de candidats remplaçants, préalablement identifiés par les équipes de gestion.

Le recrutement du personnel administratif fait quant à lui l'objet d'un suivi spécifique, les postes à pourvoir étant systématiquement publiés sur le site du Groupe ainsi que sur

### 7.5.2.2. Les embauches et les licenciements

#### Analyse de la performance

#### Évolution des recrutements en CDI



En 2016, 30 collaborateurs ont été recrutés en CDI, soit une augmentation de 42,9 % par rapport à 2015.

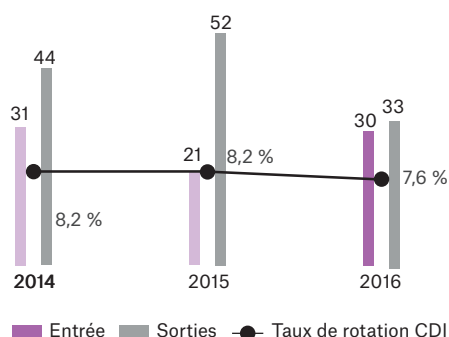
Un tiers sont des cadres dans les filières opérationnelles.

Ces recrutements effectués au cours de l'année sont liés, d'une part, au turnover naturel des salariés (83 %), et d'autres part aux créations de poste (17 %) dans des filières à compétences clés (Maîtrise d'ouvrage et Technique & Travaux ainsi que Gestion immobilière). La part de conversion en CDI de postes initialement ouverts en CDD représente, quant à elle, 13,3 % du total des recrutements effectués.

d'autres sites Internet dédiés au recrutement. Avec ses 45 624 consultations cette année, la page dédiée au recrutement fait partie des trois pages les plus consultées. En 2016, plus de 6 800 CV ont été reçus et traités, dont 515 candidatures spontanées et 6 361 candidatures reçues en réponse à des annonces. Ainsi, 109 salariés ont été recrutés pour la population administrative, soit 23,8 % de plus qu'en 2015.

En parallèle, l'entreprise a accueilli 28 personnes dans le cadre de stages d'observation ou d'application d'une durée allant d'une semaine à quatre mois.

## Évolution du taux de rotation CDI



La gestion des recrutements en interne ainsi que les mesures d'accompagnement des nouveaux entrants contribuent progressivement à fidéliser les collaborateurs du Groupe.

En 2016, le Groupe a enregistré 33 départs de collaborateurs en CDI par rapport à 52 en 2015, soit une diminution de 36,5 %, portant ainsi le taux de rotation à 7,6 %, en baisse notable par rapport aux deux années précédentes où il était de 8,2 %. Cette baisse est liée essentiellement à l'absence de transfert d'emploi dans le cadre de cessions d'immeubles (conformément aux dispositions de l'article L.1224-1 du Code du travail) et à un plus faible nombre de départs en retraite. Pour autant, la rétention des nouvelles recrues reste un enjeu important pour le Groupe dans la mesure où, au 31 décembre 2016, seules 76,5 % des recrues sont encore en poste après les trois premières années de leur intégration.

## Motifs de départ (hors mutation Groupe CDI et CDD)

| Sorties   | 2015       | 2016       | Évolution 2016-2015 |
|---|------------|------------|---------------------|
| Démission CDI   | 9          | 7          | - 22,2 %            |
| Transfert L1224-1   | 12         |            | na                  |
| Licenciement économique   |            |            | -                   |
| Licenciement pour d'autre cause   | 9          | 15         | 66,7 %              |
| Départ au cours de la période d'essai CDI à l'initiative de l'employeur | 2          | 2          |                     |
| Départ en retraite à l'initiative de l'employé                          | 20         | 8          | - 60,0 %            |
| Départ en retraite à l'initiative de l'employeur                        |            | 1          | na                  |
| <b>Sous-total CDI</b>   | <b>52</b>  | <b>33</b>  | <b>- 36,5 %</b>     |
| Fin de CDD*   | 216        | 259        | 19,9 %              |
| Fin de CDD à l'initiative de l'employé                                  | 2          | 1          | - 50,0 %            |
| Fin de CDD/contrats d'apprentissage et professionnalisation**           | 18         |            | - 100,0 %           |
| <b>Sous-total CDD</b>   | <b>236</b> | <b>260</b> | <b>10,2 %</b>       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>288</b> | <b>293</b> | <b>1,7 %</b>        |

\* Dont 176 au titre de 2015 et 197 contrats au titre de 2016 dans le cadre du remplacement du personnel des immeubles.

\*\* Dont en 2015 une fin de contrat à l'initiative de l'employé.

Les départs, et plus particulièrement les démissions, font l'objet d'un suivi spécifique par la direction des ressources humaines qui reçoit chaque collaborateur démissionnaire en entretien individuel. Ainsi, sur les sept démissions enregistrées en 2016 (dont cinq parmi les collaborateurs cadres), cinq ont été motivées par de nouvelles opportunités professionnelles, un par un regroupement familial et le dernier par un projet personnel. Le taux de départ lié aux démissions représente, pour l'exercice 2016, 1,7 % contre 2 % en 2015 avec une forte proportion (11,8 %) pour les collaborateurs âgés de moins de 30 ans, généralement plus mobiles dans leurs projets de carrière et ayant pour quasiment la moitié d'entre eux des niveaux de diplômes équivalents au minimum à Bac+4.

## Taux de démission par catégorie d'âge

| Répartition des démissions par tranche d'âge | 2014         | 2015         | 2016         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Moins de 30 ans                              | 13,3 %       | 4,8 %        | 11,8 %       |
| de 30 ans à 45 ans                           | 3,7 %        | 3,9 %        | 2,4 %        |
| 45 ans et plus                               | 0,8 %        | 0,4 %        | 0,4 %        |
| <b>Taux de démission</b>                     | <b>2,9 %</b> | <b>2,0 %</b> | <b>1,7 %</b> |

### 7.5.2.3. Les entretiens d'appréciation et de progrès

#### Analyse de la performance

##### 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.

Au titre de l'année 2015, le bilan quantitatif effectué en juin 2015 fait état de 95,6 % d'entretiens réalisés pour le personnel administratif et de 60,5 % d'entretiens réalisés pour le personnel d'immeuble. À l'échelle du Groupe, cela représente un taux de réalisation de 89,6 %, performance en net recul par rapport à l'année précédente notamment pour le personnel d'immeubles en raison d'une conjoncture liée à la gestion des différents projets de transformation ayant occupé les équipes sur une partie de l'année 2016.

Au titre de l'année 2016, en date du 31 janvier 2017, 93,6 % des EAP effectués pour le personnel administratif ont été restitués à la DRH pour analyse. Afin de faciliter la gestion et le suivi des entretiens d'évaluation par l'ensemble des acteurs impliqués, la Direction des Ressources Humaines a mis en place en 2016, un progiciel pour la saisie et la consultation de ces entretiens en ligne. Actuellement en test, cet outil sera opérationnel pour l'ensemble des évaluations 2017.

##### L'entretien professionnel

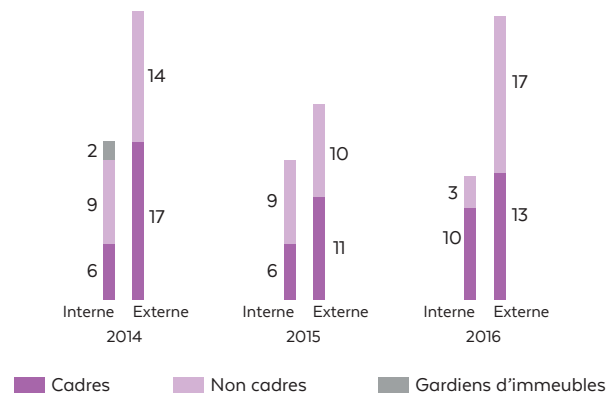
Mis en place au sein du Groupe depuis 2015 et administré par la direction des ressources humaines, l'Entretien Professionnel est proposé *a minima* tous les deux ans aux collaborateurs. Distinct de l'EAP, cet entretien professionnel est réalisé par l'équipe de gestion des carrières qui, à partir des 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). Au terme des deux ans de mise en œuvre de cette disposition, plus de 90 % des collaborateurs éligibles ont bénéficié de ces entretiens dont certains ont conduit à la concrétisation de projets professionnels (promotions, mobilité ou parfois démissions).

### 7.5.2.4. La mobilité interne et les promotions

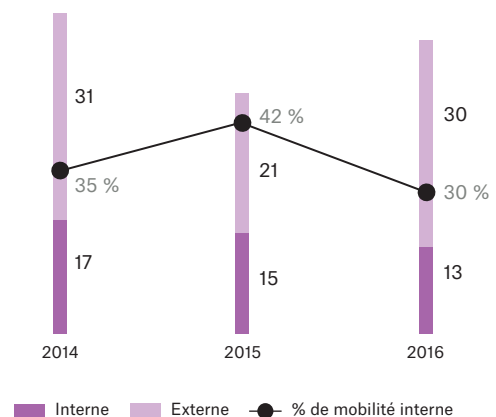
#### Analyse de la performance

##### La mobilité interne

##### Évolution des recrutements par mobilité interne et des recrutements externes, par statut



##### Évolution de la part de la mobilité interne dans les recrutements effectués



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, l'identification des profils les plus adéquats en interne est systématiquement réalisée, notamment grâce 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.

En outre, afin de favoriser l'employabilité des collaborateurs, ceux ayant au minimum deux années d'ancienneté sur leur poste peuvent bénéficier d'une mobilité soit dans le cadre de missions temporaires soit dans le cadre d'une affectation définitive.

Ainsi, en 2016, 13 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne dont quatre dans le cadre de missions temporaires. Ces 13 mobilités représentent 30,2 % du total des recrutements

effectués par le Groupe, supérieur à l'objectif de 25 % fixé pour 2016, et ce pour la troisième année consécutive.

### Les promotions

#### Répartition des promotions

|  |        | Cadres    | Agents de maîtrise | Employés administratifs | Gardiens et employés d'immeuble | Total     | Évolution 2016-2015 |
|--|--------|-----------|--------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| Élargissement de compétences et/ou de périmètre    | Hommes | 1         |                    |                         |                                 | 1         |                     |
|  | Femmes | 2         |                    |                         |                                 | 2         |                     |
| <b>Sous-total</b>                                  |        | <b>3</b>  | <b>0</b>           | <b>0</b>                | <b>0</b>                        | <b>3</b>  | <b>- 79 %</b>       |
| Promotions avec changement de classification       | Hommes | 7         | 2                  |                         | 2                               | 11        |                     |
|  | Femmes | 8         | 2                  |                         |                                 | 10        |                     |
| <b>Sous-total</b>                                  |        | <b>15</b> | <b>4</b>           | <b>0</b>                | <b>2</b>                        | <b>21</b> | <b>75 %</b>         |
| <b>TOTAL</b>                                       |        | <b>18</b> | <b>4</b>           | <b>0</b>                | <b>2</b>                        | <b>24</b> | <b>- 8 %</b>        |
| Dont changement de catégorie socio-professionnelle | Hommes | 5         | 1                  |                         | 2                               | 8         |                     |
|  | Femmes | 4         |                    |                         |                                 | 4         |                     |

Effectuées à l'issue de l'évaluation annuelle de performance ou dans le cadre de mobilité sur des postes de qualification ou de responsabilité supérieure, les promotions offrent à l'entreprise la garantie de disposer des compétences nécessaires à son développement, et aux collaborateurs, la reconnaissance attendue.

En 2016, 24 personnes ont été promues dont 21 avec un changement de classification (grades de la convention collective). Parmi ces promotions, 12 collaborateurs ont bénéficié d'un changement de catégorie socio-professionnelle comprenant, notamment, un homme intégrant la catégorie agents de maîtrise, quatre personnes promues cadres (50 % de femmes) à l'issue du parcours spécifique (Parcours Cadre - cf. 7.5.2.5.), quatre personnes nommées au Comité de Direction (25 % de femmes), ainsi qu'une femme nommée au Comité Exécutif. Par ailleurs, deux personnes dépendant de la Convention collective des Gardiens et Employés d'immeubles ont été promues de la catégorie « employé » vers la catégorie « agent de maîtrise ». Parmi les trois personnes ayant bénéficié d'un élargissement de compétences avec ou sans changement de catégorie socio-professionnelle, deux femmes ont élargi leur domaine d'activité au sein même du Comité Exécutif et un homme a intégré la filière investissement et arbitrage.

#### 7.5.2.5. Les formations

##### Analyse de la performance

Le plan de formation annuel est établi en concertation avec les responsables hiérarchiques. Centré sur la stratégie du Groupe et les évolutions technologiques, il est élaboré en fonction de

thématiques spécifiques classées par domaine et 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 DRH. Afin de s'assurer de la qualité des formations dispensées, une évaluation à chaud est proposée aux stagiaires à l'issue de chaque formation. Ces évaluations font l'objet d'une analyse, sur un périmètre de formations défini à l'avance.

En 2016, l'investissement réalisé par le Groupe au titre de la formation a progressé de 20,5 % par rapport à 2015, passant ainsi de 9 602 heures à 11 567,5 heures. Il représente en moyenne 26 heures, soit plus de 3,5 jours de formation par an et par salarié. En parallèle, le budget global consacré à la formation en 2016 est en augmentation par rapport à 2015 et s'élève à 1 612 348 euros, soit plus de 5,4 % de la masse salariale brute 2016. Cet investissement au titre de la formation représente en moyenne 3 600 euros par salarié en 2016 (contre 3 100 euros en 2015), soit une augmentation de 16,2 % en un an. Quant au taux de satisfaction relevé par rapport au panel de formations identifiées, il est de 96,3 % pour l'année.

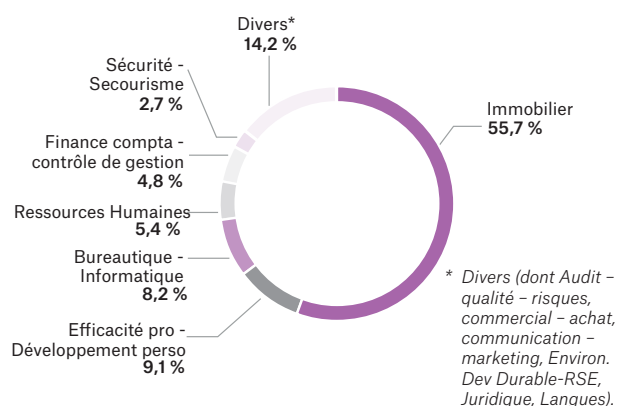
Par ailleurs, conformément à son engagement sociétal, le Groupe a consacré en 2016 sa taxe d'apprentissage au paiement des frais pédagogiques des jeunes embauchés en contrats d'apprentissage (71 %) ainsi qu'à l'aide aux écoles et associations engagées sur le champ du handicap ou de l'insertion professionnelle (29 %).

## Nombre de salariés formés par CSP et par genre

|                                      | Hommes     |                |   | Femmes     |                |   | Total H + F |                |                      |
|--------------------------------------|------------|----------------|---|------------|----------------|---|-------------|----------------|----------------------|
|                                      | Formés     | Effectif total | % d'hommes formés par rapport à leur représentation | Formées    | Effectif total | % de femmes formées par rapport à leur représentation | Formés      | Effectif total | Total % H + F formés |
| Cadres                               | 100        | 99             | 101,0 %   | 104        | 99             | 105,1 %   | 204         | 198            | 103,0 %              |
| Agents de maîtrise                   | 35         | 31             | 112,9 %   | 111        | 108            | 102,8 %   | 146         | 139            | 105,0 %              |
| Employés                             | 15         | 15             | 100,0 %   | 22         | 20             | 110,0 %   | 37          | 35             | 105,7 %              |
| <b>Personnel administratif</b>       | <b>150</b> | <b>145</b>     | <b>103,4 %</b>                                      | <b>237</b> | <b>227</b>     | <b>104,4 %</b>  | <b>387</b>  | <b>372</b>     | <b>104,0 %</b>       |
| <b>Gardiens/ Employés d'immeuble</b> | <b>25</b>  | <b>30</b>      | <b>83,3 %</b>                                       | <b>35</b>  | <b>46</b>      | <b>76,1 %</b>   | <b>60</b>   | <b>76</b>      | <b>78,9 %</b>        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>175</b> | <b>175</b>     | <b>100,0 %</b>                                      | <b>272</b> | <b>273</b>     | <b>99,6 %</b>   | <b>447</b>  | <b>448</b>     | <b>99,8 %</b>        |

L'accès des collaborateurs à la formation reste élevé et respecte l'équité d'accès par genre. Il s'établit à 99,8 % en 2016 contre 97,8 % en 2015. Le taux d'accès du personnel administratif à la formation est de 104 % car il tient compte des collaborateurs formés et n'étant plus dans l'effectif au 31 décembre 2016. En comparaison, le taux d'accès du personnel d'immeuble à la formation, inférieur à 80 %, est conforme aux priorités de l'année dans la mesure où ce dernier a été moins concerné par les formations liées au changement du logiciel de gestion immobilière.

## Répartition des heures de formation par domaine



En 2016, les trois domaines de formation ayant mobilisé un maximum d'heures sont par ordre de priorité l'immobilier (55,7 %), l'efficacité professionnelle/ développement personnel (9,1 %) et la bureautique/informatique (8,2 %).

## Les principaux domaines de formation

### Immobilier

Le domaine immobilier totalise en 2016, 6 444,5 heures soit 55,7 % du volume total d'heures de formation dispensées au sein du Groupe par rapport à 38,5 % en 2015. La plus grosse part, soit près de 72 % de ce volume d'heures, a été consacrée aux formations induites par le nouveau logiciel de gestion immobilière déployé en 2015 avec le déploiement de nouveaux outils de gestion immobilière au sein des différents métiers (Cf. 7.5.2.5 p. 265 du Document de référence 2015). Ces formations adaptées aux besoins de chaque direction (opérationnelle et fonctionnelle) ont été dispensées principalement par 13 formateurs internes formés pour l'occasion et ont concerné 304 personnes, soit 68 % des collaborateurs formés au sein du Groupe, avec une durée totale de formation variant de 2 heures à 5 jours.

Dans le même temps, l'actualité juridique, notamment la loi Alur, a nécessité la mise en place de formations spécifiques obligatoires pour la délivrance des cartes professionnelles réglementaires exigées pour l'exercice des fonctions de gestion et de transaction liées à l'activité immobilière.

Hormis ces deux thématiques, l'essentiel des programmes de formation a concerné comme à l'accoutumée des formations d'adaptation au poste de travail.

### Efficacité professionnelle-Développement personnel

En 2016, le volume d'heures consacré à ce domaine reste stable par rapport à 2015, il se porte à 9,1 % et concerne des formations liées au management, à la fixation d'objectifs, à l'intégration des nouveaux embauchés, etc.

Trois programmes ont notamment été conduits :

- les ateliers management : animés par deux Directeurs Exécutifs dont le Secrétaire Général en charge de ressources humaines, ces ateliers ont rassemblé 67 managers afin de travailler sur les plans d'actions managériaux définis à l'issue du baromètre d'opinion organisé en 2015 ;

- les formations à la fixation d'objectifs : mises en place en 2014, ces formations se sont poursuivies en 2016 permettant de former 99 managers depuis le début du programme, portant ainsi le taux global de managers formés sur cette thématique à 93,4 % ;
- le parcours cadre : déployé dans son intégralité depuis 2014, il accompagne les collaborateurs vers un poste de cadre, grâce à un programme individuel et collectif de 70 heures minimum. Ce parcours porte 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 2016, ce

programme comptait dix collaborateurs en accompagnement. Au cours de l'année, un collaborateur a quitté l'entreprise et quatre collaborateurs (50 % de femmes et 50 % d'hommes) ont été promus cadres.

#### **Bureautique-Informatique**

Ces formations ont mobilisé 8,2 % du volume d'heures de formation par rapport à 6,2 % en 2015. Cette progression se justifie notamment par les besoins suscités par le déploiement sur les deux dernières années de nombreux projets informatiques à l'échelle du Groupe (cf. 7.5.2.5 p.265 du Document de Référence 2015).

### 7.5.3. 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

##### **Démarche**

Au sein du Groupe, la durée et l'organisation du travail sont 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).

Au titre de l'année 2016, les heures supplémentaires réalisées et payées s'élevaient à 990 heures, représentant une baisse de 8,2 % par rapport à 2015. Ce volume d'heures supplémentaires peu élevé par rapport aux années précédentes représente en moyenne 5,7 heures par collaborateur non-cadre.

En outre, l'entreprise offre 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 toujours la possibilité d'obtenir une organisation du travail à temps partiel selon divers dispositifs avec, pour les seniors, la possibilité de faire compenser une partie de leur perte de salaire par l'entreprise, y compris dans les cotisations de retraite.

##### **Analyse de la performance**

En 2016, 35 collaborateurs en CDI ont bénéficié d'un aménagement d'horaires à temps partiel, la réduction est majoritairement utilisée par les femmes, qui représentent 88,6 % de l'effectif à temps partiel. Parmi les motifs justifiant cet aménagement horaire, la part liée au contrat de génération est de 40 %, celle liée aux congés parentaux à temps partiel 11,4 %, et celle pour convenance personnelle 40 %. Les collaborateurs travaillant à temps plein, hors cadres dirigeants et gardiens logés, sont au nombre de 324 personnes, soit 72,3 % contre 71,6 % en 2015.

##### **Les différentes formules d'organisation**

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 (mariage, naissance, décès, etc.) ou leur situation personnelle (déménagement, soins aux proches, handicap, etc.).



**Le droit à la déconnexion**

Lors de la dernière négociation annuelle obligatoire des salaires, le droit à la déconnexion a été abordé. Ainsi, il a été convenu que du lundi au vendredi, entre 20 h 00 et 7 h 00 le lendemain matin, les salariés n'ont pas l'obligation de lire et répondre aux courriels et appels téléphoniques qui leur sont adressés. En parallèle, il leur est demandé de limiter l'envoi de courriels ou d'appels téléphoniques au strict nécessaire.

Compte tenu de ces nouvelles dispositions, le guide des bons usages devient la charte des bons usages et reprend l'intégralité de ces mesures. En effet, la bonne articulation entre vie professionnelle et vie privée est une condition majeure pour préserver l'équilibre des temps de vie et garantir des conditions de travail optimales pour les collaborateurs.

