

# Le nouveau Gecina



**571 M€**  
de revenus locatifs

**10,3 Mds €**  
de valeur du patrimoine

**473**  
collaborateurs

**90 %**  
du patrimoine est situé  
en Île-de-France

**100 %**  
de surfaces tertiaires livrées  
en 2014 certifiées avec un  
haut degré de certification  
HQE™ Construction

**4 900**  
emplois indirects et induits  
soutenus chaque année  
par l'activité de Gecina

**- 40 %**  
objectif de réduction entre 2008 et 2016  
de la consommation d'énergie primaire  
du patrimoine tertiaire  
dont Gecina a le contrôle opérationnel

VALORISATION DU PATRIMOINE PAR ACTIVITÉ

**63 %**  
Bureaux

**27 %**  
Résidentiel

**11 %**  
Santé

## Le nouveau Gecina

### Une vocation : conforter notre leadership du bureau à Paris

Des perspectives prometteuses pour l'immobilier de bureaux en Région parisienne.

### Une priorité : exploiter le potentiel de création de valeur pour une stratégie active de rotation du patrimoine, avec une approche « total return » autour de quatre axes stratégiques.

- Saisir les opportunités d'investissement, en capitalisant sur les forces et facteurs différenciants du Groupe ;
- Poursuivre la création de valeur organique au sein du portefeuille de Gecina ;
  - Étudier la cession des actifs non stratégiques et/ou matures dans un contexte de marché porteur ;
- Développer une gamme de services différenciants sur les immeubles du Groupe répondant aux nouveaux besoins et attentes des utilisateurs et conformes aux exigences environnementales.

### Un actionnariat stable avec une vision stratégique claire

Une recomposition du capital autour de spécialistes de l'immobilier qui s'inscrit dans une perspective long terme.

### Une réorganisation opérationnelle en ligne avec ces ambitions

- Une réorganisation basée sur la création de valeur de la chaîne immobilière ;
- Une optimisation de la gestion financière, opérationnelle et locative.





CITY 2 BOULOGNE-BILLANCOURT



CRISTALLIN BOULOGNE-BILLANCOURT

# Ville durable

Être leader nous confère une responsabilité particulière. L’empreinte économique, sociétale et, bien sûr, environnementale du patrimoine de Gecina engage le Groupe. Elle fait de la foncière un acteur de la ville durable, aux côtés des collectivités, des entreprises et des usagers.



55 AMSTERDAM PARIS

.....  
**83 500**  
 personnes  
 environ vivent  
 ou travaillent  
 aujourd’hui dans  
 un immeuble  
 Gecina. C’est une  
 fierté et une  
 responsabilité  
 pour nos équipes.

.....  
**93 %**  
 de notre  
 patrimoine de  
 bureaux est  
 situé à moins  
 de 400 mètres  
 des transports  
 en commun.

.....  
**64 %**  
 des immeubles  
 de bureaux  
 génèrent des  
 gains d’efficacité  
 productive  
 supérieurs à 7%.



# Valeur ajoutée

Au cœur du savoir-faire de Gecina : la capacité à soutenir une vision globale et fine de son portefeuille, grâce à son expertise en asset management et en exploitation de son patrimoine, pour créer de la valeur tout au long de la chaîne immobilière.

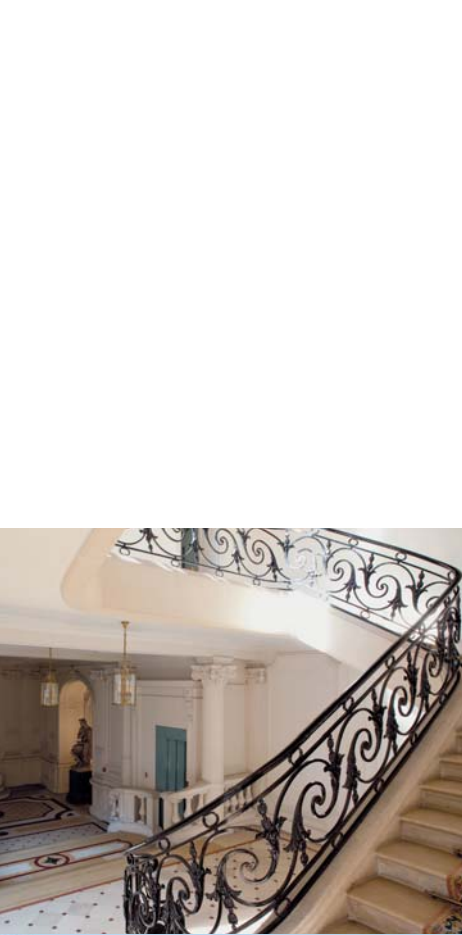
**Le 55 Amsterdam en est l'illustration** : restructuré, cet immeuble va proposer des bureaux à la pointe de l'innovation aussi bien en matière environnementale que d'usages. Autre exemple d'opération créatrice de valeur : la conversion d'un immeuble de bureaux obsolète de 5 000 m², situé rue Lecourbe, à Paris 15<sup>e</sup>, en une résidence étudiants de 104 logements avec services, sous la marque Campuséa, filiale de Gecina.



55 AMSTERDAM PARIS



LECOURBE PARIS



VENDÔME PARIS



101 CHAMPS-ÉLYSÉES PARIS

# Valeur sûre

Principalement situé en Île-de-France et à Paris, le patrimoine de Gecina, bâti et foncier, constitue un formidable gisement de création de valeur, encore renforcé par le projet du Grand Paris.

## 1 million de m² de bureaux

Le patrimoine de Gecina, à travers la réhabilitation d'immeubles vieillissants, peut répondre aux grands enjeux de la ville d'aujourd'hui : reconstruction et densification, certification et innovation.





# Valeur responsable

Gecina est aujourd’hui dans le peloton de tête des principaux classements en matière de RSE et de notation extra-financière. Si notre engagement est reconnu par les experts, c’est parce que nous avons fait du développement d’un patrimoine responsable le cœur de notre stratégie.

**La valeur responsable est pour Gecina une réalité.** Et elle a d’autant plus de sens que la foncière est orientée vers une stratégie de long terme, qui fait la part belle aux notions de pérennité et de responsabilité. Gecina n’est pas dans une logique de projets ponctuels mais dans une démarche partenariale, durable. Cette approche s’applique aussi bien à des projets neufs – immeubles à haute efficacité environnementale, campus d’entreprise conçus comme des sites éco-urbains, pour lesquels notre niveau d’exigence est très élevé, qu’à des restructurations ambitieuses qui haussent des immeubles parfois très anciens à des niveaux de performance tout à fait contemporains.



.....

**LES 12 THÈMES**  
de l’immeuble responsable

.....

**100 %**  
des immeubles  
de bureaux livrés  
en 2014 sont  
certifiés HQE™  
Construction avec  
un haut niveau  
de certification.

**Certification**

**PATRIMOINE**

- Santé
- Accessibilité
- Confort
- Connectivité
- Performance énergétique
- Risques

**PLANÈTE**

- Recyclage
- Matières non renouvelables
- Eau
- Biodiversité
- Émissions de GES





.....

**22** heures de formation en moyenne par salarié en 2014. Objectif 2016 : 25 heures.

.....

**1 COMITÉ** de parties prenantes a été créé en 2013. Il regroupe, en 2014, 7 experts français des questions d'immobilier.

**17%** d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de notre patrimoine.

## Innovation responsable