**Le télétravail**

En juin 2016, l'entreprise a souhaité mettre en place une expérimentation du télétravail à domicile, soit de trois jours flexibles de travail par mois, soit d'un jour fixe de travail par semaine pour un groupe pilote de 24 collaborateurs volontaires provenant de directions fonctionnelles. L'objectif visé par ce projet est d'offrir aux collaborateurs la possibilité de diminuer leurs temps de trajet et d'améliorer l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Pour l'entreprise, ce mode d'organisation permet d'améliorer la performance globale, en réduisant la fatigue des collaborateurs tout en développant leur motivation.

Un bilan sera effectué au terme de cette expérimentation afin d'en mesurer les impacts sur l'organisation opérationnelle et sur la performance globale des collaborateurs concernés.

**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. Dans ce cadre, elle a augmenté le nombre de places en crèches inter-entreprises proposées à ses collaborateurs, soit cinq places au lieu des trois proposées précédemment depuis janvier 2016.

**7.5.3.2. Santé, sécurité et absentéisme des collaborateurs****Démarche**

En 2015, la Direction des Risques Immobiliers a finalisé le « Document unique » du siège. Ce document a pour objet de recenser et d'identifier l'ensemble des risques pouvant affecter la sécurité de tout salarié et de préconiser des actions visant à les réduire.

Pour le personnel d'immeubles, ce recensement a été utile pour la mise en place d'équipements d'aide (tracteurs pour poubelles, matériels de ménage adaptés...) diminuant ainsi le pourcentage de collaborateurs soumis aux risques de pénibilité. Sur les 70 collaborateurs CDI affectés aux immeubles, 34,3 % ont été identifiés comme étant exposés à des facteurs de risque au titre de la pénibilité. Sur les six facteurs identifiés et entrés en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, Gecina est uniquement concernée par le facteur « Postures pénibles ». Les collaborateurs exposés à ce facteur de risque bénéficieront d'un compte personnel de prévention de la pénibilité. Les points acquis par ces salariés au titre de la pénibilité pourront être utilisés pour la formation, le travail à temps partiel ou l'anticipation du départ en retraite.

**Analyse de la performance**

En 2016, deux collaborateurs ont eu une reconnaissance de maladie professionnelle liée à des tâches répétitives dans le cadre de leur fonction de personnel d'immeuble. Aucun décès n'a été enregistré au cours de l'année.

Gecina a poursuivi le partenariat établi en 2014 avec le cabinet Psya, spécialiste dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux. Cette année, le cabinet a été contacté par quatre collaborateurs pour une agression, une surcharge de travail ainsi que deux situations de problèmes personnels.

De plus, l'entreprise fait toujours appel à Responsage, plateforme multimédia d'information, d'orientation et de conseil, chargée d'apporter une aide aux collaborateurs devant accompagner des personnes âgées en perte d'autonomie. Depuis 2016, une nouvelle prestation visant à apporter une aide administrative pour les situations de handicap dans l'entourage familial du collaborateur vient compléter cette offre. En 2016, neuf collaborateurs ont fait appel à ces services dont deux pour des situations de handicap.

Évolution du taux d'absentéisme (en % du nombre de jours travaillés) 

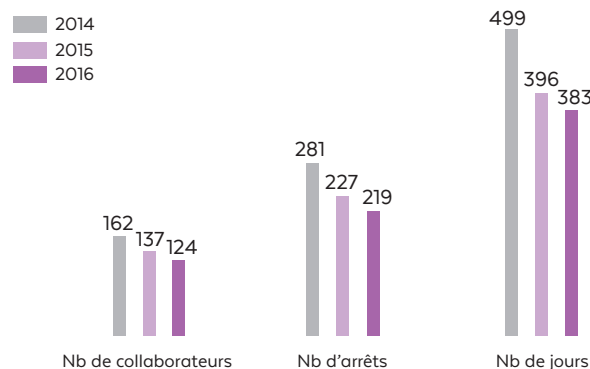
|  | 2014          |                            | 2015                  |               | 2016                       |                       |               | Évolution<br>2016-2015 |
|--|---------------|----------------------------|-----------------------|---------------|----------------------------|-----------------------|---------------|------------------------|
|  | Total         | Personnel<br>administratif | Personnel<br>immeuble | Total         | Personnel<br>administratif | Personnel<br>immeuble | Total         |                        |
| <b>Maladie</b>   |               |                            |                       |               |                            |                       |               |                        |
| <b>Taux d'absentéisme</b>                              | <b>2,59 %</b> | <b>2,77 %</b>              | <b>4,70 %</b>         | <b>3,12 %</b> | <b>2,63 %</b>              | <b>7,43 %</b>         | <b>3,47 %</b> | <b>11,2 %</b>          |
| Taux d'absentéisme hors absences non rémunérées        | 1,90 %        | 2,03 %                     | 3,99 %                | 2,38 %        | 1,76 %                     | 4,83 %                | 2,30 %        | - 3,6 %                |
| <b>Accidents de travail et de trajet</b>               |               |                            |                       |               |                            |                       |               |                        |
| <b>Taux d'absentéisme</b>                              | <b>0,27 %</b> | <b>0,09 %</b>              | <b>1,06 %</b>         | <b>0,27 %</b> | <b>0,02 %</b>              | <b>0,03 %</b>         | <b>0,02 %</b> | <b>- 91,8 %</b>        |
| Taux d'absentéisme hors absences non rémunérées        | 0,23 %        | 0,09 %                     | 1,06 %                | 0,27 %        | 0,02 %                     | 0,03 %                | 0,02 %        | - 91,8 %               |
| <b>Total maladies et accidents</b>                     |               |                            |                       |               |                            |                       |               |                        |
| <b>Taux d'absentéisme</b>                              | <b>2,86 %</b> | <b>2,86 %</b>              | <b>5,77 %</b>         | <b>3,38 %</b> | <b>2,65 %</b>              | <b>7,45 %</b>         | <b>3,49 %</b> | <b>3,1 %</b>           |
| <b>Taux d'absentéisme hors absences non rémunérées</b> | <b>2,13 %</b> | <b>2,12 %</b>              | <b>5,06 %</b>         | <b>2,65 %</b> | <b>1,78 %</b>              | <b>4,86 %</b>         | <b>2,32 %</b> | <b>-12,5 %</b>         |
| <b>Autres absences</b>                                 |               |                            |                       |               |                            |                       |               |                        |
| <b>Taux d'absentéisme</b>                              | <b>1,31 %</b> | <b>1,62 %</b>              | <b>0,46 %</b>         | <b>1,41 %</b> | <b>2,53 %</b>              | <b>0,28 %</b>         | <b>2,10 %</b> | <b>49,1 %</b>          |
| Taux d'absentéisme hors absences non rémunérées        | 1,31 %        | 1,62 %                     | 0,46 %                | 1,41 %        | 2,52 %                     | 0,28 %                | 2,09 %        | 48,6 %                 |
| <b>Total absences</b>                                  |               |                            |                       |               |                            |                       |               |                        |
| <b>Taux d'absentéisme</b>                              | <b>4,18 %</b> | <b>4,48 %</b>              | <b>6,22 %</b>         | <b>4,79 %</b> | <b>5,18 %</b>              | <b>7,73 %</b>         | <b>5,59 %</b> | <b>16,6 %</b>          |
| <b>Taux d'absentéisme hors absences non rémunérées</b> | <b>4,26 %</b> | <b>4,25 %</b>              | <b>10,11 %</b>        | <b>5,30 %</b> | <b>3,56 %</b>              | <b>9,71 %</b>         | <b>4,64 %</b> | <b>-12,5 %</b>         |

Absences rémunérées = toutes les absences pendant lesquelles Gecina a maintenu le salaire du collaborateur. Sont impactés, les jours d'absence maladies et maladies professionnelles, accidents de travail et trajet, mi-temps thérapeutique, accueil de l'enfant.

**L'absentéisme maladie**

En 2016, le taux d'absentéisme maladie a progressé de 11,2 %, et s'établit à 3,47 % comparé à 3,12 % en 2015, tandis que le nombre de collaborateurs en arrêt a, quant à lui, diminué de 4,2 %. Cette évolution est liée essentiellement à des maladies de longues durées (supérieures à 100 jours) qui passent de 1 017 jours en 2015 à 2 571 jours en 2016. Les arrêts maladie ont concerné 12 collaborateurs en 2016 contre sept en 2015. En excluant les absences maladie non rémunérées, le taux d'absentéisme 2016 serait en réalité de 2,30 % au lieu de 3,47 %, en légère baisse par rapport à l'an dernier, où il se situait à 2,38 %.

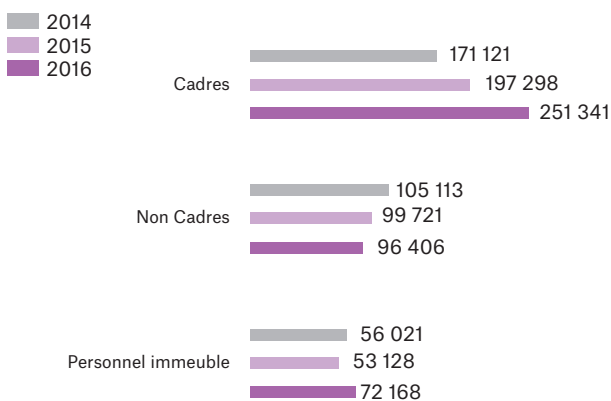
Au titre de l'exercice, l'absentéisme maladie a représenté une moyenne de 12,5 jours d'absence par collaborateur (ETP annuel) contre 11,2 jours en 2015.

**Évolution de l'absentéisme lié aux arrêts maladie inférieurs ou égaux à 3 jours**

Le nombre de collaborateurs ayant eu un arrêt inférieur ou égal à 3 jours a diminué de 9,5 % pour atteindre 28,5 %, mieux que l'objectif fixé à 29 %. En parallèle, le nombre d'arrêts est en baisse de 3,5 % ainsi que le nombre de jours cumulés associés à ces arrêts, qui diminue de 3,3 %. Le suivi de cet indicateur depuis quelques années a permis de constater une régression de ces arrêts.

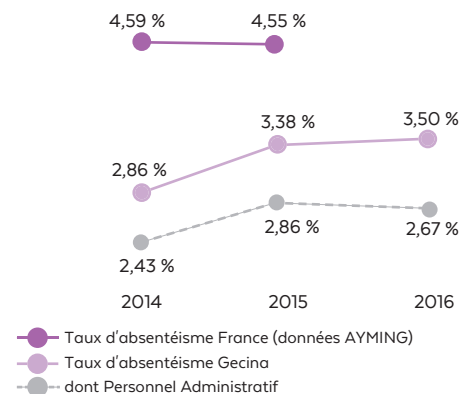
Afin de maîtriser l'impact de cet absentéisme sur la performance globale de l'entreprise, un critère lié à l'absentéisme de courte durée a été ajouté dans l'accord d'intéressement renégocié en 2016 pour trois ans. Ainsi, le ratio d'absentéisme obtenu chaque année permettra de majorer ou de diminuer l'enveloppe globale d'intéressement. Gecina attend des bénéfices essentiellement pédagogiques de cette nouvelle disposition, dans la mesure où ce critère influe modestement sur l'enveloppe globale.

### Évolution du coût de l'absentéisme par statut (en euros)



Cette analyse prend en compte les retenues pour absences maladie minorées des remboursements de la Sécurité Sociale. En 2016, le coût de l'absentéisme progresse de près de 20 % par rapport à 2015 principalement sur la Population Cadre et avec un effet moindre sur celle du Personnel d'immeuble. Les maladies de longue durée sont le principal poste de coût, puisqu'elles représentent 53,8 % du coût total de l'absentéisme en 2016, contre 25,5 % en 2015.

### Taux d'absentéisme de Gecina comparé à la moyenne nationale



Selon le dernier baromètre d'Ayiming (anciennement Alma Consulting) portant sur les données de l'exercice 2015, le taux d'absentéisme moyen au niveau national est de 4,55 %, comparé à 3,38 % chez Gecina. Sont prises en compte pour cette étude, les absences pour maladie, accidents du travail, de trajets et maladies professionnelles. À périmètre équivalent, le nombre de jours moyens d'absences annuelles du baromètre représente 16,6 jours contre 12,6 jours pour Gecina.

### La sécurité et les conditions de travail

|  | 2014       |            |            | 2015       |            |            | 2016                                      |            |           |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---|------------|-----------|
|  | Arrêt      | Sans arrêt | Total      | Arrêt      | Sans arrêt | Total      | Arrêt <input checked="" type="checkbox"/> | Sans arrêt | Total     |
| Nombre d'accidents du travail                    | 7          | 2          | 9          | 5          | 2          | 7          | 5   | 1          | 6         |
| Nombre d'accidents de trajet                     | 3          | 5          | 8          | 0          | 0          | 0          | 2   | 1          | 3         |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>10</b>  | <b>7</b>   | <b>17</b>  | <b>5</b>   | <b>2</b>   | <b>7</b>   | <b>7</b>                                  | <b>2</b>   | <b>9</b>  |
| Nombre de jours d'arrêt pour accident du travail | 344        |            | 344        | 374        |            | 374        | 22  |            | 22        |
| Nombre de jours d'arrêt pour accident de trajet  | 120        |            | 120        | 45         |            | 45         | 12  |            | 12        |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>464</b> | <b>0</b>   | <b>464</b> | <b>419</b> | <b>0</b>   | <b>419</b> | <b>34</b>                                 | <b>0</b>   | <b>34</b> |

## Responsabilité et performance RSE

En 2016, neuf accidents de travail ont été constatés dont trois au titre d'accidents de trajet, en légère hausse par rapport à 2015. En revanche, les accidents nécessitant des arrêts ont connu une diminution notable en nombre de jours, passant de 419 jours en 2015 à 34 jours en 2016.

Les neuf accidents constatés (avec arrêt ou sans arrêt) ont résulté des situations suivantes :

- cinq chutes ou glissades ;
- deux accidents liés à des mouvements ou des postures ;
- un accident lié à une agression ;
- un accident de circulation-manutention-stockage.

Compte tenu de ces circonstances, aucun de ces accidents n'a nécessité la mise en place des formations de prévention d'accident de travail prévues par accord d'entreprise.

### Taux de fréquence des accidents de travail

|                          | 2014        | 2015        | 2016        | Évolution<br>2016-2015 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| <b>Taux de fréquence</b> | <b>8,71</b> | <b>6,82</b> | <b>6,88</b> | <b>0,9 %</b>           |
| Administratif            | 4,96        | 1,73        | 5,19        | 200,7 %                |
| Résidence                | 20,07       | 25,92       | 13,41       | - 48,3 %               |

*Calcul = (Nb d'accidents de travail avec arrêt x 1 000 000)/(Nb heures travaillées x ETP annuel moyen).*

Malgré une baisse significative du taux de fréquence depuis quelques années, ce dernier connaît une légère progression de 0,9 % en 2016. Ceci s'explique essentiellement par une légère diminution de l'effectif ETP annuel, le nombre d'accidents de travail (5) ayant entraîné un arrêt de travail reste quant à lui inchangé entre 2015 et 2016.

### Taux de gravité des accidents de travail

|                        | 2014        | 2015        | 2016        | Évolution<br>2016-2015 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| <b>Taux de gravité</b> | <b>0,43</b> | <b>0,51</b> | <b>0,03</b> | <b>- 94,1 %</b>        |
| Administratif          | 0,04        | 0,13        | 0,03        | - 79,7 %               |
| Résidence              | 1,60        | 1,94        | 0,05        | - 97,6 %               |

*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 connaît une régression de 94,1 % entre 2015 et 2016 du fait du nombre de jours d'arrêts qui est passé de 374 jours en 2015 à 22 jours en 2016. Pour rappel, en 2015, cinq accidents de travail avaient pesé pour 300 jours d'arrêt.

### 7.5.3.3. Cohésion et dialogue social

#### Démarche

Gecina respecte les principes de l'OIT, transcrits dans le droit social français (tels que l'élimination du travail forcé ou l'abolition du travail des enfants) 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 2016/2017

| Réalisations 2016  | Projets 2017   |
|--|--|
| - Avenant à l'accord relatif au Plan d'Épargne Groupe (Loi Macron)   | - Accord Unique Gestion Prévisionnelle des Emplois et compétence/Contrat de Génération               |
| - Avenant à l'accord de Participation du personnel de l'UES Gecina (Loi Macron)                                | - Renouvellement des instances représentatives (délégués du personnel + membres Comité d'Entreprise) |
| - Avenant à l'accord d'Intéressement du personnel de l'UES Gecina (Loi Macron)                                 |  |
| - Avenant à l'accord relatif au Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (Loi Macron)                         |  |
| - Avenant au Contrat de Génération (prolongation 12/2016)  |  |
| - Avenant à l'accord relatif aux classifications et Gestion des Carrières (mise à jour grille classifications) |  |
| - Accord d'Intéressement du personnel de l'UES Gecina  |  |
| - Avenant à l'accord de Participation du personnel de l'UES Gecina (Harmonisation accord d'intéressement)      |  |
| - Avenant au Contrat de Génération (prolongation 12/2017)  |  |
| - Protocole d'accord électoral   |  |
| - Accord de Négociation Annuelle Obligatoire 2017  |  |

En 2016, 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 72 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 organisera en mars 2017 les élections des représentants du personnel (délégués du personnel et membres du CE) pour un mandat de deux ans. Les nouveaux membres du CHSCT seront désignés postérieurement à cette élection pour une durée similaire.

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 2016 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 | 5          | 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.).

#### Analyse de la performance

En 2016, 100 % des accords collectifs arrivant à échéance ont été renouvelés ou prorogés conformément à l'agenda social présenté ci-avant. Aucun accord spécifique aux conditions de santé et de sécurité au travail n'a été signé en 2016. Cette 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 24, sachant que sur 12 réunions, cinq n'ont fait l'objet d'aucune réclamation.

Le CE a, quant à lui, été consulté à 18 reprises sur des projets relatifs à la cession de l'activité Santé, à l'expérimentation du télétravail, à des projets d'investissement 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, soit un budget global de 474 272 euros en 2016.

#### Information des collaborateurs

Les salariés sont informés sur la stratégie et les résultats financiers de l'entreprise, leurs droits ou l'organisation d'événements à leur attention, l'intranet ou la diffusion de mails. En complément, en fonction des thématiques, des réunions d'information collectives sont organisées, soit à l'attention des managers (Comité Management), soit pour l'ensemble du personnel. En 2016, en sus des réunions d'information des managers sur la stratégie de l'entreprise, des réunions collectives ont été organisées pour informer les salariés sur les évolutions intervenues en matière de protection sociale et d'épargne salariale.

#### Baromètre d'opinion interne

Le premier baromètre d'opinion interne réalisé en 2015 a mesuré la satisfaction au travail des collaborateurs et identifié des points forts et des axes d'amélioration qui ont fait l'objet de plans d'actions au cours des mois qui ont suivi. Ainsi en 2016, des ateliers de travail animés par le Comité Exécutif ont réuni 67 managers, membres du Comité Management avec pour objectif de proposer, après échanges avec leurs équipes, des solutions concrètes aux axes d'amélioration identifiés, relatifs à des principes de management et d'organisation. Les résultats de ces ateliers ont été communiqués aux responsables d'équipe pour une mise en œuvre au sein de l'entreprise dès le quatrième trimestre 2016.

### 7.5.3.4. Intéressement et implication des salariés à la performance du Groupe

#### Démarche

La politique de rémunération de Gecina s'inscrit dans une logique d'équilibre entre la capacité du Groupe à accroître ses revenus, sa rentabilité et la part redistribuée à ses collaborateurs au travers de sa politique salariale. Le niveau d'augmentation générale des salaires est négocié avec les organisations syndicales lors de la négociation annuelle obligatoire qui, en 2016, a donné lieu à un procès-verbal d'accord entre les parties.

L'enveloppe prévue au titre de l'augmentation générale applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2016 était de 1 % et ne concerne que les collaborateurs non-cadres avec une date d'ancienneté antérieure au 1<sup>er</sup> septembre 2015.

#### Analyse de la performance

#### Rémunération

| En euros                          | Personnel administratif | Personnel immeuble | Groupe     |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------|------------|
| Montant des primes versées*       | 3 928 558               | 34 350             | 3 962 908  |
| Masse salariale brute             | 27 223 897              | 2 418 080          | 29 641 977 |
| Pourcentage de la masse salariale | 14,4 %                  | 1,4 %              | 13,4 %     |

\* 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 collaborateur cadre par rapport aux objectifs fixés, ou par rapport aux projets exceptionnels réalisés pour les non-cadres (y compris le personnel d'immeuble). Les objectifs doivent être fixés en lien avec la stratégie de l'entreprise. 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 conditionne 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 2016, pour la population administrative, sur les 317 personnes éligibles, 94,6 % des collaborateurs ont bénéficié d'une prime variable comparée à 94,3 % en 2015. L'écart observé entre le personnel éligible et le personnel bénéficiaire représente 5,4 % et se justifie, pour les 17 personnes concernées, par des objectifs non atteints.

### Augmentation individuelle et générale moyenne par sexe et catégorie

|                   |                                      | % augmentation AG+AI 2015 |               |               | % augmentation AG+AI 2016 |               |               |
|-------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------|
|                   |                                      | Total H + F               | H             | F             | Total H + F               | H             | F             |
| <b>Cadres</b>     | <b>Augmentation individuelle</b>     | <b>2,19 %</b>             | <b>2,27 %</b> | <b>2,08 %</b> | <b>2,74 %</b>             | <b>2,97 %</b> | <b>2,43 %</b> |
|                   | <i>Augmentation générale</i>         | 0,94 %                    | 0,95 %        | 0,94 %        | 0,97 %                    | 0,95 %        | 0,98 %        |
| <b>Non cadres</b> | Augmentation individuelle            | 1,15 %                    | 1,17 %        | 1,14 %        | 1,22 %                    | 1,46 %        | 1,15 %        |
|                   | <b>Total augmentation non cadres</b> | <b>2,09 %</b>             | <b>2,12 %</b> | <b>2,08 %</b> | <b>2,19 %</b>             | <b>2,41 %</b> | <b>2,12 %</b> |

En 2016, Gecina a versé au personnel administratif, une augmentation moyenne de 2,74 % pour les cadres et de 2,19 % dont 1 % d'augmentation générale pour les non-cadres. Ces augmentations tiennent également compte des promotions évoquées au chapitre 7.5.2.4 « La mobilité interne et les promotions ».

En ce qui concerne le personnel d'immeuble, seules les augmentations générales et conventionnelles ont été appliquées.

Il faut noter que l'enveloppe 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 six fonds communs de placement à supports diversifiés (monétaire, équilibre, protection, opportunités, 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.

La participation et l'intéressement brut versé en 2016 au titre de 2015 s'élèvent globalement à 3 073 593 euros, représentant 11 % de la masse salariale de 2015. Compte tenu des résultats et performances atteints par l'entreprise en 2015, un supplément d'intéressement collectif d'un montant de 651 221 euros a

### Salaire mensuel médian brut au sein du Groupe

| Salaire mensuel médian en euros | 2014  | 2015  | 2016  | Évolution 2016-2015 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|---------------------|
| Cadre                           | 5 019 | 5 024 | 5 118 | 1,9 %               |
| Non cadre                       | 3 256 | 3 312 | 3 337 | 0,8 %               |
| Personnel d'immeuble            | 2 331 | 2 441 | 2 503 | 2,5 %               |

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 2016. Le salaire pris en considération est le salaire de base annuel fixe (hors rémunérations variables), y compris le 13<sup>e</sup> mois et la prime d'ancienneté, l'ensemble étant divisé par 12 mois.

été versé aux salariés de l'entreprise. De plus, l'abondement versé en 2016 par Gecina au titre du PEG ou du PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) s'est élevé à 855 056 euros (733 974 euros pour le personnel administratif et 121 082 euros pour le personnel d'immeuble).

Les sommes versées au titre de la rémunération variable collective (intéressement + supplément d'intéressement + participation) ont généré un complément de revenu en hausse de 23,4 % entre 2015 et 2016.

### Rémunération variable collective

|   | Versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 | Versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 | Évolution 2016-2015 |
|---|--|--|---------------------|
| <b>Montant moyen de la rémunération variable collective</b> | <b>6 262</b>                               | <b>7 728</b>                               | <b>23,4 %</b>       |

### Actionnariat du personnel

Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2016 directement 652 227 actions Gecina et indirectement 70 352 actions Gecina dans le cadre du FCPE Gecina actionnariat, soit au total 1,14 % du capital.

**Actions de performance**

Les actions de performance ont été effectivement attribuées, dans le cadre des dispositions du Règlement approuvé par le Conseil d'Administration du 21 avril et du 21 juillet 2016.

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**

KPI : nombre de niveaux de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative hors Comité Exécutif)

Objectif 2016 : 0/7

**7.5.4.1. Politique de diversité****Démarche**

Entreprise déjà très engagée sur les enjeux liés à la responsabilité sociale, Gecina nourrit la conviction que la diversité et la parité font sa richesse. Le Groupe est impliqué, depuis 2010, dans la promotion de la diversité et le respect de l'égalité des chances. Afin d'en garantir le suivi dans la gestion des ressources humaines du Groupe, ces enjeux sont intégrés dans les accords d'entreprise et traduits pour certains en objectifs. Le pilotage de ces derniers est effectué au travers d'indicateurs dont la performance est mesurée et présentée périodiquement aux 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 tout en luttant contre toute forme de discrimination.

En signant en octobre 2015 la charte LGBT, le Groupe s'est fixé pour objectif 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). En 2016, à l'occasion du premier anniversaire de cet engagement le Président ainsi qu'un salarié de Gecina ont apporté leur témoignage aux côtés de 80 autres dirigeants, élus et salariés, dans un ouvrage édité par l'association « l'Autre Cercle », créateur de la Charte. Cet ouvrage qui s'intitule « Mon employeur a fait son coming out » a été distribué à l'ensemble des collaborateurs du Groupe à l'issue d'une conférence sur le thème de la non-discrimination et de la mixité, intitulée « Mixité et égalité en entreprise, en finir avec les stéréotypes et les préjugés ». Organisée par le Président du Groupe et animée conjointement par des représentants du réseau mixité de Gecina et des intervenants externes, experts du sujet, cet événement a réuni 130 collaborateurs.

Cette conférence a également permis le lancement officiel du réseau de mixité de Gecina « Open Your I ».

Gecina a poursuivi en 2016, son partenariat avec Nos Quartiers Ont des Talents en accompagnant des diplômés (bac+4/5) dans leurs recherches d'emploi (conseils et méthodologies pour la rédaction de CV, conduite d'entretiens de recrutement) lors de leurs rencontres ou échanges. Depuis le début de ce programme en 2012, 83 jeunes ont été suivis dont 35, soit 42 %, ont trouvé un emploi.

**7.5.4.2. Politique handicap et emploi des personnes en situation de handicap****Analyse de la performance**

L'année 2016 a permis le déploiement des actions prévues dans l'accord signé en octobre 2015 en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. À ce jour, conformément aux engagements pris, 75,4 % des collaborateurs du Groupe ont bénéficié d'une formation sur cette thématique.

Grâce aux actions de sensibilisation et de formation, l'entreprise a embauché quatre collaborateurs en contrats à durée déterminée ou indéterminée et accueilli six stagiaires dans le cadre des partenariats établis avec l'Agefiph et des centres de reclassement professionnel. En sus de ces recrutements, quatre collaborateurs déjà présents dans l'entreprise ont effectué des démarches volontaires pour faire reconnaître leur situation de handicap.

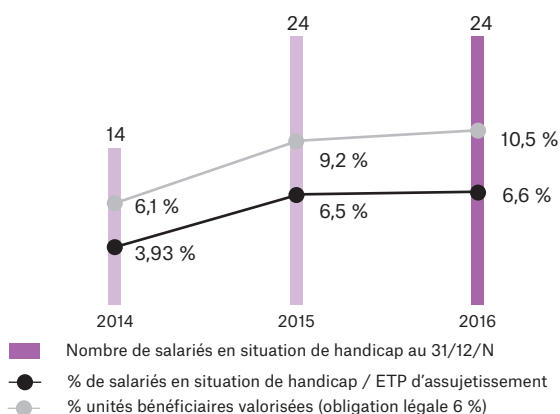
Conformément aux engagements pris, les collaborateurs en situation de handicap bénéficient d'un suivi spécifique pour leur gestion de carrière afin de prévenir tout risque de discrimination et garantir l'adaptation de leur poste de travail, ce qui permet de s'assurer de l'absence de discrimination à leur égard. Par ailleurs, 100 % des collaborateurs en situation de handicap ont pu bénéficier des formations proposées par le Groupe.

Quant aux aménagements de poste prévus dans le cadre de ce dispositif, ils ont concerné 29,1 % de l'ensemble des collaborateurs en situation de handicap.

La collaboration avec les établissements employant des personnes en situation de handicap, autre axe prévu dans l'accord, a généré 3,22 unités bénéficiaires. Les prestations réalisées ont notamment concerné l'entretien d'espaces verts, la reprographie, la collecte et le recyclage des déchets du siège, ainsi que les prestations d'animation réalisées pendant la Semaine pour l'Emploi des Personnes en Situation de Handicap.

Au 31 décembre 2016, Gecina affiche un taux d'emploi de 10,5 %, largement supérieur au taux légal de 6 %. À ce titre, l'entreprise n'a pas été soumise au paiement de la contribution Agefiph, correspondant à une économie d'environ 42 388 euros. Ceci démontre le succès remporté par cette politique orientée vers une gestion de proximité, soucieuse d'une adaptation rigoureuse des compétences et capacités des collaborateurs aux postes disponibles dans l'entreprise.

### Évolution du nombre et de la proportion de salariés en situation de handicap



### 7.5.4.3. Contrat de Génération (employabilité des seniors, des jeunes et coopération intergénérationnelle)

#### Analyse de la performance

L'accord sur le contrat de génération signé en juin 2013 pour 3 ans répond à trois objectifs à destination de l'effectif CDI :

- 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 ;
- encourager la transmission des savoirs et des compétences entre générations.

Cet accord arrivé à son terme en juin 2016 a été prorogé jusqu'en décembre afin d'être fusionné avec l'accord GPEC. Les résultats obtenus à fin décembre 2016, au terme des 3,5 années de déploiement, seront présentés aux partenaires sociaux et pris en compte dans les mesures à prévoir dans le cadre du nouvel accord dont la négociation est prévue en 2017.

#### En matière d'emploi des jeunes (moins de 26 ans ou 30 ans si handicap)

Afin de préparer la succession des talents, le Groupe s'est fixé comme objectif de recruter 15 % de salariés âgés de moins de 26 ans sur trois ans. En 2016, ces recrutements ont représenté 20 % des recrutements effectués, dont 50 % étaient constitués de jeunes précédemment embauchés en contrat d'alternance. En revanche, sur les trois années et demie de l'accord, les recrutements des moins de 26 ans ont représenté 17 % du total des recrutements.

#### En matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors

Cette année, les candidats âgés d'au moins 45 ans ont représenté 10 % du total des embauches. Sur les trois années et demie de l'accord, ce taux d'embauche s'est établi à 18 % par rapport à un objectif de 5 %, ce qui reflète le lien entre l'âge et l'expérience professionnelle importante qui a été privilégiée pour certains recrutements.

Sur la durée de l'accord, les seniors représentent 21 % des collaborateurs ayant eu accès à au moins une formation au cours de l'année, ce qui est proche de leur part dans l'effectif, qui est de 22 %. 93 % des collaborateurs âgés de 55 ans et plus ont été formés en 2016.

Sur les trois années et demie de l'accord, les objectifs fixés en matière de gestion de carrière ont été atteints :

- 29 collaborateurs seniors ont été reçus en entretien d'amélioration des situations de pénibilité ;
- 100 % des collaborateurs de 45 ans et plus éligibles ont bénéficié des formations prévues en prévention des accidents de travail ayant pour origine des problèmes de manutention ou de mouvement ;
- 24 % des collaborateurs de plus de 55 ans ont opté pour un temps partiel ;
- 67 % des collaborateurs éligibles ont bénéficié des entretiens d'aménagement de fin de carrière avec un référent ressources humaines et 138 entretiens individuels ont été organisés au sein de l'entreprise avec les caisses de retraite.

#### 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 senior s'étant porté volontaire pour faciliter leur intégration pendant les six premiers mois dans l'entreprise.

Par ailleurs, grâce à sa politique de recrutement démarrée en 2011 en faveur de l'alternance, la DRH a de nouveau permis en 2016 de doter les directions du Groupe de jeunes talents poursuivant des études de niveau Bac+1 à Bac+5 en lien avec les métiers de l'entreprise, avec l'aide de tuteurs. Grâce à cette politique, en 2016, sept collaborateurs précédemment embauchés en contrat d'alternance ont été embauchés dans le cadre de contrats CDD/CDI dont quatre parmi les 30 recrutements effectués en CDI. Ils ont rejoint des filières à compétences clés telles que la gestion immobilière et la maîtrise d'ouvrage, techniques et travaux. Ils sont tous titulaires de diplômes de niveau Bac+5.

En 2016, au titre de l'année scolaire 2016-2017, Gecina a accueilli 22 alternants dans presque toutes les directions.



#### 7.5.4.4. Égalité femmes/hommes

##### Analyse de la performance

En 2016, Gecina a poursuivi les actions mises en œuvre depuis 2011 en faveur de l'égalité femmes/hommes notamment en termes de communication et de sensibilisation, de mixité dans les recrutements et d'égalité de traitement dans la gestion des carrières.

Les formations organisées sur le principe de non-discrimination et les actions de sensibilisation menées ont permis à Gecina de faire des progrès notables sur les enjeux de mixité. Cet engagement jusque-là porté par les ressources humaines l'est désormais par les collaborateurs grâce à la création en 2016 du réseau de mixité du Groupe « Open Your I ».

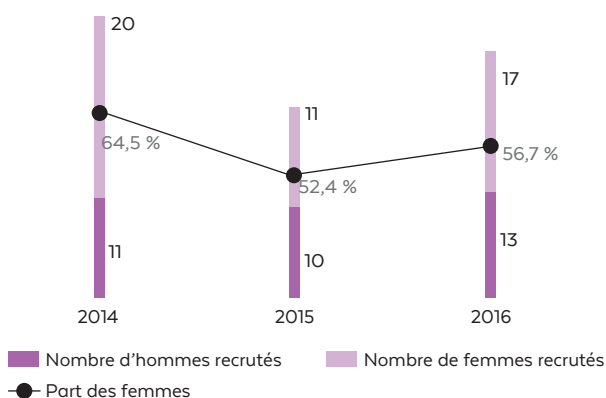
Le réseau, dont le bureau est composé d'autant de femmes que d'hommes, a pour ambition de favoriser les échanges sur les enjeux d'égalité des chances et de lutte contre toute forme de discrimination, de promouvoir la place des femmes à tous les niveaux de l'entreprise et de contribuer au développement professionnel de chacun. Les trois axes d'intervention du réseau sont les suivants :

- lutter contre toutes les formes de stéréotypes dans le développement des carrières ;
- favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ;
- soutenir l'entrepreneuriat au féminin.

Au 31 décembre 2016, le réseau comptait en sus des membres du bureau, 41 collaborateurs souhaitant participer aux travaux prévus.

La société est par ailleurs reconnue pour ses efforts en faveur de la mixité par Ethics & Boards puisqu'elle s'est vue attribuer le premier prix au palmarès 2016 du SBF 120 sur les enjeux de féminisation des instances dirigeantes.

##### Évolution de la répartition Femmes/Hommes dans les recrutements



En 2016, les femmes représentent 57 % des recrutements effectués en CDI dont 35,3 % au sein de la catégorie cadres. Sur les 79 candidats rencontrés, la part des femmes représente 63,2 %. Cette année, la part des femmes dans les effectifs du Groupe est de 60,9 %, en légère baisse au regard de l'exercice 2015 où elle représentait 61,4 % de l'effectif.

Par ailleurs, l'engagement du Groupe en faveur de la mixité se reflète également dans les organes de gouvernance du Groupe.

Au 31 décembre 2016, la proportion de femmes au Conseil d'Administration de Gecina est identique à l'année 2015 puisqu'elle se maintient à 50 %, au-delà du seuil réglementaire fixé à 40 %.

##### 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.

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 ainsi qu'à la mixité des candidatures lors des mobilités internes et lors des recrutements pour les postes à responsabilités.

Au 31 décembre 2016, le pourcentage de femmes dans les principales instances de direction est de 25 % (Comité de Direction/Comité Exécutif) comparé à 21 % en 2015. Cette variation est liée notamment aux promotions internes et/ou élargissements de périmètre d'activité effectifs au 1<sup>er</sup> septembre 2016. 50 % de femmes en ont bénéficié, confortant l'engagement de Gecina en faveur de la mixité à tous les niveaux de l'entreprise. La part de managers femmes rattachée à des membres du Comité de Direction reste stable et représente, pour l'année, 44,4 % de l'effectif global de l'entreprise.

##### Écarts de rémunération hommes/femmes (sur salaire de base)

|                 |       | 2014  | 2015  | 2016  | Évolution 2016-2015 par rapport à l'objectif fixé (écart inférieur à 3 %) |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|---|
| Cadre           | Codir | - 4 % | - 2 % | 4 %   | +   |
|                 | C3    | - 1 % | 3 %   | - 1 % | -   |
|                 | C2    | 4 %   | 3 %   | 3 %   | =   |
|                 | C1    | - 3 % | - 3 % | - 3 % | =   |
| Agents maîtrise | AM2   | 0 %   | - 1 % | 0 %   | -   |
|                 | AM1   | 0 %   | 0 %   | 0 %   | =   |
| Employé         | E3    | 3 %   | 0 %   | 1 %   | +   |

Le salaire pris en considération est le salaire de base (valeur 100 %).  
Rapport effectué (Salaire de base moyen H - Salaire de base moyen F) / Salaire de base moyen F.

L'analyse des salaires effectuée dans le cadre des travaux pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est partagée annuellement avec les partenaires sociaux. Depuis 2010, des actions correctives sont apportées pour chaque écart de rémunération non justifié supérieur à 3 % à poste, compétences, niveau de formation et expérience professionnelle équivalents (cf. enveloppe dédiée dans tableau augmentation globale de salaires femmes/hommes ci-après).

En 2016, le seul écart constaté concerne la catégorie Comité de Direction pour laquelle des promotions sont intervenues d'une part de la catégorie C3 vers la catégorie Comité de Direction, et d'autre part, de la catégorie Comité de Direction vers la catégorie Comité Exécutif. L'ensemble de ces promotions a modifié la tendance entre 2015 et 2016 avec pour conséquence des moyennes de salaires hommes supérieurs aux salaires femmes de 4 %. À titre de comparaison, en France, les 10 % de femmes les mieux rémunérées gagnent en moyenne 22 % de moins que les hommes.

#### 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.

Ces augmentations intègrent l'enveloppe relative à l'égalité professionnelle prévue dans le cadre des mesures salariales. En 2016, cette enveloppe de 50 338 euros correspond à 0,26 % de la masse salariale de décembre N-1 (respectivement 0,11 % de la masse salariale de décembre N-1 des hommes et 0,40 % de celle des femmes) et est en progression de 15,9 % par rapport à celle attribuée en 2015.

#### Répartition des heures de formation réalisées hommes/femmes

|        | 2014    | 2015   | 2016    | Évolution 2016-2015 |
|--------|---------|--------|---------|---------------------|
| Hommes | 97,8 %  | 96,5 % | 100,0 % | 3,6 %               |
| Femmes | 104,8 % | 98,5 % | 99,6 %  | 1,1 %               |

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.

## 7.6. SOCIÉTÉ

### 7.6.1. 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 %



#### Démarche

Gecina participe à l'activité et à l'ouverture de ses territoires d'implantation de quatre manières :

- par son empreinte socio-économique directe et indirecte, qu'elle cerne de mieux en mieux grâce à une lecture des flux financiers par catégorie de parties prenantes et une modélisation des retombées « directes », « indirectes » et « catalyseurs » ;
- par la mixité urbaine, en convertissant des immeubles de bureau en résidences étudiants, en lien avec les attentes de certaines parties prenantes ;
- par le développement d'incubateurs, d'espaces pouvant accueillir des nouveaux modes de travail, de services partagés et de tiers lieux en réponse à l'évolution des attentes des locataires et afin de rendre plus flexible l'accès et l'usage

d'espace de travail auprès de salariés nomades. Gecina expérimente sur son siège, des solutions pour rendre ses immeubles plus flexibles (bureau par l'usage pour 26 collaborateurs) et ouverts (projet de réaménagement de l'accueil intégrant notamment des espaces de travail extérieurs, un *workcafé* et des lieux dédiés aux partenaires), au bénéfice de l'efficacité productive des occupants et de la dynamique des territoires ;

- par le respect de l'architecture locale et le déploiement d'œuvres d'art dans les immeubles qui témoignent de l'ouverture des bâtiments sur leur territoire.

Gecina contribue également à la biodiversité locale et à la maîtrise de l'étalement urbain (cf. 7.4.3. « Biodiversité »), ce qui a généré des externalités positives à l'échelle du territoire.

### Analyse de la performance

#### Empreinte socio-économique

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

|  | Parties prenantes                         | Postes   | 2015  | 2016  | Évolution |
|--|---|--|-------|-------|-----------|
| <b>Flux entrants<br/>(en millions<br/>d'euros)</b> | Clients acquéreurs                        | Cessions   | 534   | 1 799 | 237 %     |
|  | Clients locataires                        | Loyers   | 582   | 541   | - 7 %     |
|  | Clients locataires                        | Charges refacturées  | 96    | 100   | 4 %       |
|  | Clients locataires                        | Locare (honoraires)  | 1,2   | 0,7   | - 40 %    |
| <b>Flux sortants<br/>(en millions<br/>d'euros)</b> | Partenaires commerciaux                   | Acquisitions   | 1 433 | 123   | - 91 %    |
|  | Fournisseurs et prestataires              | Fluides (énergie et eau)   | 17,6  | 17,5  | 0 %       |
|  | Fournisseurs et prestataires              | Industrie construction et BTP (construction, entretien et petits travaux)                    | 270   | 284   | 5 %       |
|  | Fournisseurs et prestataires              | Fournisseurs (hors BTP et fluides - maintenance, assurance, frais généraux)                  | 76    | 79    | 4 %       |
|  | Communautés locales, associations et ONGs | Fondation Gecina (mécénat)   | 0,4   | 0,3   | - 23 %    |
|  | Collaborateurs                            | Salariés   | 31    | 33    | 6 %       |
|  | Investisseurs (actionnaires)              | Actionnaires (dividendes)  | 290   | 314   | 8 %       |
|  | État et collectivités                     | Organismes sociaux   | 14    | 15    | 9 %       |
|  | État et collectivités                     | Impôts (impôts fonciers, taxe bureau, TEOM, taxe sur dividende, CVA, crédit impôt recherche) | 58    | 55    | - 5 %     |
|  | Partenaires financiers                    | Banques et prêteurs (frais financiers bruts et frais divers)                                 | 151   | 95    | - 37 %    |

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. La contribution fiscale directe de Gecina s'élève alors à 55 millions d'euros en 2016, correspondant aux impôts fonciers, taxes sur les bureaux et taxes d'enlèvement des ordures ménagères. En complément, Gecina a versé 15 millions d'euros aux différents organismes sociaux.

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 2016, 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 284 millions d'euros, soit 5 % de plus qu'en 2015. Par ailleurs en 2016, Gecina a dépensé près de 17,5 millions d'euros auprès de fournisseurs de fluides (énergie et eau) et un peu plus de 79 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 2015, le volume des surfaces du patrimoine en exploitation ayant lui aussi peu évolué dans la période.

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 »). L'impact total de Gecina a été estimé, par la méthode Local Footprint<sup>(9)</sup> du cabinet Utopies 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. Ces chiffres sont sous-estimés du fait de l'augmentation de 5 % des dépenses de Gecina auprès du secteur de la construction et du BTP.

(9) En reproduisant de manière réaliste le fonctionnement d'une économie locale, la méthodologie Local Footprint<sup>®</sup> 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.

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. CO<sub>2</sub>, montant équivalent à l'ensemble des émissions de son patrimoine (avec usages des locataires) et à 4 millions de m<sup>3</sup> d'eau, soit quatre fois la consommation de son patrimoine. La méthodologie et les résultats détaillés de cette étude, ainsi que l'estimation des impacts dits « catalyseurs » des activités de Gecina, sont accessibles dans le rapport de contribution socio-économique publié sur le site Internet de Gecina (<http://www.gecina.fr/fr/rse.html>). Cette estimation se basait sur le chiffre de 83 500 occupants en 2014, contre 71 141 en 2016.

### **Mixité urbaine et conversion d'immeubles de bureau en résidences étudiants**

En lien avec l'objectif de la Ville de Paris de transformer 250 000 m<sup>2</sup> de bureaux en logement entre 2014 et 2020, Gecina a inauguré le 9 février 2016 la résidence Campuséa Montsouris, fruit d'une reconversion d'anciens bureaux en une résidence pour 90 étudiants. Auparavant, Gecina avait livré deux exemples similaires de réaffectation fonctionnelle, en 2014 avec la résidence étudiante Campuséa Paris 15 Lecourbe (103 logements) et en 2015 avec la résidence Auguste Lançon (60 logements). Enfin, Gecina participe à la transformation du quartier des Jardins de l'Arche en investissant dans le programme de logements Skylight, le premier à La Défense depuis 30 ans. Gecina a investi dans une résidence étudiants de 168 logements, qui sera livrée fin 2017.

### **Développement d'incubateurs, de nouveaux modes de travail et de services partagés**

Ainsi, en 2016, 19 immeubles, soit 14,7 % du patrimoine en exploitation, sont ainsi « ouverts » sur leur territoire et accueillent des incubateurs, des espaces dédiés aux nouveaux modes de travail ou des services partagés, alors que Gecina s'était fixé un objectif de 30 %. Cet écart avec l'objectif s'explique notamment par les délais de mise en place des parkings partagés avec OPnGO pour des raisons administratives. En effet, il était prévu initialement que 37 immeubles aient mis en place un parking partagé d'ici fin 2016, soit 1 300 places, ce qui aurait permis de dépasser l'objectif de 30 %. Toutefois, les automobilistes peuvent désormais réserver en temps réel sur

leur smartphone une place de stationnement dans 13 parkings de Gecina situés dans des quartiers peu pourvus en parcs publics, soit 500 places, à fin 2016.

Depuis 2015, Gecina accueille, pour une durée d'un an dans un immeuble voué à être restructuré, à Neuilly, 1 500 m<sup>2</sup> 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 depuis 2015 2 000 m<sup>2</sup> à l'incubateur de start-ups, Paris&Co. En opposition avec la vision d'immeubles autonomes et centrés sur eux-mêmes, Gecina s'est inscrit dans une logique de partage en cherchant la mutualisation de services, d'espaces et d'équipements, tel que :

- les salles de réunion, comme l'auditorium de son siège que Gecina a décidé d'ouvrir à l'extérieur en 2016 ;
- les espaces de restaurant (ouvert à certaines entreprises voisines au sein du siège de Gecina en 2016) ;
- les jardins partagés, sur deux résidences étudiantes ;
- l'ouverture du premier tiers lieu de Gecina (espace de travail distinct et complémentaire du bureau classique car sans engagement de durée de location) à Colombes au sein du site Portes de la Défense. Cet espace de 600 m<sup>2</sup> dédié aux salariés nomades et aux séminaires est réservable en ligne pour quelques heures ou plusieurs jours. L'ouverture d'un réseau de plusieurs autres tiers lieux est prévue à partir de 2017 au sein du patrimoine de Gecina ;
- la mise à disposition de deux sites de Gecina pour des projets d'agriculture urbaine, qui représentent 15 % de la surface totale des projets sélectionnés par la ville de Paris dans le cadre de l'initiative « Parisculteurs ». Gecina collabore pour ces projets avec plusieurs start-ups et produira sur ces sites des fleurs à couper commercialisées en circuit court ainsi que des plantes aromatiques destinées à un nouveau centre médical voisin.

### **L'art et le patrimoine de Gecina**

Pour confirmer et poursuivre ses engagements en faveur de l'art contemporain, 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 et à obtenir le label « 1 immeuble, 1 œuvre » pour un immeuble, Gecina s'est engagée à intégrer une œuvre d'art contemporaine de jeunes talents comme d'artistes reconnus dans chaque nouveau développement. À date, 11 œuvres sont présentées dans 10 immeubles, dont deux (une résidence étudiante et une dans un immeuble de bureau) ont obtenu le label « 1 immeuble, 1 œuvre » décerné par le Comité Stratégique et Juridique du programme.

## 7.6.2. 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. 7.1.3.1. « 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. 7.1.3.3. « Les comités parties prenantes de Gecina »).

### 7.6.2.1. La relation client et la démarche qualité

#### Une démarche qualité et innovation orientée client

##### Démarche

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.

En termes d'organisation, la relation client est pilotée par les équipes de la Direction du Patrimoine Immobilier (DPI), au sein de laquelle les fonctions gestion et commercialisation sont désormais séparées pour mieux prendre en compte les évolutions des attentes du client aux différentes étapes du parcours client, et de la Direction Transformation, Marketing et RSE, qui a été restructurée fin 2015. L'équipe s'est par exemple renforcée avec une fonction dédiée aux études et au marketing services et a regroupé des fonctions pour fluidifier la communication et le partage d'information.

À l'occasion de ces réorganisations, la réinvention de la relation client a été identifiée comme un des axes fondamentaux de la stratégie. Un des chantiers prioritaires de l'année 2016 a été la formalisation du parcours client. Avec l'aide de cabinets de conseil en stratégie, Gecina a cartographié le parcours de ses clients et l'a détaillé par étapes. Cette formalisation a permis d'identifier quel niveau d'engagement émotionnel suscite chacune des étapes du parcours sur ses interlocuteurs. Tous les salariés en contact avec le client peuvent ainsi mieux adapter leur communication et ajuster leurs échanges pour développer une relation plus efficace. Les réflexions autour du parcours client ont entraîné le redimensionnement des périmètres marketing et communication.

En termes d'outils, Gecina a développé un espace client en ligne, accessible pour les grands utilisateurs de l'immobilier d'entreprise via des interfaces dédiées, afin de répondre à leurs attentes. 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 ;

- de retrouver une information transparente sur les actualités relatives à son immeuble.

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 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. Le changement du principal système d'information de Gecina a retardé le déploiement de l'espace pour l'ensemble des locataires, par conséquent Gecina va le déployer sur l'ensemble de son patrimoine tertiaire en 2017.

Les autres outils de la relation client concernent :

- le livret locataire remis à chaque nouveau client du patrimoine résidentiel, qui comprend 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 ;
- 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 3 800 fans, canal d'interaction privilégié pour les « Campuséens ». Un jeu concours entre résidences est organisé 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.

Concernant la mesure de la satisfaction client, Gecina s'appuie sur un dispositif d'enquêtes, parmi lesquelles une étude barométrique Groupe réalisée par l'institut Ipsos, renouvelée jusqu'à présent tous les trois ans mais qui, depuis 2016, est désormais conduite tous les deux ans pour piloter plus finement l'impact des plans d'action sur la satisfaction. Auparavant limité aux grands comptes (les locataires de plus de 5 000 m<sup>2</sup>, qui représentent la plus grosse part des loyers de Gecina), l'échantillon intègre à partir de 2016 les locataires de plus petites surfaces pour étendre la démarche d'amélioration à l'ensemble des clients. L'échelle d'évaluation de la satisfaction a été resserrée de onze à quatre niveaux cette année pour la partie résidentielle afin d'obtenir une réponse plus claire de la part des clients. Pour comparer les résultats en 2016 vis-à-vis de 2013, la question portant sur la satisfaction a été posée en utilisant l'ancienne et la nouvelle échelle d'évaluation.

Par ailleurs, Gecina poursuit la réalisation des enquêtes de satisfaction auprès des locataires entrants et sortants pour les résidences étudiants. Pour le patrimoine résidentiel hors résidences étudiants, compte tenu des décisions stratégiques de cession (cf. paragraphe « Une gestion responsable des ventes »), le nombre de clients entrants ne peut être considéré comme significatif. Aussi, seules les enquêtes de satisfaction auprès des locataires sortants seront poursuivies à l'avenir.

### Analyse de la performance

La dernière vague d'enquêtes a été réalisée en 2016 par l'institut Ipsos auprès d'un échantillon représentatif de 500 clients particuliers répondants pour l'immobilier résidentiel et d'un panel de 100 clients grands comptes et autres clients répondants pour l'immobilier d'entreprise. Les résultats concernant les principaux indicateurs de l'étude sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### Résultats 2016 de l'étude barométrique Groupe

| Satisfaction par grand critère d'évaluation, exprimée en %           | Immobilier résidentiel hors résidences étudiants | Immobilier d'entreprise |
|--|--|-------------------------|
| <b>1. Satisfaction globale concernant Gecina</b>                     | 78 %   | 80 %                    |
| <b>2. Satisfaction globale concernant la relation</b>                | 82 %   | 79 %                    |
| <b>3. Satisfaction globale concernant la qualité de service</b>      | 74 %   | 76 %                    |
| <b>4. Satisfaction globale concernant la qualité des prestations</b> | 68 %   | 76 %                    |
| <b>5. Taux de recommandation</b>                                     | 85 %   | 82 %                    |

Par rapport au baromètre 2013, le taux de recommandation en résidentiel a progressé de 83 % à 85 % tandis que le taux de recommandation en immobilier de bureau a régressé, passant de 90 % à 82 %, principalement du fait de l'élargissement de l'échantillon.

Les résultats des enquêtes de satisfaction auprès des locataires entrants et sortants sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### Taux de satisfaction des clients résidentiels et étudiants et taux de recommandation des clients résidentiels

|   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Évolution 2015/2016 |
|---|------|------|------|------|---------------------|
| <b>Taux de satisfaction globale</b> des clients résidentiels sortants | 85 % | 92 % | 88 % | 88 % | 0 %                 |
| <b>Taux de recommandation</b> des clients résidentiels sortants       | 89 % | 95 % | 88 % | 89 % | 1 %                 |
| <b>Taux de satisfaction globale</b> des clients étudiants entrants    | 98 % | 98 % | 98 % | 91 % | - 7 %               |
| <b>Taux de satisfaction globale</b> des clients étudiants sortants    | 96 % | 95 % | 97 % | 99 % | 2 %                 |

Le taux de satisfaction globale des clients du patrimoine résidentiel reste stable en dehors d'un écart significatif pour le taux de satisfaction globale des clients étudiants entrants. Les taux de satisfaction des clients étudiants entrants et sortants, bien qu'en baisse par rapport à 2015, restent élevés

puisque neuf clients sur dix se déclarent satisfaits, voire très satisfaits, des prestations et services de Campuséa.

Les deux points de décalage entre l'objectif et les résultats 2016 pour le taux de satisfaction globale des clients résidentiels sortants (hors résidences étudiantes) s'explique par les réorientations stratégiques de Gecina, notamment le recentrage de l'activité et des budgets de travaux sur l'immobilier de bureau.

Pour améliorer la relation client, les équipes de la Direction du Patrimoine Immobilier ont structuré la feuille de route et le plan d'actions correctives lors d'un séminaire organisé à la fin du premier trimestre.

La feuille de route a identifié six axes de travail :

- l'offre de services, en proposant de nouveaux services aux salariés des clients Gecina ;
- l'organisation des équipes de gestion, en améliorant la réactivité dans la prise en charge des demandes, tout en maintenant une relation personnalisée ;
- les processus et l'excellence de la qualité de service, en repensant les processus du contrôle continu de la qualité ;
- les outils, en se dotant d'outils performants pour améliorer le suivi de la relation client, etc. ;
- les rituels de la relation client et présentation de l'offre, en formalisant la création de liens pour une relation durable et privilégiée ;
- la relation partenaires et fournisseurs, en renforçant le suivi pour continuer à les associer à la démarche qualité Gecina.

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 usages de l'espace de vie et de travail. A cet égard, Gecina a piloté une session de réflexion regroupant quelques-uns de ses clients et *prospects* afin de recueillir leurs attentes sur l'immeuble de bureaux de demain. Les prestations techniques des immeubles en conception seront inspirées directement de cette expression de besoins.

### Faire preuve de transparence envers les clients

En réponse à la demande d'évaluation par un client, Gecina a souscrit, en 2015, à un abonnement à la plateforme Ecovadis. Celle-ci produit une analyse objective de sa démarche RSE (car fondée sur les normes internationales) 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.

En 2016, Gecina a maintenu son score de 81/100 (pour une moyenne sectorielle de 42/100) et le niveau de reconnaissance « GOLD ». Seulement 1 % des entreprises toutes catégories confondues ont un score supérieur ou égal à celui de Gecina.

### Une gestion responsable des ventes

Vigilante des impacts liés à la mise en vente des appartements pour les locataires, Gecina a, depuis de nombreuses années, développé des mesures d'accompagnement de ce processus.

Depuis 2015 Gecina a en effet 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.

En 2012, le logement représentait 31 % du patrimoine de Gecina, contre 22 % en 2016. Signe des relations privilégiées que Gecina entretient avec les investisseurs, 310 appartements ont été vendus en 2016.

### 7.6.2.2. Gecina Lab, le *think tank* de l'innovation de Gecina

#### Démarche

Créé en 2010 par Gecina pour renforcer sa relation avec ses parties prenantes, en particulier ses clients locataires de bureaux, Gecina Lab est un laboratoire de réflexions prospectives sur l'innovation, centré sur les nouveaux usages des bureaux et la RSE. Son objectif est d'anticiper les besoins des clients en stimulant les échanges croisés avec des acteurs situés à différents niveaux de la chaîne de valeur (clients, fournisseurs, architectes) et en favorisant l'émergence de nouvelles tendances orientées sur la performance des bâtiments.

#### Analyse de la performance

En 2016, cinq thématiques impactant à court ou moyen terme le modèle d'affaires de Gecina ont ainsi été explorées au cours de l'année lors des conférences Gecina Lab pour nourrir la vision de l'immobilier de demain. Elles concernaient le changement climatique en regard des problématiques environnementales, la révolution immobilière initiée par les start-ups, l'agriculture urbaine, la démarche artistique dans l'entreprise et l'économie circulaire. Chacune des conférences a réuni entre 100 et 150 participants et fait intervenir des architectes, des cabinets de conseil, des start-ups, des professionnels du développement durable, des Directeurs R & D. Les interventions ont révélé les opportunités économiques que recouvraient ces enjeux, que ce soit en termes de réduction des coûts par la réutilisation de matériaux de construction ou de création d'un positionnement différenciant. Ces réflexions ont généré des partenariats innovants. Gecina a ainsi loué un espace structurellement vacant à Lyon en travaillant avec la start-up Hub-Grade, une plateforme digitale qui met en relation des entreprises ayant des espaces de bureaux inutilisés et des professionnels cherchant à les louer pour une durée flexible.

Par ailleurs, Gecina Lab a organisé une visite d'actifs avec présentation par l'architecte, afin que les parties prenantes (clients, partenaires, architectes, paires...) appréhendent concrètement l'activité de Gecina et son patrimoine.

Des séances de créativité collectives ont également été instaurées, à destination des clients en majorité, afin d'imaginer ensemble quel serait l'immeuble de demain. Elles seront prolongées en 2017.

Les vidéos et les synthèses des échanges sont disponibles sur le site Web de Gecina Lab : [www.gecinalab.fr](http://www.gecinalab.fr).

### 7.6.2.3. Une relation approfondie avec les investisseurs

Gecina accorde une attention toute particulière à l'ensemble des acteurs des marchés financiers, qu'ils soient actionnaires individuels, investisseurs institutionnels ou analystes financiers. Établir une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes est essentiel pour le Groupe, qui privilégie les échanges constructifs tant sur ses résultats financiers que sur son actualité et sa stratégie. Gecina organise régulièrement des événements visant à favoriser les rencontres avec le management et à faire découvrir son patrimoine.

#### 7.6.2.3.1. Une relation privilégiée avec les actionnaires individuels

##### Démarche

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 organise des visites du patrimoine dédiées aux actionnaires individuels et participe à des réunions d'information en province.

Enfin, Gecina offre 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, à l'actualité de Gecina, etc. ;
- un espace dédié sur le site Internet [www.gecina.fr](http://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](mailto:actionnaire@gecina.fr).

##### Analyse de la performance

En 2016, Gecina a organisé trois visites du patrimoine, donnant l'occasion à la soixantaine de participants de découvrir sept actifs situés à Paris et en Région parisienne, dont notamment son siège social – le 16 rue des Capucines – et son 3<sup>e</sup> étage où sont testés les nouveaux espaces de travail.

En parallèle, Gecina a participé à deux réunions d'actionnaires organisées par Le Revenu, à La Rochelle et à Lille, et ainsi présenté son activité, ses résultats financiers et ses perspectives auprès de plus de 300 investisseurs individuels. Ces différents rendez-vous constituent des moments d'échange et de rencontre privilégiés, toujours plébiscités par les actionnaires.

Enfin, Gecina a remporté plusieurs prix (cf. 7.2.4.2. « La démarche reconnue par d'autres acteurs du secteur de l'immobilier et de la RSE »), en récompense des actions et des efforts mis en œuvre pour développer et pérenniser une relation de proximité avec l'ensemble de ses actionnaires.

#### 7.6.2.3.2. Une relation de confiance avec les investisseurs institutionnels et les analystes (financiers et spécialistes de l'Investissement Socialement Responsable)

##### Démarche

Gecina attache une importance particulière aux relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, privilégiant les échanges constructifs favorisant un climat de confiance.

Gecina veille à fournir une information financière précise, régulière et transparente, tant sur ses résultats, son actualité ou sa stratégie.

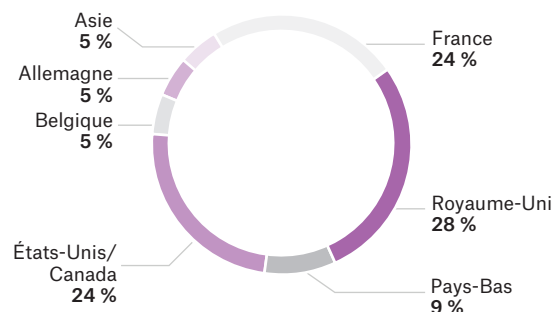
Gecina favorise, également, les rencontres entre sa Présidence et sa Direction Générale et les acteurs de marché, à l'occasion, notamment, de conférences et de roadshows, en France ou à l'international, et de réunions individuelles ou de visites de patrimoine. Gecina organise, par ailleurs chaque année, une journée dédiée aux investisseurs institutionnels. Les participants échangent ainsi avec la Direction Générale, sur des thèmes d'actualité portant sur le marché immobilier ou sur la société. Cet événement permet également aux analystes et aux investisseurs de découvrir des actifs du patrimoine de Gecina, que ce soient des immeubles emblématiques ou des projets en développement.

##### Analyse de la performance

En 2016, en plus des traditionnelles réunions de présentation des résultats annuels et semestriels et de l'*Investor Day*, Gecina a rencontré plus de 310 investisseurs et analystes financiers lors, notamment, de conférences et de *roadshows*.

Par ailleurs, Gecina a également participé à deux *roadshows* extra-financiers en 2016 et rencontré 15 investisseurs ISR lors de réunions individuelles et collectives, contre 22 l'an dernier. Les questions des investisseurs ISR portent essentiellement sur les enjeux les plus matériels de Gecina (énergie, certification, biodiversité, feuille de route climat). Grâce à son approche directe et indirecte des investisseurs institutionnels ISR, notamment à travers les réponses aux questionnaires extra-financiers, 24 fonds ISR ont investi dans Gecina d'après le baromètre IPREO de septembre 2016.

#### Répartition géographique des roadshows



#### Synthèse des roadshows et rencontres avec les investisseurs

|   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|------|------|------|------|
| Nombre de <i>roadshows</i> financiers réalisés                                  | 11   | 12   | 22   | 19   |
| Nombre d'investisseurs rencontrés   | 178  | 261  | 270  | 311  |
| Nombre de <i>roadshows</i> extra-financiers réalisés                            | 2    | 2    | 2    | 2    |
| Nombre d'investisseurs ISR rencontrés   | 20   | 28   | 22   | 15   |
| Présence d'un comité d'actionnaires individuels et nombre de réunions du comité | non  | non  | non  | non  |
| Nombre de réunions d'actionnaires individuels                                   | 5    | 5    | 4    | 5    |

#### 7.6.2.4. Relations 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*

##### Démarche

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 développent les 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.

#### Analyse de la performance

La liste des instances représentatives auxquelles Gecina a participé en 2016 est disponible sur le site Internet (<http://www.gecina.fr/fr/rse/enjeux-et-parties-prenantes.html>) dans le schéma décrivant le dialogue parties prenantes – pour les pairs, concurrents et associations professionnelles).

### 7.6.3. GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

KPI : nombre de condamnations pénales pour non-respect des lois (hors contravention)

Objectif 2016 : 0



#### Démarche

En 2016, Gecina a maintenu ses procédures de gouvernance et a procédé au recrutement d'une administratrice indépendante en remplacement d'une autre dont le mandat arrivait à échéance. 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 des mandataires sociaux est détaillé dans le chapitre 5. « Gouvernement d'entreprise ».

Le paragraphe 5.1.9.2. « Dispositif de contrôle interne » précise notamment les dispositifs et bonnes pratiques mises 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.

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.

#### Analyse de la performance

En termes de gouvernance, le Conseil demeure composé de 10 administrateurs dont quatre ne perçoivent pas de jetons de présence (cf. 5.2.3. « Rémunération des administrateurs »). En 2016, 50 % des membres du Conseil sont indépendants, dont le Président du Comité d'Audit et des Risques et la Présidente du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations. Parallèlement, la part de femmes au Conseil s'est maintenue à 50 % des administrateurs.

## Synthèse des indicateurs de gouvernance et de communication financière

|   | 2013   | 2014   | 2015                                    | 2016                                    | Page du Document de référence 2016      |     |
|---|--|--|---|---|---|-----|
| Fonctionnement des organes de directions  | Nombre d'administrateurs   | 13   | 9                                       | 10                                      | 10                                      | 147 |
|   | % d'administrateurs indépendants   | 38 %   | 44 %                                    | 50 %                                    | 50 %                                    | 147 |
|   | Définition de l'indépendance conforme à celle du code Afep-Medef                             | oui  | oui                                     | oui                                     | oui                                     | 147 |
|   | % de femmes dans le Conseil d'Administration   | 23 %   | 33 %                                    | 50 %                                    | 50 %                                    | 147 |
|   | Tableau de correspondance AFEP/MEDEF   | Tableau conforme   |   |   |   | 146 |
|   | 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   |   |   |   | 147 |
|   | Durée du mandat d'un administrateur  | 4  | 4                                       | 4                                       | 4                                       | 147 |
|   | Rotation (entrants/sortants)   | 1 entrant/<br>1 sortant  | 4 entrants/<br>8 sortants               | 2 entrants/<br>1 sortant                | 2 entrants/<br>2 sortants               | 147 |
|   | Rémunération des administrateurs ( <i>enveloppe votée par l'AG</i> )                         | 1 360 000 €  | 1 360 000 € <sup>(1)</sup>              | 800 000 € <sup>(1)</sup>                | 800 000 €                               | 187 |
|   | Rémunération des administrateurs votée en AG   | oui  | oui                                     | oui                                     | oui                                     | 187 |
|   | Nombre de réunions du Conseil d'Administration   | 12   | 13                                      | 10                                      | 13                                      | 158 |
|   | Taux de participation au Conseil d'Administration  | 98 %   | 94 %                                    | 99 %                                    | 97 %                                    | 158 |
|   | Évaluation des administrateurs   | oui externe  | oui externe                             | oui externe                             | oui interne                             | 158 |
|   | Dirigeant  | Nombre de comités du Conseil   | 3 <sup>(2)</sup>                        | 3 <sup>(2)</sup>                        | 3 <sup>(2)</sup>                        | 3   |
| Nombre de réunions des Comités du Conseil   |  | 28   | 28                                      | 29                                      | 28                                      | 158 |
| Taux de participation aux Comités du Conseil  |  | 98 %   | 97 %                                    | 99 %                                    | 98 %                                    | 158 |
| Séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général |  | oui  | oui                                     | oui                                     | oui                                     | 157 |
| Séparation effective des rôles  |  | oui  | oui                                     | oui                                     | oui                                     | 157 |
| Organisation de la succession du CEO  |  | oui  | non                                     | oui <sup>(3)</sup>                      | oui                                     | 158 |
| Rémunération du CEO votée en AG   |  | oui <sup>(4)</sup>   | oui <sup>(4)</sup>                      | oui <sup>(4)</sup>                      | oui                                     | 177 |
| Publication de la répartition détaillée du capital de l'entreprise                        |  | oui  | oui                                     | oui                                     | oui                                     | -   |
| Publication des statuts   |  | oui <sup>(5)</sup>   | oui <sup>(5)</sup>                      | oui <sup>(5)</sup>                      | oui <sup>(5)</sup>                      | -   |
| Droit de vote   |  | 1 action = 1 vote ; absence de vote double   |   |   |   | -   |
| Démocratie actionnariale  | Mesures anti-OPA   | non  | non                                     | non                                     | non                                     | -   |
|   | Taux de participation au vote/quorum   | 81,76 %  | 73,91 %                                 | 76,48 %                                 | 68,62 %                                 | -   |
|   | Nombre de résolutions présentées en AG   | 23   | 20                                      | 26                                      | 19                                      | -   |
|   | Répartition % vote positif/% vote négatif/% abstention                                       | P : 82,1 %<br>C : 16,7 %<br>A : 1,2 %  | P : 96,08 %<br>C : 3,83 %<br>A : 0,05 % | P : 96,62 %<br>C : 3,29 %<br>A : 0,10 % | P : 95,41 %<br>C : 4,49 %<br>A : 0,10 % | -   |
|   | Nombre de résolutions présentées par des actionnaires minoritaires                           | 3  | 0                                       | 0                                       | 0                                       | -   |
|   | Nombre de conventions réglementées présentées en AG  | 1  | 1                                       | 1                                       | 1                                       | -   |
|   | Niveau d'approbation des conventions réglementées % vote positif/% vote négatif/% abstention | P : 99,8 %<br>C : 0,1 %<br>A : 0,1 %   | P : 92,32 %<br>C : 7,54 %<br>A : 0,14 % | P : 99,49 %<br>C : 0,44 %<br>A : 0,07 % | P : 67,4 %<br>C : 32,5 %<br>A : 0,1 %   | -   |
|   | 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 € au titre de 2012, 929 667 € au titre de 2014, 489 192 € au titre de 2015 et 487 142 € au titre de 2016.

(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.

Par ailleurs, compte tenu de la rotation des effectifs sur l'année, 95 % des collaborateurs de Gecina ont été sensibilisés au Code éthique. Par ailleurs, Gecina maintient, encore en 2016 et depuis 2008, l'absence de condamnation pénale pour non-respect de la loi (en dehors des éventuelles contraventions).

En 2016, comme en 2015, 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. Aucune situation potentielle

de conflits d'intérêts n'a été signalée par les collaborateurs à la fonction Risques et Conformité. Huit 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

KPI : % de fournisseurs évalués au titre de la performance RSE

Objectif 2016 : 50 %



### 7.6.4.1. La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs

#### Démarche

Gecina s'appuie sur un réseau de nombreux fournisseurs exerçant des activités très différentes pour développer et exploiter son patrimoine. Les impacts économiques, environnementaux et sociétaux de sa chaîne de fournisseurs sont bien plus élevés que ceux des activités exercées directement par ses collaborateurs. Ainsi, le nombre d'emplois soutenus indirectement et de manière induite par l'activité de Gecina représente dix fois le nombre d'emplois directs de la foncière (cf. l'étude d'impact socio-économique présentée dans le chapitre 7.6.1 et sur le site Internet de Gecina [http://www.gecina.fr/sites/default/files/gecina\\_rapport-contribution-economique\\_planche\\_141215\\_1.pdf](http://www.gecina.fr/sites/default/files/gecina_rapport-contribution-economique_planche_141215_1.pdf)). Les achats de produits et de services génèrent, quant à eux, deux fois plus d'émissions de CO<sub>2</sub> que l'activité directe de Gecina (scopes 1 et 2, cf. 7.4.1. « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre »). La réduction des impacts de sa chaîne de fournisseurs représente donc un levier majeur dans la maîtrise de son empreinte globale et est pris en compte

dans l'axe 4 de sa feuille de route climat. Trois actions sont notamment à déployer : l'optimisation des prestations des fournisseurs, le dialogue avec les fournisseurs pour susciter l'émergence de solutions innovantes bas carbone et la sélection des fournisseurs à partir de leur empreinte carbone.

Les conditions de santé et de sécurité des salariés des prestataires intervenant sur les programmes immobiliers de Gecina (nouveaux développements et restructurations lourdes) sont suivies par un coordonnateur SPS (Sécurité et Protection de la Santé), conformément à la réglementation française. Tout accident survenant sur site est directement signalé aux équipes de gestion concernées de Gecina. En 2016, Gecina a déploré deux accidents de travail mineurs sur ses chantiers. Tous deux sont intervenus lors d'une prestation de curage. L'un d'eux a engendré un arrêt d'un jour de travail. Aucun accident grave ni décès n'a été déploré chez les prestataires intervenant sur les sites de Gecina en 2016. Parallèlement, une action a été identifiée pour améliorer le processus de suivi de l'accidentologie des fournisseurs sur les sites de Gecina.

## Analyse de la performance

Le tableau ci-dessous récapitule les actions menées par Gecina en matière d'achats responsables ainsi que les résultats enregistrés.

| Actions principales par engagement de Gecina   | Résultats  |
|--|--|
| <b>1. Former et sensibiliser les parties prenantes aux enjeux RSE de construction et d'exploitation des bâtiments</b>  |  |
| Structuration et priorisation des actions achats responsables par famille de fournisseurs suite à une analyse de 92 % des dépenses   | Identification de 12 familles d'achats prioritaires au sein des cinq domaines d'achats principaux  |
| Analyse des risques RSE par famille d'achat  | Identification de 11 familles d'achat comme potentiellement à risque   |
| Maîtrise des risques économiques des fournisseurs et mise en place d'une procédure d'alerte  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation de la solvabilité des fournisseurs et mise en place d'un système d'alertes par la société SVP</li> <li>- Étude des risques de dépendance (pour les fournisseurs réalisant plus de 30 % de leur CA avec Gecina)</li> </ul>  |
| <b>2. Adosser les pratiques d'achats aux meilleurs standards de qualité et de traçabilité de produits et services</b>  |  |
| Renforcement de la procédure de lutte contre le travail dissimulé, le travail forcé et le travail des enfants  | Enregistrement de tous les fournisseurs dont le montant de commande supérieure à 5 000 euros sur la plateforme Actradis (pour consolidation et vérification des documents)   |
| Déploiement de plans d'actions opérationnels, adaptés à chaque famille d'achats prioritaire  | Identification et déploiement de 47 actions spécifiques aux différentes familles regroupées suivant 11 macro-objectifs   |
| Obligation de signature de la charte d'achats responsables (disponible sur <a href="http://gecina.fr/sites/default/files/Gecina_Charte%20d'achats%20responsables-vf.pdf">http://gecina.fr/sites/default/files/Gecina_Charte%20d'achats%20responsables-vf.pdf</a> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature de la charte par 97 % des fournisseurs référencés (dépenses &gt; 5 000 euros), représentant 97 % des dépenses</li> <li>- Intégration de la charte au règlement de consultation</li> <li>- Intégration de la charte au processus de référencement</li> </ul>   |
| Suivi de l'accidentologie du personnel de nos fournisseurs et prestataires   | Deux accidents mineurs signalés à Gecina sur l'opération de Levallois Octant-Sextant, lors d'une opération de curage en 2016   |
| <b>3. Bâtir des relations partenariales avec les fournisseurs sur la RSE</b>   |  |
| Évaluation de la performance RSE des fournisseurs  | <ul style="list-style-type: none"> <li>41 % des fournisseurs actifs signataires de la charte ont été évalués en 2016</li> <li>- Score moyen : 52 % (392 évaluations depuis 2014)</li> <li>- Sollicitation de rendez-vous chez les 23 fournisseurs avec un score entre 20 et 40 % mais un seul rencontré du fait de contraintes de disponibilités rencontrés en 2016 (contre 11 en 2015)</li> <li>- 100 % des fournisseurs évalués ont reçu une analyse de leur score et des propositions d'amélioration</li> </ul> |
| Intégration du score RSE dans la sélection des fournisseurs lors des appels d'offres   | Mise en place d'un processus dédié : chaque responsable technique affecte un poids aux critères RSE dans la note finale d'un appel d'offres sur la base de l'importance des enjeux RSE de la famille d'achats concernée (ex : 15 % pour l'appel d'offres de sélection d'un prestataire multitechnique)   |
| Achats au secteur adapté et protégé  | 62 378 euros de dépenses représentant 3,22 unités bénéficiaires, principalement dans l'entretien d'espaces verts et des opérations d'archivage ou de communication   |
| <b>4. Sensibiliser et impliquer les utilisateurs pour garantir un impact optimal de la démarche</b>  |  |
| Formation théorique et pratique d'une demi-journée pour les équipes en relation avec les fournisseurs  | Sept sessions de formation, 98 participants, avec un taux de satisfaction global de 91 % en 2015   |
| Fiabilisation des procédures relatives aux achats responsables   | Renforcement du rôle du contrôle de gestion dans le dispositif suite à une mission réalisée par l'audit interne  |

Gecina s'était fixé deux objectifs à l'horizon 2016 en matière d'achats responsables, dont un seul est pleinement atteint. La progression du taux de signature de la charte par les fournisseurs actifs (97 % en 2016 contre 91 % l'an passé, représentant 183 millions d'euros et 97 % des montants d'achats) n'aura pas suffi à atteindre l'objectif ambitieux de 100 %, fixé pour 2016. La durée du processus de référencement, les appréhensions de certains fournisseurs et l'augmentation importante du nombre de fournisseurs actifs expliquent le fait que tous n'aient pas encore signé la charte. Le taux de signature est légèrement moindre dans deux familles d'achats, programmes immobiliers et exploitation, qui représentent les deux tiers des non signataires. Gecina continuera à mobiliser les collaborateurs en contact direct avec les fournisseurs pour que tous ceux qui sont actifs signent la charte d'achats responsables en 2017.

Le deuxième objectif de Gecina concernait l'évaluation des fournisseurs signataires de la charte. Depuis 2014, 392 fournisseurs ont répondu au questionnaire. En 2016, ils sont 337 à avoir été évalués, ce qui représente 41 % des 834 fournisseurs actifs signataires de la charte. L'objectif de 50 % aurait été atteint si le nombre de fournisseurs actifs avait été stable par rapport à 2015, alors qu'il a augmenté de 37 %, passant de 608 à 834 fournisseurs actifs, ce qui ne pouvait être anticipé. Le seuil des 50 % est dépassé si l'on raisonne en montant d'achats et non pas en nombre de fournisseurs puisque les 337 fournisseurs actifs en 2016 signataires de la charte qui ont été évalués représentent 60 % des montants d'achat. Par ailleurs, 55 fournisseurs ayant été évalués entre 2014 et 2015 ne sont plus actifs et ne sont donc pas comptabilisés dans le taux de fournisseurs évalués. Enfin, en envoyant le questionnaire uniquement aux fournisseurs à forts enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux (à savoir 30 sur les

188 nouveaux signataires de la charte en 2016), Gecina a grevé le taux d'évaluation général, alors que ces fournisseurs ont répondu dans 93 % des cas. Au final, cette approche ciblée a généré de meilleurs taux de retour auprès des fournisseurs porteurs d'enjeux et a donc créé un échange sur des sujets matériels, ce qui correspond à l'objectif final de Gecina.

Les quatre années de déploiement de la stratégie achats responsables ont considérablement amélioré la connaissance de Gecina de sa chaîne de fournisseurs et leur engagement dans une démarche de responsabilité. Si les objectifs et plans d'actions pour les prochaines années sont en cours de définition dans le cadre de la trajectoire 2020/2030, les axes de travail principaux sont d'ores et déjà identifiés :

- programmation d'actions sectorielles par filière, en collaboration avec des fédérations, afin de mutualiser les actions des différentes parties prenantes ;
- simplification du questionnaire d'évaluation de la performance environnementale et sociale et la recherche d'une reconnaissance externe pour les fournisseurs ;
- réalisation d'audits environnementaux et sociétaux sur les sites de fournisseurs clés qui n'ont pas de plans de progrès appropriés et un score insuffisant ;
- recherche de collaborations avec des prestataires de matériaux de construction de rang 2 et 3, avec lesquels Gecina n'est pas en relation directe, mais dont les impacts environnementaux et sociétaux sont majeurs, dans le cadre de chantiers de construction et ou restructuration lourde.

#### 7.6.4.2. La prise en compte des critères RSE dans les cahiers des charges des constructions et des restructurations

##### Démarche

Concernant les activités de construction et de restructuration, 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 performantiels élaborés pour le patrimoine tertiaire et pour les résidences étudiants sont révisés progressivement 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.

##### Analyse de la performance

Au total, 63 % des cahiers des charges de Gecina pour les prestations de constructions et de travaux de rénovation (représentant 284 millions d'euros en 2016) intègrent des critères environnementaux et sociaux. Les six cahiers des charges sans critères environnementaux et sociaux spécifiques à ce jour concernent la rénovation du parc résidentiel classique, dont le volume a considérablement baissé ces dernières années.

Pour les activités tertiaires, 36 % des familles de produits intègrent des critères environnementaux, si possible à l'appui d'écolabels, par exemple pour la moquette, les éléments de décoration en bois, de peinture intérieure, de colle, de robinetterie et d'appareillage électrique. Pour les activités résidentielles, 39 % des familles de produits intègrent des critères environnementaux.

De façon générale, depuis l'été 2016, les responsables techniques de Gecina affectent un poids aux critères environnementaux et sociaux dans la note finale de chaque appel d'offres, sur la base de l'importance de ces enjeux pour la famille d'achats concernée. Ainsi, 15 % de la note finale des répondants à l'appel d'offres de prestations multi-techniques portait sur leurs performances environnementales et sociales.

#### 7.6.4.3. La prise en compte des critères RSE dans les investissements

##### Démarche

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. Afin de compléter l'évaluation et identifier les leviers de performance environnementale et sociétale des actifs étudiés à l'acquisition ne faisant pas l'objet d'un projet de restructuration, Gecina procède à un scoring RSE des actifs concernés suivant la méthodologie utilisée pour son patrimoine en exploitation (cf. 7.1.6.1. « La RSE au cœur de l'organisation »/Focus sur la cartographie RSE du patrimoine). Pour les actifs faisant l'objet d'un projet de restructuration à court terme, Gecina intègre des objectifs spécifiques sur chacun des thèmes de l'immeuble responsable et fixe ainsi les conditions d'une création de valeur future, pour l'entreprise, ses actionnaires et la Société.

Pour les acquisitions en VEFA, en plus de la charte d'achats responsables, 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.

##### Analyse de la performance

Les 20 projets présentés en comité d'investissement ont intégré des éléments d'analyse RSE. En 2016, deux trois immeubles ont été acquis :

- l'immeuble Be Issy à Issy-les-Moulineaux, acquis en VEFA, certifié HQE™ & BREEAM Very Good et BEPOS (bâtiment à énergie positive) en auto consommation ;
- l'immeuble situé au 34 rue de Guersant qui a fait l'objet en complément, d'un scoring RSE pour évaluer son potentiel et ses axes d'amélioration ;
- l'immeuble situé au 7 rue de Madrid, acquis pour restructuration immédiate, n'a donc pas fait l'objet d'une analyse spécifique, l'impact environnemental et sociétal de l'immeuble sera intégralement pris en compte lors de la restructuration.

## 7.6.5. MÉCÉNAT ET PARTENARIATS

### 7.6.5.1. Mobiliser les collaborateurs par la Fondation Gecina

KPI : % des collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation

Objectif 2016 : > 20 %



#### Démarche

Présidée par Bernard Michel, la Fondation d'entreprise Gecina structure les actions philanthropiques de l'entreprise depuis 2008. Elle n'a pas vocation à soutenir des initiatives commerciales ou de sponsoring. Elle soutient des projets d'intérêt général autour de deux axes, qui prolongent la démarche RSE de Gecina et l'ouvre à la société civile, au-delà des engagements métiers :

- 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.

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.

Grâce à ce type d'initiatives collectives, Gecina développe les compétences de ses collaborateurs et fédère leur esprit d'équipe, qui participe à renforcer le bien-être au travail ainsi que leur compréhension des enjeux environnementaux et sociétaux. Ces actions créent aussi des opportunités de dialoguer avec les autorités locales dans les zones de localisation des immeubles. Enfin, Gecina bénéficie de la visibilité des actions de la Fondation sur les réseaux sociaux pour renforcer son engagement sociétale.

#### Analyse de la performance

Concernant le fonctionnement de la Fondation, son Conseil d'Administration s'est réuni à trois reprises pour valider 14 programmes engagés avec les salariés au cours de l'exercice 2016. Les montants versés par la Fondation s'élèvent à 351 575 euros en 2016, au regard des 200 000 euros de dotation annuelle et le report de soldes antérieurs pour 195 617 euros.

Concernant l'implication des collaborateurs, 132 salariés se sont engagés en 2016 sur l'ensemble des dispositifs proposés (parrainage, partenariat, action collective), soit 29,5 %, au-delà de l'objectif fixé à 20 % pour la deuxième année consécutive (21,4 % en 2015). Cette dynamique s'explique principalement par le succès de plusieurs événements et l'augmentation des parrainages. Par exemple, une action de plantation d'arbres en forêt de Fontainebleau, menée avec deux partenaires de la Fondation, Kinomé et l'ONF, a ainsi particulièrement mobilisé

les collaborateurs de Gecina et leurs enfants. 1 000 arbres (chênes, bouleaux, fruitiers) ont été plantés à Fontainebleau et 2 000 le seront au Togo, générant des bénéfices sociétaux pour les familles locales et des bénéfices environnementaux, en termes de biodiversité et de captation des émissions de gaz à effet de serre. La part du mécénat de compétences s'élève, pour 2016, à 84 jours sur un total de 144,5 jours consacrés à des actions d'intérêt général par les salariés. En fonction de leur nature, ces actions peuvent être réalisées sur leur temps de travail ou non. La valorisation sur le temps de travail s'élève à 39 610 euros et s'inscrit dans le cadre d'un abondement par l'entreprise de la participation des salariés bénévoles et volontaires.

Enfin, depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 104 projets avec une trentaine de partenaires, ayant impliqué 400 collaborateurs volontaires de Gecina. Au 31 décembre 2016, et depuis sa création, les ressources totales (dons reçus) de la Fondation s'établissent à 2 325 095 euros.

La gouvernance et les projets de la Fondation sont présentés en détail sur le site Internet dédié : <http://www.gecina.fr/fr/groupe/fondation.html>.

### 7.6.5.2. Gecina accompagne la Fondation Palladio

Par son rôle actif de membre fondateur de la Fondation Palladio, Gecina joue son rôle d'entreprise citoyenne qui contribue au soutien, à l'accompagnement et à la formation de tous les acteurs engagés dans la construction de la ville, qu'ils soient étudiants, chercheurs ou jeunes professionnels. En effet, Gecina est membre fondateur de la Fondation Palladio, une initiative des entreprises de l'industrie immobilière réunissant tous les secteurs, métiers et parties prenantes concernés pour inventer ensemble la ville de demain. Gecina contribue au budget de la Fondation, en accueille les équipes dans ses locaux et a participé au cycle 2016, dédié à « La Ville de demain à l'ère de la responsabilité sociétale » parrainé par Anne Hidalgo, maire de Paris. Ce cycle a notamment traité de l'impact des évolutions démographiques sur la révolution urbaine, de la solidarité à créer à l'échelle d'une économie territoriale et de la biodiversité au sein de la ville durable. Le cycle 2017 questionnera la place du travail dans la ville de demain. Bernard Michel est également Président du Comité attribuant les bourses aux étudiants. L'ensemble des publications et contributions de la Fondation est accessible sur son site Internet <http://fondationpalladio.fr/>.

# Liste du patrimoine

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>8.1. BUREAUX</b>               | <b>310</b> |
| <b>8.2. RÉSIDENTIEL</b>           | <b>314</b> |
| <b>8.3. SYNTHÈSE DES SURFACES</b> | <b>319</b> |

## 8.1. BUREAUX

| Dépt                          | Adresse   | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|-------------------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| <b>Actifs en exploitation</b> |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| 75                            | <b>Paris 1<sup>er</sup></b>                                   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 10/12, place Vendôme  | 1750                  | 1750                              | -                   | 80   | 7 821                                | 1 002                                  | 689                                 | 9 592                               | 100 %                  |
|                               | 1, boulevard de la Madeleine                                  | 1890                  | 1996                              | 6                   | 542  | 1 488                                | 716                                    | 196                                 | 2 942                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 2<sup>e</sup></b>                                    |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 35, avenue de l'Opéra – 6, rue Danielle-Casanova              | 1878                  | 1878                              | 5                   | 593  | 1 003                                | 591                                    | 342                                 | 2 529                               | 100 %                  |
|                               | 26/28, rue Danielle-Casanova                                  | 1800 / 1830           | 1800 / 1830                       | 2                   | 145  | 1 117                                | 283                                    | 117                                 | 1 662                               | 100 %                  |
|                               | Central Office – 120/122, rue Réaumur – 7/9, rue Saint-Joseph | 1880                  | 2008                              | -                   | -  | 4 642                                | -                                      | 216                                 | 4 858                               | 100 %                  |
|                               | 16, rue des Capucines   | 1970                  | 2005                              | -                   | -  | 7 241                                | -                                      | 2 531                               | 9 772                               | 100 %                  |
|                               | Le Building – 37, rue du Louvre – 25, rue d'Aboukir           | 1935                  | 2009                              | -                   | -  | 6 586                                | 654                                    | 787                                 | 8 027                               | 100 %                  |
|                               | 64, rue Tiquetonne – 48, rue Montmartre                       | 1850                  | 1987                              | 52                  | 4 717                                      | 2 963                                | 1 923                                  | 1 546                               | 11 150                              | 100 %                  |
|                               | 31/35, boulevard des Capucines                                | 1700                  | 1989                              | -                   | -  | 4 136                                | 1 475                                  | 400                                 | 6 011                               | 100 %                  |
|                               | 5, boulevard Montmartre                                       | 1850 / 1900           | 1996                              | 18                  | 1 418                                      | 3 938                                | 2 579                                  | 431                                 | 8 365                               | 100 %                  |
|                               | 29/31, rue Saint-Augustin                                     | 1900                  | 1996                              | 6                   | 447  | 4 744                                | 259                                    | 421                                 | 5 870                               | 100 %                  |
|                               | 3, place de l'Opéra   | 1908                  | 1908                              | -                   | -  | 4 617                                | 868                                    | 81                                  | 5 566                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 8<sup>e</sup></b>                                    |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 26, rue de Berri  | 1971                  | 1971                              | -                   | -  | 2 209                                | 921                                    | 57                                  | 3 187                               | 100 %                  |
|                               | 151, boulevard Haussmann                                      | 1880                  | 1880                              | 13                  | 645  | 3 012                                | -                                      | 87                                  | 3 744                               | 100 %                  |
|                               | 153, boulevard Haussmann                                      | 1880                  | 1880                              | 15                  | 798  | 4 194                                | -                                      | 211                                 | 5 202                               | 100 %                  |
|                               | 155, boulevard Haussmann                                      | 1880                  | 1880                              | 9                   | 745  | 4 078                                | 2                                      | 86                                  | 4 910                               | 100 %                  |
|                               | 22, rue du Général-Foy  | 1894                  | 1894                              | 4                   | 323  | 2 434                                | -                                      | 276                                 | 3 034                               | 100 %                  |
|                               | 43, avenue de Friedland – rue Arsène-Houssaye                 | 1867                  | 1867                              | -                   | -  | 1 459                                | 227                                    | 100                                 | 1 785                               | 100 %                  |
|                               | 38, avenue George-V – 53, rue François-1 <sup>er</sup>        | 1961                  | 1961                              | -                   | -  | 583                                  | 704                                    | 15                                  | 1 301                               | 100 %                  |
|                               | 41, avenue Montaigne – 2, rue de Marignan                     | 1924                  | 1924                              | 2                   | 136  | 1 523                                | 591                                    | 140                                 | 2 389                               | 100 %                  |
|                               | 162, rue du Faubourg – Saint-Honoré                           | 1953                  | 1953                              | -                   | -  | 1 812                                | 125                                    | 134                                 | 2 070                               | 100 %                  |
|                               | 169, boulevard Haussmann                                      | 1880                  | 1880                              | 8                   | 735  | 746                                  | 268                                    | 233                                 | 1 981                               | 100 %                  |
|                               | Magistère – 64, rue de Lisbonne – rue Murillo                 | 1884 / 1960           | 2012                              | -                   | -  | 7 405                                | -                                      | 449                                 | 7 854                               | 100 %                  |
|                               | Parkings – Haussmann  | 1880                  | 1880                              | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                               | 32/34, rue Marbeuf  | 1930-1950-1970        | 2005-2007                         | -                   | -  | 9 633                                | 2 331                                  | 72                                  | 12 036                              | 100 %                  |
|                               | 44, avenue des Champs-Élysées                                 | 1925                  | 1925                              | -                   | -  | 2 680                                | 2 324                                  | 1                                   | 5 005                               | 100 %                  |
|                               | 66, avenue Marceau  | 1997                  | 2007                              | -                   | -  | 4 858                                | -                                      | 185                                 | 5 043                               | 100 %                  |
|                               | Parkings – 45, rue Galilée                                    | -                     | -                                 | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                               | 30, place de la Madeleine                                     | 1900                  | 1900                              | 2                   | 337  | 816                                  | 983                                    | 237                                 | 2 374                               | 100 %                  |
|                               | Parkings – Parc Haussmann-Berry                               | 1990                  | 1990                              | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                               | 9/15, avenue Matignon   | 1890                  | 1997                              | 35                  | 2 684                                      | 5 269                                | 3 810                                  | 700                                 | 12 463                              | 100 %                  |
|                               | 24, rue Royale  | 1880                  | 1996                              | -                   | -  | 1 747                                | 1 150                                  |                                     | 2 897                               | 100 %                  |
|                               | 18/20, place de la Madeleine                                  | 1930                  | 1930                              | -                   | -  | 2 902                                | 648                                    | 231                                 | 3 780                               | 100 %                  |
|                               | 101, avenue des Champs-Élysées                                | 1931                  | 2006                              | -                   | -  | 4 300                                | 3 885                                  | 1 206                               | 9 391                               | 100 %                  |
|                               | Parkings – George-V   | 1977                  | 1977                              | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                               | 8, avenue Delcassé  | 1988                  | 2007                              | -                   | -  | 9 316                                | 510                                    | 76                                  | 9 902                               | 100 %                  |
|                               | 17, rue du Docteur-Lancereaux                                 | 1972                  | 2002                              | -                   | -  | 5 428                                | -                                      | 1 733                               | 7 161                               | 100 %                  |
|                               | 27, rue de la Ville-l'Évêque                                  | 1962                  | 1962                              | -                   | -  | 3 172                                | -                                      | 69                                  | 3 241                               | 100 %                  |
|                               | 5, rue Royale   | 1850                  | 1850                              | 1                   | 129  | 2 172                                | 153                                    | 95                                  | 2 549                               | 100 %                  |



| Dépt  | Adresse   | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| <b>Paris 9<sup>e</sup></b>                  |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 21, rue Auber – 24, rue des Mathurins                         | 1866                  | 1866                              | -                   | 10   | 1 253                                | 422                                    | 50                                  | 1 734                               | 100 %                  |
|   | Mercy-Argenteau – 16, boulevard Montmartre                    | 1778                  | 2012                              | 22                  | 1 422                                      | 2 459                                | 412                                    | 202                                 | 4 494                               | 100 %                  |
|   | 1/3, rue de Caumartin   | 1780                  | 1780                              | 4                   | 284  | 1 648                                | 1 041                                  | 140                                 | 3 113                               | 100 %                  |
|   | 32, boulevard Haussmann                                       | 1850                  | 2002                              |                     |  | 2 385                                | 287                                    | 351                                 | 3 022                               | 100 %                  |
| <b>Paris 12<sup>e</sup></b>                 |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | Parkings – 58/62, quai de la Rapée                            | 1990                  | 1990                              | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|   | Tour Gamma – 193, rue de Bercy                                | 1972                  | 1972                              | -                   | -  | 14 528                               | 548                                    | 1 252                               | 16 328                              | 100 %                  |
| <b>Paris 13<sup>e</sup></b>                 |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | Le France – 190-198, avenue de France                         | 2001                  | 2001                              | -                   | -  | 17 860                               | 248                                    | 2 112                               | 20 220                              | 100 %                  |
| <b>Paris 14<sup>e</sup></b>                 |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 37/39, rue Dareau   | 1988                  | 1988                              | -                   | -  | 4 724                                | -                                      | 557                                 | 5 280                               | 100 %                  |
| <b>Paris 15<sup>e</sup></b>                 |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | Tour Mirabeau – 39, quai André-Citroën                        | 1972                  | 1972                              | -                   | -  | 32 680                               | -                                      | 2 769                               | 35 449                              | 100 %                  |
| <b>Paris 16<sup>e</sup></b>                 |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 58/60, avenue Kléber  | 1875 / 1913           | 1992                              | -                   | -  | 4 297                                | 588                                    | 202                                 | 5 087                               | 100 %                  |
|   | 69-81, avenue de la Grande-Armée                              | 1973                  | 1973                              | -                   | -  | 27 148                               | 753                                    | 5 762                               | 33 662                              | 100 %                  |
| <b>Paris 17<sup>e</sup></b>                 |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 63, avenue de Villiers  | 1880                  | 1880                              | 8                   | 415  | 2 964                                | 98                                     | 385                                 | 3 861                               | 100 %                  |
|   | Le Banville – 153, rue de Courcelles                          | 1991                  | 1991                              | -                   | -  | 19 442                               | 1 138                                  | 1 243                               | 21 822                              | 100 %                  |
|   | 34/36 rue Guersant  | 1977                  | 2007                              | -                   | -  | 6 206                                | -                                      | 506                                 | 6 712                               | 100 %                  |
| <b>Paris 20<sup>e</sup></b>                 |   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | Le Valmy – 4/16, avenue Léon-Gaumont                          | 2006                  | 2006                              | -                   | -  | 27 234                               | -                                      | 2 157                               | 29 391                              | 100 %                  |
| <b>Total actifs en exploitation – Paris</b> |   |                       |                                   | <b>212</b>          | <b>16 603</b>                              | <b>296 871</b>                       | <b>34 516</b>                          | <b>31 831</b>                       | <b>379 821</b>                      |                        |
| <b>78</b>                                   | <b>78140 Vélizy-Villacoublay</b>                              |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | Crystalys – 6, avenue Morane-Saulnier – 3, rue Paul-Dautier   | 2007                  | 2007                              | -                   | -  | 24 059                               | -                                      | 2 304                               | 26 362                              | 100 %                  |
|   | <b>78180 Montigny-le-Bretonneux</b>                           |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 6, avenue Ampère  | 1981                  | 1981                              | -                   | -  | 3 204                                | -                                      | -                                   | 3 204                               | 100 %                  |
| <b>91</b>                                   | <b>91220 Brétigny-sur-Orge</b>                                |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | ZI Les Bordes   | 1975                  | 1975                              | -                   | -  | 15 646                               | -                                      | 1 493                               | 17 139                              | 100 %                  |
| <b>92</b>                                   | <b>92100 Boulogne-Billancourt</b>                             |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | Khapa – 65, quai Georges-Gorse                                | 2008                  | 2008                              | -                   | -  | 17 889                               | 427                                    | 1 324                               | 19 639                              | 100 %                  |
|   | Anthos – 63/67, rue Marcel-Bontemps – 26/30, cours Émile-Zola | 2010                  | 2010                              | -                   | -  | 8 681                                | 230                                    | 577                                 | 9 487                               | 100 %                  |
|   | Tour Horizons – Rue du Vieux-Pont-de-Sèvres                   | 2011                  | 2011                              | -                   | -  | 32 381                               | 1 005                                  | 3 079                               | 36 465                              | 100 %                  |
|   | City 2 – 204, rond-point du-Pont-de-Sèvres                    | 2016                  | 2016                              | -                   | -  | 25 534                               | -                                      | 4 222                               | 29 756                              | 100 %                  |
|   | Le Cristallin – Bât. A – 122, avenue du Général-Leclerc       | 1968                  | 2006                              | -                   | -  | 7 236                                | 2 986                                  | 3 591                               | 13 813                              | 100 %                  |
|   | Le Cristallin – Bât. B – 122, avenue du Général-Leclerc       | 1968                  | 2016                              | -                   | -  | 10 968                               | -                                      | -                                   | 10 968                              | 100 %                  |

## Liste du patrimoine

| Dépt | Adresse  | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|------|--|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
|      | <b>92120 Montrouge</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | Park Azur - 97, avenue Pierre-Brossolette  | 2012                  | 2012                              | -                   | -  | 21 648                               | -                                      | 2 427                               | 24 075                              | 100 %                  |
|      | <b>92200 Neuilly-sur-Seine</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | 157, avenue Charles-de-Gaulle  | 1959                  | 1959                              | -                   | -  | 5 487                                | 232                                    | 407                                 | 6 126                               | 100 %                  |
|      | 159, avenue Charles-de-Gaulle  | 1970                  | 2005                              | -                   | -  | 3 573                                | 243                                    | 32                                  | 3 848                               | 100 %                  |
|      | 96/104, avenue Charles-de-Gaulle   | 1964                  | 2012                              | -                   | -  | 9 154                                | -                                      | 1 406                               | 10 560                              | 100 %                  |
|      | 12/16, boulevard du Général-Leclerc  | 1976                  | 2004                              | 8                   | 541  | 14 432                               | -                                      | 2 353                               | 17 326                              | 100 %                  |
|      | 6 bis/8, rue des Graviers  | 1959                  | 2000                              | -                   | -  | 4 559                                | -                                      | 213                                 | 4 772                               | 100 %                  |
|      | <b>92230 Gennevilliers</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | Pointe Métro 2 - 1-17, rue Henri-Barbusse  | 2012                  | 2012                              | -                   | -  | 12 925                               | 351                                    | 1 081                               | 14 358                              | 100 %                  |
|      | <b>92300 Levallois-Perret</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | 55, rue Deguingand   | 1974                  | 2007                              | -                   | -  | 4 682                                | -                                      | 432                                 | 5 114                               | 100 %                  |
|      | <b>92400 Courbevoie - La Défense</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | Pyramidion - ZAC Danton - 16, 16 bis, 18 à 28, avenue de l'Arche - 34, avenue Léonard-de-Vinci | 2007                  | 2007                              | -                   | -  | 8 728                                | -                                      | 683                                 | 9 411                               | 100 %                  |
|      | Tour T1 - Tour Engie - Place Samuel Champlain  | 2008                  | 2008                              | -                   | -  | 61 539                               | -                                      | 5 310                               | 66 848                              | 100 %                  |
|      | Bât. B - Tour Engie - Place Samuel Champlain   | 2008                  | 2008                              | -                   | -  | 18 931                               | -                                      | 2 248                               | 21 179                              | 100 %                  |
|      | Parking Cartier - Tour Engie - Place Samuel Champlain  | 2008                  | 2008                              | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|      | <b>92700 Colombes</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | Portes de la Défense - 15/55, boulevard Charles-de-Gaulle - 307, rue d'Estienne-d'Orves        | 2001                  | 2001                              | -                   | -  | 42 387                               | -                                      | 484                                 | 42 871                              | 100 %                  |
|      | Défense Ouest - 420/426, rue d'Estienne-d'Orves  | 2006                  | 2006                              | -                   | -  | 51 768                               | -                                      | 6 249                               | 58 018                              | 100 %                  |
| 93   | <b>93400 Saint-Ouen</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | Docks en Seine - 1-5, rue Paulin Talabot   | 2013                  | 2013                              | -                   | -  | 15 999                               | -                                      | -                                   | 15 999                              | 100 %                  |
| 94   | <b>94110 Arcueil</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | 13, rue Nelson-Mendela - Bat. A - B - C  | 2006                  | 2006                              | -                   | -  | 42 175                               | 714                                    | 1 833                               | 44 722                              | 100 %                  |
|      | <b>94300 Vincennes</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | 5/7, avenue de Paris   | 1988                  | 1988                              | -                   | -  | 3 507                                | -                                      | 125                                 | 3 633                               | 100 %                  |
|      | 9, avenue de Paris   | 1971                  | 2003                              | -                   | -  | 1 969                                | -                                      | 166                                 | 2 135                               | 100 %                  |
|      | <b>Total actifs en exploitation - Région parisienne</b>  |                       |                                   | <b>8</b>            | <b>541</b>                                 | <b>469 060</b>                       | <b>6 188</b>                           | <b>42 038</b>                       | <b>517 827</b>                      |                        |
|      | <b>Total actifs en exploitation - Paris et Région parisienne</b>                               |                       |                                   | <b>220</b>          | <b>17 144</b>                              | <b>765 931</b>                       | <b>40 704</b>                          | <b>73 870</b>                       | <b>897 648</b>                      |                        |
| 69   | <b>69003 Lyon 3<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|      | Le Velum - 106, boulevard Vivier-Merle   | 2013                  | 2013                              | -                   | -  | 13 032                               | -                                      | 946                                 | 13 978                              | 100 %                  |
|      | <b>Total actifs en exploitation - Province</b>   |                       |                                   | <b>-</b>            | <b>-</b>                                   | <b>13 032</b>                        | <b>-</b>                               | <b>946</b>                          | <b>13 978</b>                       |                        |
|      | <b>TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION</b>  |                       |                                   | <b>220</b>          | <b>17 144</b>                              | <b>778 963</b>                       | <b>40 704</b>                          | <b>74 816</b>                       | <b>911 626</b>                      |                        |

| Dépt                                 | Adresse  | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|--------------------------------------|--|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| <b>Actifs en développement</b>       |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| <b>75</b>                            | <b>Paris 8<sup>e</sup></b>                             |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | 55, rue d'Amsterdam                                    | 1929 / 1996           | en cours                          | -                   | -  | 9 252                                | -                                      | 70                                  | 9 322                               | 100 %                  |
|                                      | 7, rue de Madrid                                       | en cours              | en cours                          | -                   | -  | 9 972                                | -                                      | -                                   | 9 972                               | 100 %                  |
|                                      | 20, rue de la Ville-l'Évêque                           | 1967                  | en cours                          | -                   | -  | 5 575                                | -                                      | 954                                 | 6 530                               | 100 %                  |
|                                      | <b>Paris 12<sup>e</sup></b>                            |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | Tour IBOX - 5-9, rue Van-Gogh                          | 1974                  | en cours                          | -                   | -  | 19 949                               | -                                      | -                                   | 19 949                              | 100 %                  |
|                                      | Tour Gamma - 193, rue de Bercy                         | 1972                  | en cours                          | -                   | -  | 701                                  | 473                                    | 527                                 | 1 700                               | 100 %                  |
|                                      | <b>Paris 17<sup>e</sup></b>                            |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | 32, rue Guersant                                       | 1970-1992             | en cours                          | -                   | -  | 12 258                               | -                                      | 1 030                               | 13 288                              | 100 %                  |
| <b>92</b>                            | <b>92130 Issy-les-Moulineaux</b>                       |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | Be Issy - 16 boulevard Garibaldi                       | en cours              | en cours                          | -                   | -  | 23 029                               | 297                                    | -                                   | 23 326                              | 100 %                  |
|                                      | <b>92300 Levallois-Perret</b>                          |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | Octant - Sextant - 2/4, quai Charles-Pasqua            | 1996                  | en cours                          | -                   | -  | 34 156                               | -                                      | 4 184                               | 38 340                              | 100 %                  |
| <b>69</b>                            | <b>69003 Lyon 3<sup>e</sup></b>                        |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | Sky 56 - Avenue Félix-Faure                            | en cours              | en cours                          | -                   | -  | 28 236                               | 238                                    | -                                   | 28 474                              | 100 %                  |
|                                      | <b>69007 Lyon 7<sup>e</sup></b>                        |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | Septen - Grande Halle - ZAC Gerland                    | en cours              | en cours                          | -                   | -  | 19 176                               | -                                      | -                                   | 19 176                              | 100 %                  |
| <b>TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT</b> |  |                       |                                   |                     |  | <b>162 304</b>                       | <b>1 008</b>                           | <b>6 765</b>                        | <b>170 077</b>                      |                        |
| <b>Réserves foncières</b>            |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| <b>78</b>                            | <b>78140 Vélizy-Villacoublay</b>                       |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | Square - Colvel Windsor - 8/10, avenue Morane-Saulnier | 1979                  | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                                      | <b>78180 Montigny-le-Bretonneux</b>                    |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | 1, avenue Niepce                                       | 1984                  | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                                      | 5/9, avenue Ampère                                     | 1986                  | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                                      | 4, avenue Newton                                       | 1978                  | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
| <b>69</b>                            | <b>69007 Lyon 7<sup>e</sup></b>                        |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                                      | ZAC Gerland  | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|                                      | ZAC des Girondins                                      | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
| <b>TOTAL RÉSERVES FONCIÈRES</b>      |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL BUREAUX</b>         |  |                       |                                   | <b>220</b>          | <b>17 144</b>                              | <b>941 267</b>                       | <b>41 712</b>                          | <b>81 580</b>                       | <b>1 081 703</b>                    |                        |

## 8.2. RÉSIDENTIEL

| Dépt                          | Adresse  | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|-------------------------------|--|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| <b>Actifs en exploitation</b> |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| 75                            | <b>Paris 3<sup>e</sup></b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 7/7 bis, rue Saint-Gilles  | 1987                  | 1987                              | 42                  | 2 732                                      | -                                    | 133                                    | -                                   | 2 865                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 11<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 8, rue du Chemin-Vert  | 1969                  | 1969                              | 42                  | 2 238                                      | -                                    | 685                                    | -                                   | 2 923                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 12<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 18/20 bis, rue Sibuet  | 1992                  | 1992                              | 63                  | 4 497                                      | 69                                   | -                                      | -                                   | 4 566                               | 100 %                  |
|                               | 9/11, avenue Ledru-Rollin  | 1997                  | 1997                              | 62                  | 3 121                                      | -                                    | 177                                    | 30                                  | 3 328                               | 100 %                  |
|                               | 25, avenue de Saint-Mandé  | 1964                  | 1964                              | 82                  | 3 670                                      | -                                    | 130                                    | 0                                   | 3 800                               | 100 %                  |
|                               | 220, rue du Faubourg Saint-Antoine   | 1969                  | 1969                              | 125                 | 6 535                                      | -                                    | 1 019                                  | 2                                   | 7 556                               | 100 %                  |
|                               | 24/26, rue Sibuet  | 1970                  | 1970                              | 158                 | 9 760                                      | 85                                   | -                                      | 1                                   | 9 846                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 13<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 20, rue du Champ-de-l'Alouette   | 1965                  | 1965                              | 53                  | 3 997                                      | 564                                  | 453                                    | 250                                 | 5 263                               | 100 %                  |
|                               | 53, rue de la Glacière   | 1970                  | 1970                              | 53                  | 646  | -                                    | 82                                     | 81                                  | 809                                 | 100 %                  |
|                               | 49/53, rue Auguste-Lançon -<br>26, rue de Rungis - 55/57, rue Brillat-Savarin      | 1971                  | 1971                              | 40                  | 3 443                                      | -                                    | -                                      | 110                                 | 3 553                               | 100 %                  |
|                               | 2/12, rue Charbonnel - 53, rue de l'Amiral-Mouchez -<br>65/67, rue Brillat-Savarin | 1966                  | 1966                              | 181                 | 12 063                                     | -                                    | 517                                    | 201                                 | 12 781                              | 100 %                  |
|                               | 75, rue du Château-des-Rentiers<br>(résidence étudiants)                           | 2011                  | 2011                              | 183                 | 4 168                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 4 168                               | 100 %                  |
|                               | Rue Auguste-Lançon (résidence étudiants)   | 2015                  | 2015                              | 60                  | 1 465                                      | -                                    | -                                      | 147                                 | 1 612                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 14<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 26, rue du Commandant-René-Mouchotte   | 1966                  | 1966                              | 317                 | 21 137                                     | -                                    | -                                      | 248                                 | 21 385                              | 100 %                  |
|                               | 3, villa Brune   | 1970                  | 1970                              | 108                 | 4 745                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 4 745                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 15<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 18/20, rue Tiphaine  | 1972                  | 1972                              | 80                  | 4 932                                      | 1 897                                | 173                                    | 103                                 | 7 105                               | 100 %                  |
|                               | 37/39, rue des Morillons   | 1966                  | 1966                              | 37                  | 2 295                                      | 220                                  | 287                                    | 33                                  | 2 835                               | 100 %                  |
|                               | 6, rue de Vouillé  | 1969                  | 1969                              | 588                 | 28 391                                     | 768                                  | 1 147                                  | 670                                 | 30 976                              | 100 %                  |
|                               | 199, rue Saint-Charles   | 1967                  | 1967                              | 58                  | 3 284                                      | -                                    | -                                      | 10                                  | 3 294                               | 100 %                  |
|                               | 159/169, rue Blomet - 334/342, rue de Vaugirard                                    | 1971                  | 1971                              | 320                 | 21 631                                     | -                                    | 7 651                                  | 38                                  | 29 320                              | 100 %                  |
|                               | 76/82, rue Lecourbe - rue François-Bonvin<br>(Bonvin-Lecourbe)                     | 1971                  | 1971                              | 247                 | 13 926                                     | 216                                  | 425                                    | 358                                 | 14 925                              | 100 %                  |
|                               | 10, rue du Docteur-Roux - 189/191, rue de Vaugirard                                | 1967                  | 1967                              | 222                 | 13 085                                     | 3 052                                | -                                      | 11                                  | 16 148                              | 100 %                  |
|                               | 74, rue Lecourbe   | 1971                  | 1971                              | 93                  | 8 102                                      | 186                                  | 3 910                                  | 9                                   | 12 207                              | 100 %                  |
|                               | 89, rue de Lourmel   | 1988                  | 1988                              | 23                  | 1 555                                      | -                                    | 239                                    | -                                   | 1 794                               | 100 %                  |
|                               | 168/170, rue de Javel  | 1962                  | 1962                              | 85                  | 5 894                                      | 135                                  | -                                      | 76                                  | 6 105                               | 100 %                  |
|                               | 148, rue de Lourmel - 74/86, rue des Cévennes -<br>49, rue Lacordaire              | 1965                  | 1965                              | 316                 | 22 172                                     | 190                                  | 620                                    | 2                                   | 22 984                              | 100 %                  |
|                               | 85/89, boulevard Pasteur   | 1965                  | 1965                              | 260                 | 16 703                                     | -                                    | -                                      | 11                                  | 16 714                              | 100 %                  |
|                               | 76/82, rue Lecourbe - rue François-Bonvin<br>(résidence étudiants)                 | 1971                  | 2014                              | 103                 | 2 674                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 2 674                               | 100 %                  |
|                               | <b>Paris 16<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|                               | 6/14, rue de Rémusat - square Henri-Paté   | 1962                  | 1962                              | 185                 | 16 110                                     | -                                    | 1 838                                  | 29                                  | 17 977                              | 100 %                  |
|                               | 46 bis, rue Saint-Didier   | 1969                  | 1969                              | 42                  | 2 117                                      | -                                    | 649                                    | 150                                 | 2 916                               | 100 %                  |

| Dépt      | Adresse  | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|-----------|--|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
|           | <b>Paris 20<sup>e</sup></b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 59/61, rue de Bagnolet   | 1979                  | 1979                              | 57                  | 3 305                                      | -                                    | 99                                     | 1                                   | 3 405                               | 100 %                  |
|           | 44/57, rue de Bagnolet   | 1992                  | 1992                              | 30                  | 1 926                                      | -                                    | 292                                    | 54                                  | 2 272                               | 100 %                  |
|           | 42/52 et 58/60, rue de la Py -<br>15/21, rue des Montibœufs                            | 1967                  | 1967                              | 142                 | 8 084                                      | 486                                  | -                                      | 85                                  | 8 655                               | 100 %                  |
|           | <b>Total actifs en exploitation - Paris</b>  |                       |                                   | <b>4 457</b>        | <b>260 402</b>                             | <b>7 867</b>                         | <b>20 528</b>                          | <b>2 711</b>                        | <b>291 508</b>                      |                        |
| <b>77</b> | <b>77420 Champs-sur-Marne</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 6, boulevard Copernic (résidence étudiants)  | 2010                  | 2010                              | 135                 | 2 659                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 2 659                               | 100 %                  |
| <b>91</b> | <b>91120 Palaiseau</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | Plateau de Saclay (résidence étudiants)  | 2015                  | 2015                              | 145                 | 3 002                                      | -                                    | -                                      | 158                                 | 3 160                               | 100 %                  |
| <b>92</b> | <b>92100 Boulogne-Billancourt</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 94/98, rue de Bellevue   | 1974                  | 1974                              | 63                  | 4 534                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 4 534                               | 100 %                  |
|           | 108, rue de Bellevue - 99, rue de Sèvres   | 1968                  | 1968                              | 322                 | 24 969                                     | -                                    | -                                      | 350                                 | 25 319                              | 100 %                  |
|           | <b>92350 Le Plessis-Robinson</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 25, rue Paul-Rivet   | 1997                  | 1997                              | 132                 | 11 265                                     | 284                                  | -                                      | -                                   | 11 549                              | 100 %                  |
|           | <b>92400 Courbevoie</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 4/6/8, rue Victor-Hugo -<br>8/12, rue de l'Abreuvoir - 11, rue de L'Industrie          | 1966                  | 1966                              | 202                 | 14 040                                     | 137                                  | 2 213                                  | 259                                 | 16 649                              | 100 %                  |
|           | 43, rue Jules-Ferry - 25, rue Cayla  | 1996                  | 1996                              | 58                  | 3 639                                      | -                                    | -                                      | 16                                  | 3 655                               | 100 %                  |
|           | <b>92410 Ville-d'Avray</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 14/18, rue de la Ronce   | 1963                  | 1963                              | 159                 | 15 977                                     | -                                    | -                                      | 19                                  | 15 996                              | 100 %                  |
|           | 1 à 33, avenue des Cèdres - 3/5, allée Forestière -<br>1, rue du Belvédère-de-la-Ronce | 1966                  | 1966                              | 550                 | 40 352                                     | -                                    | 1 113                                  | 38                                  | 41 503                              | 100 %                  |
| <b>93</b> | <b>93170 Bagnolet</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 16-18, rue Sadi-Carnot - 2-4, avenue Henriette<br>(résidence étudiants)                | 2015                  | 2015                              | 163                 | 3 745                                      | -                                    | 381                                    | 46                                  | 4 172                               | 100 %                  |
|           | <b>93200 Saint-Denis</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | Cité Cinéma - Saint-Denis Pleyel -<br>Rue Anatole-France (résidence étudiants)         | 2014                  | 2014                              | 183                 | 4 282                                      | -                                    | 268                                    | -                                   | 4 550                               | 100 %                  |
|           | <b>93350 Le Bourget</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 5, rue Rigaud (résidence étudiants)  | 2008                  | 2008                              | 238                 | 4 648                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 4 648                               | 100 %                  |
| <b>94</b> | <b>94410 Saint-Maurice</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 1/5, allée des Bateaux-Lavois -<br>4, promenade du Canal                               | 1994                  | 1994                              | 87                  | 6 382                                      | -                                    | -                                      | 89                                  | 6 471                               | 100 %                  |
|           | <b>Total actifs en exploitation - Région parisienne</b>                                |                       |                                   | <b>2 437</b>        | <b>139 493</b>                             | <b>421</b>                           | <b>3 975</b>                           | <b>975</b>                          | <b>144 864</b>                      |                        |
|           | <b>Total actifs en exploitation - Paris et Région parisienne</b>                       |                       |                                   | <b>6 894</b>        | <b>399 895</b>                             | <b>8 288</b>                         | <b>24 503</b>                          | <b>3 686</b>                        | <b>436 372</b>                      |                        |
| <b>13</b> | <b>13778 Fos-sur-Mer</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | Les Jardins  | 1966                  | 1966                              | 36                  | 2 967                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 2 967                               | 100 %                  |
| <b>33</b> | <b>33000 Bordeaux</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 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 %                  |
|           | <b>33400 Talence</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 11, avenue du Maréchal-de-Tassigny<br>(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 %                  |

## Liste du patrimoine

| Dépt      | Adresse  | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|-----------|--|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
|           | <b>33600 Pessac</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 80, avenue du Docteur-Schweitzer (résidence étudiants)       | 1995                  | 1995                              | 92                  | 1 728                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 1 728                               | 100 %                  |
| <b>59</b> | <b>59000 Lille</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | Tour V Euralille - avenue Willy-Brandt (résidence étudiants) | 2009                  | 2009                              | 190                 | 4 738                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 4 738                               | 100 %                  |
| <b>69</b> | <b>69007 Lyon 7<sup>e</sup></b>                              |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 7, rue Simon-Fryd (résidence étudiants)                      | 2010                  | 2010                              | 152                 | 3 258                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 3 258                               | 100 %                  |
|           | <b>Total actifs en exploitation - Province</b>               |                       |                                   | <b>1 010</b>        | <b>24 886</b>                              | <b>-</b>                             | <b>933</b>                             | <b>-</b>                            | <b>25 819</b>                       |                        |
|           | <b>TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION</b>                          |                       |                                   | <b>7 904</b>        | <b>424 782</b>                             | <b>8 288</b>                         | <b>25 436</b>                          | <b>3 686</b>                        | <b>462 191</b>                      |                        |
|           | <b>Actifs en vente par lots</b>                              |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| <b>75</b> | <b>Paris 2<sup>e</sup></b>                                   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 6 bis, rue Bachaumont  | 1905                  | 1905                              | 7                   | 567  | -                                    | -                                      | 32                                  | 599                                 | 100 %                  |
|           | <b>Paris 6<sup>e</sup></b>                                   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 1, place Michel-Debré  | 1876                  | 1876                              | 12                  | 695  | -                                    | -                                      | 47                                  | 741                                 | 100 %                  |
|           | <b>Paris 7<sup>e</sup></b>                                   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 262, boulevard Saint-Germain                                 | 1880                  | 1880                              | 2                   | 215  | -                                    | -                                      | 12                                  | 227                                 | 100 %                  |
|           | 266, boulevard Saint-Germain                                 | 1880                  | 1880                              | 2                   | 362  | -                                    | -                                      | 0                                   | 362                                 | 100 %                  |
|           | <b>Paris 8<sup>e</sup></b>                                   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 80, rue du Rocher  | 1903                  | 1903                              | 1                   | 161  | -                                    | -                                      | 10                                  | 170                                 | 100 %                  |
|           | 165, boulevard Haussmann                                     | 1866                  | 1866                              | 2                   | 251  | -                                    | -                                      | 0                                   | 251                                 | 100 %                  |
|           | 3, rue Treilhard   | 1866                  | 1866                              | 3                   | 270  | -                                    | -                                      | 0                                   | 270                                 | 100 %                  |
|           | <b>Paris 9<sup>e</sup></b>                                   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 13/17, cité de Trévis  | 1998                  | 1998                              | 22                  | 1 361                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 1 361                               | 100 %                  |
|           | <b>Paris 12<sup>e</sup></b>                                  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 25/27, rue de Fécamp - 45, rue de Fécamp                     | 1988                  | 1988                              | 25                  | 1 980                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 1 980                               | 100 %                  |
|           | <b>Paris 13<sup>e</sup></b>                                  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 22/24, rue Wurtz   | 1988                  | 1988                              | 55                  | 3 633                                      | -                                    | -                                      | 106                                 | 3 739                               | 100 %                  |
|           | <b>Paris 14<sup>e</sup></b>                                  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 83/85, rue de l'Ouest  | 1978                  | 1978                              | 3                   | 182  | -                                    | -                                      | -                                   | 182                                 | 100 %                  |
|           | 8/20, rue du Commandant-René-Mouchotte                       | 1967                  | 1967                              | 1                   | 42   | -                                    | -                                      | -                                   | 42                                  | 100 %                  |
|           | <b>Paris 15<sup>e</sup></b>                                  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 12, rue Chambéry   | 1968                  | 1968                              | 12                  | 342  | -                                    | -                                      | 0                                   | 342                                 | 100 %                  |
|           | 22, rue de Cherbourg - 25, rue de Chambéry                   | 1965                  | 1965                              | 1                   | 40   | -                                    | -                                      | -                                   | 40                                  | 100 %                  |
|           | 191, rue Saint-Charles - 17, rue Varet                       | 1960                  | 1960                              | 52                  | 3 887                                      | -                                    | -                                      | 60                                  | 3 947                               | 100 %                  |
|           | 22/24, rue Edgar-Faure                                       | 1996                  | 1996                              | 67                  | 5 642                                      | -                                    | -                                      | 140                                 | 5 782                               | 100 %                  |
|           | 39, rue de Vouillé   | 1999                  | 1999                              | 66                  | 4 775                                      | -                                    | -                                      | 61                                  | 4 836                               | 100 %                  |
|           | 3, rue Jobbé-Duval   | 1900                  | 1900                              | 3                   | 122  | -                                    | -                                      | -                                   | 122                                 | 100 %                  |
|           | 27, rue Balard   | 1995                  | 1995                              | 55                  | 4 772                                      | -                                    | -                                      | 106                                 | 4 878                               | 100 %                  |
|           | <b>Paris 16<sup>e</sup></b>                                  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 4, rue Poussin   | 1880                  | 1880                              | -                   | -  | -                                    | -                                      | 16                                  | 16                                  | 100 %                  |
|           | 8/9, avenue Saint-Honoré-d'Eylau                             | 1880                  | 1880                              | 1                   | 138  | -                                    | -                                      | -                                   | 138                                 | 100 %                  |

| Dépt  | Adresse  | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|---|--|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| <b>Paris 17<sup>e</sup></b>                   |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 169/183, boulevard Péreire -<br>7/21, rue Faraday - 49, rue Laugier                  | 1882                  | 1882                              | 4                   | 277  | -                                    | -                                      | -                                   | 277                                 | 100 %                  |
|   | 10, rue Nicolas-Chuquet  | 1995                  | 1995                              | 38                  | 1 918                                      | -                                    | -                                      | 34                                  | 1 952                               | 100 %                  |
|   | 28, avenue Carnot  | 1882                  | 1882                              | 7                   | 750  | -                                    | -                                      | 7                                   | 757                                 | 100 %                  |
|   | 30, avenue Carnot  | 1882                  | 1882                              | 2                   | 170  | -                                    | -                                      | 0                                   | 170                                 | 100 %                  |
|   | 32, avenue Carnot  | 1882                  | 1882                              | 2                   | 225  | -                                    | -                                      | 6                                   | 231                                 | 100 %                  |
|   | 169/183, boulevard Péreire -<br>7/21, rue Faraday - 49, rue Laugier                  | 1882                  | 1882                              | 18                  | 1 625                                      | -                                    | -                                      | 5                                   | 1 630                               | 100 %                  |
| <b>Paris 18<sup>e</sup></b>                   |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 40, rue des Abbesses   | 1907                  | 1907                              | 16                  | 1 142                                      | -                                    | -                                      | 74                                  | 1 217                               | 100 %                  |
| <b>Paris 19<sup>e</sup></b>                   |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 104/106, rue Petit - 16, allée de Fontainebleau                                      | 1977                  | 1977                              | 1                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
| <b>Paris 20<sup>e</sup></b>                   |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 162, rue de Bagnolet   | 1992                  | 1992                              | 26                  | 1 950                                      | -                                    | -                                      | 44                                  | 1 994                               | 100 %                  |
|   | 19/21, rue d'Annam   | 1981                  | 1981                              | 45                  | 2 361                                      | -                                    | -                                      | 2                                   | 2 363                               | 100 %                  |
| <b>Total actifs en vente par lots - Paris</b> |  |                       |                                   | <b>551</b>          | <b>39 853</b>                              | -                                    | -                                      | <b>762</b>                          | <b>40 615</b>                       |                        |
| <b>78</b>                                     | <b>78000 Versailles</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 7, rue de l'Amiral-Serre   | 1974                  | 1974                              | 3                   | 248  | -                                    | -                                      | 1                                   | 249                                 | 100 %                  |
|   | Petite place - 7/ 9, rue Sainte-Anne -<br>6, rue Madame - 20, rue du Peintre-Le-Brun | 1968                  | 1968                              | 143                 | 10 364                                     | -                                    | -                                      | -                                   | 10 364                              | 100 %                  |
| <b>78600 Maisons-Laffitte</b>                 |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 56, avenue de Saint-Germain  | 1981                  | 1981                              | 3                   | 282  | -                                    | -                                      | 10                                  | 292                                 | 100 %                  |
| <b>91</b>                                     | <b>91380 Chilly-Mazarin</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 5, rue des Dalhias   | 1972                  | 1972                              | 1                   | 94   | -                                    | -                                      | -                                   | 94                                  | 100 %                  |
| <b>92</b>                                     | <b>92100 Boulogne-Billancourt</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | Rue Marcel Bontemps, îlot B3 lot B3abc -<br>ZAC Séguin Rives de Seine                | 2011                  | 2011                              | 35                  | 2 311                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 2 311                               | 100 %                  |
|   | 59 bis/59 ter, rue des Peupliers -<br>35 bis, rue Marcel-Dassault                    | 1993                  | 1993                              | 25                  | 2 099                                      | -                                    | -                                      | 0                                   | 2 099                               | 100 %                  |
| <b>92190 Meudon</b>                           |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 7, rue du Parc - 85, rue de la République  | 1966                  | 1966                              | 4                   | 394  | -                                    | -                                      | 12                                  | 406                                 | 100 %                  |
| <b>92200 Neuilly-sur-Seine</b>                |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 47/49, rue Perronet  | 1976                  | 1976                              | 5                   | 369  | -                                    | -                                      | -                                   | 369                                 | 100 %                  |
| <b>92210 Saint-Cloud</b>                      |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 9/11, rue Pasteur  | 1964                  | 1964                              | 2                   | 123  | -                                    | -                                      | -                                   | 123                                 | 100 %                  |
| <b>92300 Levallois-Perret</b>                 |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 136/140, rue Aristide-Briand   | 1992                  | 1992                              | 18                  | 1 111                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 1 111                               | 100 %                  |
| <b>92400 Courbevoie</b>                       |  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|   | 3/6, square Henri-Regnault   | 1974                  | 1974                              | 4                   | 299  | -                                    | -                                      | 4                                   | 303                                 | 100 %                  |
|   | 6, rue des Vieilles-Vignes   | 1962                  | 1962                              | 3                   | 160  | -                                    | -                                      | -                                   | 160                                 | 100 %                  |
|   | 8/12, rue Pierre-Lhomme  | 1996                  | 1996                              | 59                  | 3 122                                      | -                                    | -                                      | 4                                   | 3 126                               | 100 %                  |
|   | 3, place Charras   | 1985                  | 1985                              | 51                  | 3 613                                      | -                                    | -                                      | 16                                  | 3 629                               | 100 %                  |

## Liste du patrimoine

| Dépt      | Adresse   | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de Logements | Surface Résidentielle (en m <sup>2</sup> ) | Surface Bureaux (en m <sup>2</sup> ) | Surface Commerces (en m <sup>2</sup> ) | Surface Divers (en m <sup>2</sup> ) | Surface Totale (en m <sup>2</sup> ) | Pourcentage d'intérêts |
|-----------|---|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
|           | <b>92600 Asnières</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 46, rue de la Sablière  | 1994                  | 1994                              | 12                  | 731  | -                                    | -                                      | 46                                  | 777                                 | 100 %                  |
| <b>94</b> | <b>94000 Créteil</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 1/15, passage Saillenfait   | 1971                  | 1971                              | 2                   | 126  | -                                    | -                                      | 2                                   | 128                                 | 100 %                  |
|           | <b>Total actifs en vente par lots - Région parisienne</b>             |                       |                                   | <b>370</b>          | <b>25 445</b>                              | -                                    | -                                      | <b>95</b>                           | <b>25 539</b>                       |                        |
| <b>01</b> | <b>01280 Préveissin-Moëns</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | « La Bretonnière » Route de Mategnin -<br>Le Cottage mail du Neutrino | 2010                  | 2010                              | 101                 | 8 114                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 8 114                               | 100 %                  |
| <b>13</b> | <b>13008 Marseille</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 116, avenue Cantini - Quartier le Rouet                               | 2010                  | 2010                              | 12                  | 843  | -                                    | -                                      | -                                   | 843                                 | 100 %                  |
|           | <b>Total actifs en vente par lots - Province</b>                      |                       |                                   | <b>113</b>          | <b>8 957</b>                               | -                                    | -                                      | -                                   | <b>8 957</b>                        |                        |
|           | <b>TOTAL ACTIFS EN VENTE LOTS</b>                                     |                       |                                   | <b>1 034</b>        | <b>74 254</b>                              | -                                    | -                                      | <b>857</b>                          | <b>75 111</b>                       |                        |
|           | <b>Actifs en développement</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| <b>75</b> | <b>Paris 15<sup>e</sup></b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | Résidence Brancion (résidence étudiants)                              | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|           | Résidence Lourmel (résidence étudiants)                               | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
| <b>92</b> | <b>92800 Puteaux</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 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 %                  |
|           | Rose de Cherbourg F (résidence étudiants)                             | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
| <b>13</b> | <b>13002 Marseille 2<sup>e</sup></b>                                  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 1, rue Mazenod (résidence étudiants)                                  | en cours              | en cours                          | 179                 | 3 742                                      | -                                    | -                                      | -                                   | 3 742                               | 100 %                  |
|           | <b>TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT</b>                                  |                       |                                   | <b>702</b>          | <b>15 061</b>                              | -                                    | <b>100</b>                             | -                                   | <b>15 161</b>                       |                        |
|           | <b>Réserves foncières</b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
| <b>75</b> | <b>Paris 13<sup>e</sup></b>   |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | 2, 12 rue Charbonnel (résidence étudiants)                            | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
| <b>92</b> | <b>92100 Boulogne-Billancourt</b>                                     |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | Résidence La Traverse (résidence étudiants)                           | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|           | <b>92410 Ville-d'Avray</b>  |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | Éco-quartier - 20, rue de la Ronce                                    | en cours              | en cours                          | -                   | -  | -                                    | -                                      | -                                   | -                                   | 100 %                  |
|           | <b>TOTAL RÉSERVES FONCIÈRES</b>                                       |                       |                                   |                     |  |                                      |  |                                     |                                     |                        |
|           | <b>TOTAL GÉNÉRAL RÉSIDENTIEL</b>                                      |                       |                                   | <b>9 640</b>        | <b>514 096</b>                             | <b>8 288</b>                         | <b>25 536</b>                          | <b>4 543</b>                        | <b>552 463</b>                      |                        |



## 8.3. SYNTHÈSE DES SURFACES

### Synthèse des surfaces tertiaires

|  | Surface bureaux<br>(en m <sup>2</sup> ) | Surface commerces<br>(en m <sup>2</sup> ) |
|--|---|---|
| <b>Paris</b>   | <b>304 738</b>                          | <b>55 044</b>                             |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentielle                | 7 867                                   | 20 528                                    |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire                    | 296 871                                 | 34 516                                    |
| <b>Région parisienne</b>   | <b>469 481</b>                          | <b>10 162</b>                             |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentielle                | 421                                     | 3 975                                     |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire                    | 469 060                                 | 6 188                                     |
| <b>Province</b>  | <b>13 032</b>                           | <b>933</b>                                |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentielle                | 0                                       | 933                                       |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire                    | 13 032                                  | 0   |
| <b>Patrimoine tertiaire en exploitation au 31 décembre 2016</b>  | <b>787 251</b>                          | <b>66 139</b>                             |
| <b>Programmes de vente par lots</b>                              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                                  |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentielle                | 0                                       | 0   |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire                    | 0                                       | 0   |
| <b>Programmes en cours de construction et réserves foncières</b> | <b>162 304</b>                          | <b>1 108</b>                              |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentielle                | 0                                       | 100                                       |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire                    | 162 304                                 | 1 008                                     |
| <b>PATRIMOINE TERTIAIRE TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>            | <b>949 555</b>                          | <b>67 247</b>                             |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentielle                | 8 288                                   | 25 536                                    |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire                    | 941 267                                 | 41 712                                    |

## Liste du patrimoine

### Synthèse des surfaces résidentielles

|   | Nombre de<br>Logements | Surface résidentiel<br>(en m <sup>2</sup> ) |
|---|------------------------|---|
| <b>Paris</b>  | <b>4 669</b>           | <b>277 005</b>                              |
| Part résidentielle des actifs dominante résidentielle             | 4 457                  | 260 402                                     |
| Part résidentielle des actifs dominante tertiaire                 | 212                    | 16 603                                      |
| <b>Région parisienne</b>  | <b>2 445</b>           | <b>140 034</b>                              |
| Part résidentielle des actifs dominante résidentielle             | 2 437                  | 139 493                                     |
| Part résidentielle des actifs dominante tertiaire                 | 8                      | 541   |
| <b>Province</b>   | <b>1 010</b>           | <b>24 886</b>                               |
| Part résidentielle des actifs dominante résidentielle             | 1 010                  | 24 886                                      |
| Part résidentielle des actifs dominante tertiaire                 | 0                      | 0   |
| <b>Patrimoine résidentiel en exploitation au 31 décembre 2016</b> | <b>8 124</b>           | <b>441 926</b>                              |
| <b>Programmes de vente par lots</b>                               | <b>1 034</b>           | <b>74 254</b>                               |
| Part résidentielle des actifs dominante résidentielle             | 1 034                  | 74 254                                      |
| Part résidentielle des actifs dominante tertiaire                 | 0                      | 0   |
| <b>Programmes en cours de construction et réserves foncières</b>  | <b>702</b>             | <b>15 061</b>                               |
| Part résidentielle des actifs dominante résidentielle             | 702                    | 15 061                                      |
| Part résidentielle des actifs dominante tertiaire                 | 0                      | 0   |
| <b>PATRIMOINE RÉSIDENTIEL TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>           | <b>9 860</b>           | <b>531 240</b>                              |
| Part résidentielle des actifs dominante résidentielle             | 9 640                  | 514 096                                     |
| Part résidentielle des actifs dominante tertiaire                 | 220                    | 17 144                                      |

# Informations complémentaires

|  |            |
|--|------------|
| <b>9.1. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE<br/>CONTENANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>                              | <b>322</b> |
| 9.1.1. Documents accessibles au public.....  | 322        |
| 9.1.2. Informations financières historiques .....  | 322        |
| 9.1.3. Attestation du responsable du Document de référence<br>contenant un rapport financier annuel..... | 322        |
| 9.1.4. Table de concordance du Document de référence.....  | 323        |
| 9.1.5. Table de concordance avec les informations requises<br>dans le rapport financier annuel.....      | 325        |
| <b>9.2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>   | <b>326</b> |
| 9.2.1. Responsables du contrôle des comptes.....   | 326        |
| 9.2.2. Rapports des Commissaires aux Comptes.....  | 327        |
| <b>9.3. INFORMATIONS JURIDIQUES</b>  | <b>337</b> |
| 9.3.1. Siège social, forme juridique et législation applicable .....                                     | 337        |
| 9.3.2. Actes constitutifs et extraits des statuts .....  | 337        |
| 9.3.3. Recherche et brevets .....  | 342        |

## 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](mailto:actionnaire@gecina.fr). Il est également disponible sur le site Internet de la société Gecina ([www.gecina.fr](http://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

Méka Brunel, Directrice Générale 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](mailto:ir@gecina.fr)

#### Relations actionnaires individuels :

Numéro vert : 0 800 800 976  
[actionnaire@gecina.fr](mailto: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 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 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 : Comptes consolidés et rapport des Commissaires aux Comptes y afférent figurent dans le Document de référence déposé le 25 février 2016 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence D. 16-0082 aux pages 69 à 112 et 321.

Ces documents sont disponibles sur les sites de l'Autorité des marchés financiers et de Gecina :

[www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)  
[www.amf-france.org](http://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 325, 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 2016 présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 327 à 329 du présent document. Le rapport sur les Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figure en page 327 du présent document. Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 16-0082 le 25 février 2016 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 321 dudit 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. »*

Méka Brunel  
Directrice Générale

## 9.1.4. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

| Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004     | Pages        |
|---|--------------|
| <b>1 Personnes responsables</b>                               | 322          |
| <b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>                       | 326          |
| <b>3 Informations financières sélectionnées</b>               | 10-11        |
| <b>4 Facteurs de risques</b>                                  | 23-52        |
| <b>5 Informations concernant l'émetteur</b>                   |              |
| 5.1. Histoire et évolution de la société                      | 12-17        |
| 5.2.1. Investissements de l'exercice                          | 54-60        |
| 5.2.2. Investissements à venir                                | 59-60, 75    |
| <b>6 Aperçu des activités</b>                                 |              |
| 6.1. Principales activités                                    | 17-21        |
| 6.2. Principaux marchés                                       | 17-21        |
| 6.3. Événements exceptionnels                                 | 75, 85-86    |
| 6.4. Dépendance à l'égard de brevets, licences ou contrats    | 342          |
| 6.5. Position concurrentielle                                 | 31           |
| <b>7 Organigramme</b>   |              |
| 7.1. Organisation du Groupe et liste des filiales             | 15-17        |
| 7.2. Activité et résultats des principales filiales           | 71-73        |
| <b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>       |              |
| 8.1. Propriétés immobilières, usines et équipements du Groupe | 309-320      |
| 8.2. Questions environnementales                              | 217-308      |
| <b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>     |              |
| 9.1. Résultats et situation financière                        | 53-78        |
| 9.2.1. Principaux facteurs de performance                     | 22, 76-78    |
| 9.2.2. Changements importants affectant les revenus           | 54-58        |
| 9.2.3. Valorisation expertisée du patrimoine immobilier       | 65-71        |
| <b>10 Trésorerie et capitaux</b>                              |              |
| 10.1. Capitaux de l'émetteur                                  | 83, 196-200  |
| 10.2. Source et montant des flux de trésorerie                | 84           |
| 10.3. Financement   | 61-65        |
| 10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux                | 64, 104, 134 |
| 10.5. Sources de financement attendues                        | 61-65        |
| <b>11 Recherche et développement, brevets et licences</b>     | 342          |
| <b>12 Informations sur les tendances</b>                      |              |
| 12.1. Évolutions récentes                                     | 75, 122, 141 |
| 12.2. Perspectives d'avenir                                   | 75           |
| <b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>               | 75           |
| <b>14 Organes d'administration et Direction Générale</b>      | 145-191      |
| 14.1. Composition des organes de direction et de contrôle     | 145-191      |
| 14.2. Conflits d'intérêts                                     | 165-166      |
| <b>15 Rémunération et avantages</b>                           | 122, 177-191 |
| 15.1. Rémunération et avantages versés                        | 122, 177-191 |
| 15.2. Rémunération et avantages : montant provisionné         | 188          |

## Informations complémentaires

| <b>Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004</b> |  | <b>Pages</b>                 |
|--|--|------------------------------|
| <b>16</b>  | <b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>                                     | 146-177                      |
| 16.1.  | Date d'expiration des mandats  | 148-150                      |
| 16.2.  | Information sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction | 165-166                      |
| 16.3.  | Comités constitués par le Conseil d'Administration   | 158-165                      |
| 16.4.  | Gouvernement d'entreprise  | 145-191                      |
| <b>17</b>  | <b>Salariés</b>  |                              |
| 17.1.  | Effectifs et politique de l'emploi   | 121, 139, 278-296            |
| 17.2.  | Participations et stock-options  | 121, 140-141, 209-212        |
| 17.3.  | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital  | 291-293                      |
| <b>18</b>  | <b>Principaux actionnaires</b>   |                              |
| 18.1.  | Répartition du capital au 31 décembre 2016   | 120, 196-197                 |
| 18.2.  | Droits de vote différents  | 196-197                      |
| 18.3.  | Contrôle   | 196                          |
| 18.4.  | Accord relatif au changement de contrôle   | 203, 207-209                 |
| <b>19</b>  | <b>Opérations avec des parties liées</b>   | 120-121, 166-167             |
| <b>20</b>  | <b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats</b>     |                              |
| 20.1.  | Comptes consolidés   | 79-122                       |
| 20.2.  | Informations pro forma   |                              |
| 20.3.  | Comptes annuels  | 123-143                      |
| 20.4.  | Rapports des Commissaires aux Comptes  | 327-336                      |
| 20.5.  | Informations financières intermédiaires  |                              |
| 20.6.  | Politique de distribution des dividendes   | 194-195                      |
| 20.7.  | Procédures judiciaires et d'arbitrage  | 34-35, 106-107, 120-121, 133 |
| 20.8.  | Changement significatif de la situation financière   |                              |
| <b>21</b>  | <b>Informations complémentaires</b>  |                              |
| 21.1.  | Informations concernant le capital social  | 196-209                      |
| 21.2.  | Acte constitutif et statuts  | 337-342                      |
| <b>22</b>  | <b>Contrats importants</b>   |                              |
| <b>23</b>  | <b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>              | 50, 70-71                    |
| <b>24</b>  | <b>Documents accessibles au public</b>   | 322                          |
| <b>25</b>  | <b>Informations sur les participations</b>   | 142-143                      |

## 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. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF

|   | <b>Pages</b>  |
|---|---------------|
| Comptes consolidés  | 79-122        |
| Comptes annuels   | 123-143       |
| Déclaration de la personne responsable                    | 322           |
| Rapport de gestion  | voir ci-après |
| Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes consolidés | 327-328       |
| Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes annuels    | 329           |
| Honoraires des contrôleurs légaux                         | 122           |

### Rapport de gestion

|   | <b>Pages</b> |
|---|--------------|
| 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)  | 53-78        |
| Évolution prévisible (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)  | 75           |
| Activités en matière de recherche et de développement (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)   | 342          |
| Informations relatives aux questions d'environnement et conséquences environnementales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce)   | 217-308      |
| Informations relatives aux questions de personnel et conséquences sociales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce)   | 278-296      |
| Description des principaux risques et incertitudes (L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)   | 23-52        |
| 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) | 196-209      |
| Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3 du Code de commerce)  | 204          |
| Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices (243 bis du CGI)  | 194          |
| 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)   | 145-191      |

## 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  
61, rue Henri Regnault  
92075 Paris La Défense Cedex

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 et par l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016. 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 2021.

##### **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 et par l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016. 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 2021.

#### Commissaires aux Comptes suppléants

##### **Gilles Rainaut**

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
61, rue Henri Regnault  
92075 Paris La Défense Cedex

Monsieur Gilles Rainaut a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016 pour une durée de six exercices sociaux. 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 2021.

##### **Jean-Christophe Georghiou**

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Monsieur Jean-Christophe Georghiou a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016 pour une durée de six exercices sociaux. 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 2021.



## 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 2016

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 2016, 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, par la direction de la Gecina SA, de la juste valeur des immeubles de placement et des immeubles en vente a été effectuée conformément aux principes comptables décrits dans les notes 3.5.5.1 et 3.5.5.5 de l'annexe et sur la base de 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 3.5.3.2.2 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 à Paris La Défense, le 23 février 2017,

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**

Julien Marin-Pache    Baptiste Kalasz  
Associés

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Pierre Bouchart  
Associé

## 9.2.2.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 4.3.3.1.1 de l'annexe qui expose les effets du changement de méthode comptable issu de la première application du règlement de l'ANC n°2015-06 et relatif notamment à la comptabilisation du mali technique.

#### 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 4.3.6.1 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly sur Seine et à Paris La Défense, le 23 février 2017,

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**

Julien Marin-Pache    Baptiste Kalasz  
Associés

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Pierre Bouchart  
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 2016

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 autorisées au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

##### Conventions autorisées depuis la clôture

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 depuis la clôture de l'exercice écoulé.

##### 1. Signature d'une convention fixant les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Directrice Générale de Madame Méka Brunel

Dirigeant concerné : Madame Méka Brunel

Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2017 a fixé les conditions de l'indemnité de départ de la Directrice Générale en cas de cessation de ses fonctions. Ces dernières peuvent se résumer de la façon suivante :

- En cas de cessation des fonctions de Directrice Générale, à la suite d'un départ contraint, Madame Méka Brunel bénéficiera d'une indemnité dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :
  - ancienneté entre 1 an et 2 ans : indemnité de départ de 100% maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directrice Générale (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente ;
  - ancienneté supérieure à 2 ans : indemnité de départ de 200% maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directrice Générale (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 qu'exposées ci-après.

Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à un an :

L'indemnité ne sera versée à 100% que si le bonus de l'année (N-1) clos avant la cessation des fonctions est supérieur ou égal au bonus cible.

| Conditions de performance          | Indemnité de départ        |
|------------------------------------|----------------------------|
| Bonus année N-1 ≥ bonus cible      | 100%                       |
| Bonus année N-1 ≥ 80% bonus cible  | 80%                        |
| Bonus année N-1 ≥ 70 % bonus cible | 50%                        |
| Bonus année N-1 < 70% bonus cible  | Aucune indemnité de départ |

Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à deux ans :

L'indemnité ne sera versée à 100% que si la moyenne des bonus des deux derniers exercices (N-1 et N-2) clos avant la cessation des fonctions est supérieure ou égale au bonus cible.

| Conditions de performance  | Indemnité de départ        |
|--|----------------------------|
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 $\geq$ bonus cible      | 100%                       |
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 $\geq$ 80% bonus cible  | 80%                        |
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 $\geq$ 70 % bonus cible | 50%                        |
| Moyenne des bonus des exercices N-1 et N-2 < 70% bonus cible       | 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.

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

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 24 février 2016 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 23 février 2017.

***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 2016 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 62 078 options.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2012.

***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.

Elle a pris fin le 6 janvier 2017 à la suite de la décision du Conseil d'Administration du même jour qui, ayant mis fin au mandat de Directeur Général de M. Philippe Depoux et après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a décidé l'attribution d'une indemnité de départ à M. Philippe Depoux, plafonnée à deux ans de sa rémunération globale brute (fixe et variable) au titre de l'année 2016, soit 1 648 000 euros bruts, les critères de performance auxquels était assujettie cette attribution ayant été atteints.

Fait à Neuilly sur Seine et à Paris La Défense, le 23 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**

Julien Marin-Pache    Baptiste Kalasz  
Associés

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Pierre Bouchart  
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 SA**

##### **Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016**

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 2016.

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 à Paris La Défense, le 23 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**

Julien Marin-Pache    Baptiste Kalasz  
Associés

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Pierre Bouchart  
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 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Gecina, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention 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 sept personnes entre novembre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ sept semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention 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 <sup>(2)</sup>.

#### 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, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information



## II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les 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.

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<sup>(3)</sup> : nous avons, au niveau de la Direction Transformation, Marketing et RSE, de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction du Patrimoine Immobilier, et de la Fondation Gecina :

- 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% de l'activité, 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.

(3) **Informations sociales :** Effectif total réparti par sexe, âge, type de contrat et statut ; Nombre total d'embauches ; Nombre total de départs en CDI ; 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 ; Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé ; Pourcentage des femmes dans les recrutements externes ; Nombre de niveaux de classification professionnelle pour les lesquels l'écart de rémunération H/F > 3% (administratifs, hors Comex) ; Pourcentage de postes pourvus en interne ; Pourcentage d'augmentation individuelle moyenne cadre versus non cadre par statut et par sexe.

**Informations environnementales :** Taux de couverture du SMG - Construction et rénovation en pourcentage de surface ; Taux de couverture du SMG - Exploitation en pourcentage de surface ; Taux de couverture SME ; Pourcentage de réduction du niveau des émissions de GES des salariés en t<sub>eq</sub>CO<sub>2</sub>/employé/an ; Pourcentage de surfaces accessibles à un transport en commun à moins de 400m ; Coefficient de biotope par surface ; Pourcentage de déchets valorisés/ recyclés ; Pourcentage de surfaces aménagées avec un local de collecte sélective ; Consommation d'eau : moyenne des consommations d'eau et pourcentage de réduction de la consommation d'eau ; Pourcentage de réduction de consommation d'énergie primaire depuis 2008 kWh<sub>ep</sub> / m<sup>2</sup> Résidentiel et Bureaux ; Pourcentage de réduction de consommation d'énergie finale depuis 2008 kWh<sub>ep</sub> / m<sup>2</sup> Résidentiel et Bureaux ; Pourcentage des actifs avec une étiquette DPE énergie allant de A à G Résidentiel et Bureaux ; Mix énergétique ; Pourcentage de production d'énergies renouvelables ; Niveau d'émission de GES en kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an à climat constant Résidentiel et Bureaux ; Pourcentage de réduction des émissions depuis 2008 ; Pourcentage des actifs avec une étiquette DPE climat allant de A à I Résidentiel et Bureaux.

**Informations sociétales :** Répartition des flux financiers par type de partie prenante ; Nombre de chartes « achats responsables » signées avec les fournisseurs ; Nombre et pourcentage de répondants au questionnaire d'évaluation de la performance des fournisseurs ; Nombre de baux verts signés et taux de couverture en surface ; Taux de satisfaction client ; Taux de recommandation client ; Nombre et pourcentage de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation ; Nombre de journées collaborateurs mobilisées par une ou plusieurs actions de la Fondation ; Montants des dons versés par la Fondation.

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'échantillonnages 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 23/02/2017

L'organisme tiers indépendant

#### **Mazars SAS**

Baptiste KALASZ  
Associé

Julien MARIN-PACHE  
Associé

Edwige REY  
Associée RSE & Développement Durable

## 9.3. INFORMATIONS JURIDIQUES

### 9.3.1. SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

|   |   |
|---|---|
| <b>Dénomination</b>   | <b>Gecina</b>   |
| <b>Siège social</b>   | 14-16, rue des Capucines à Paris (II <sup>e</sup> )   |
| <b>Forme juridique</b>  | 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 |
| <b>Législation</b>  | Législation française   |
| <b>Date de constitution et d'expiration de la société</b>                                   | La société a été constituée le 14 janvier 1959 pour 99 ans. Sa date d'expiration est fixée au 14 janvier 2058                       |
| <b>Registre du commerce et des sociétés</b>   | 592 014 476 RCS PARIS   |
| <b>Numéro d'identification</b>  | SIRET 592 014 476 00150   |
| <b>Code APE</b>   | 6820A   |
| <b>Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société</b> | Au siège social (téléphone : 01 40 40 50 50)  |
| <b>Exercice social</b>  | L'exercice social commence le 1 <sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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

«La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général avait été mise en place par le Conseil d'Administration en mai 2009 et était demeurée le mode de gouvernance de la société jusqu'au 4 octobre 2011.

Après la période du 4 octobre 2011 au 17 avril 2013 pendant laquelle les deux fonctions ont été unifiées, le Conseil d'Administration a décidé, le 17 avril 2013 avec effet à compter du 3 juin 2013, de revenir à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a nommé M. Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et confirmé 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.

Lors de sa séance du 6 janvier 2017, le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a décidé de mettre fin au mandat de Directeur Général de M. Philippe Depoux et de nommer en son remplacement, Mme Méka Brunel pour une durée indéterminée. Mme Méka Brunel demeure membre 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.

#### **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 bénéficiaires 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.

#### 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.

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.

### **9.3.3. RECHERCHE ET BREVETS**

Néant.







Conception et réalisation :

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](http://www.gecina.fr)

Imprimé en France par Advence.

PEFC 10-32-3010 / Certifié PEFC / Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées.

[www.pefc.org](http://www.pefc.org)

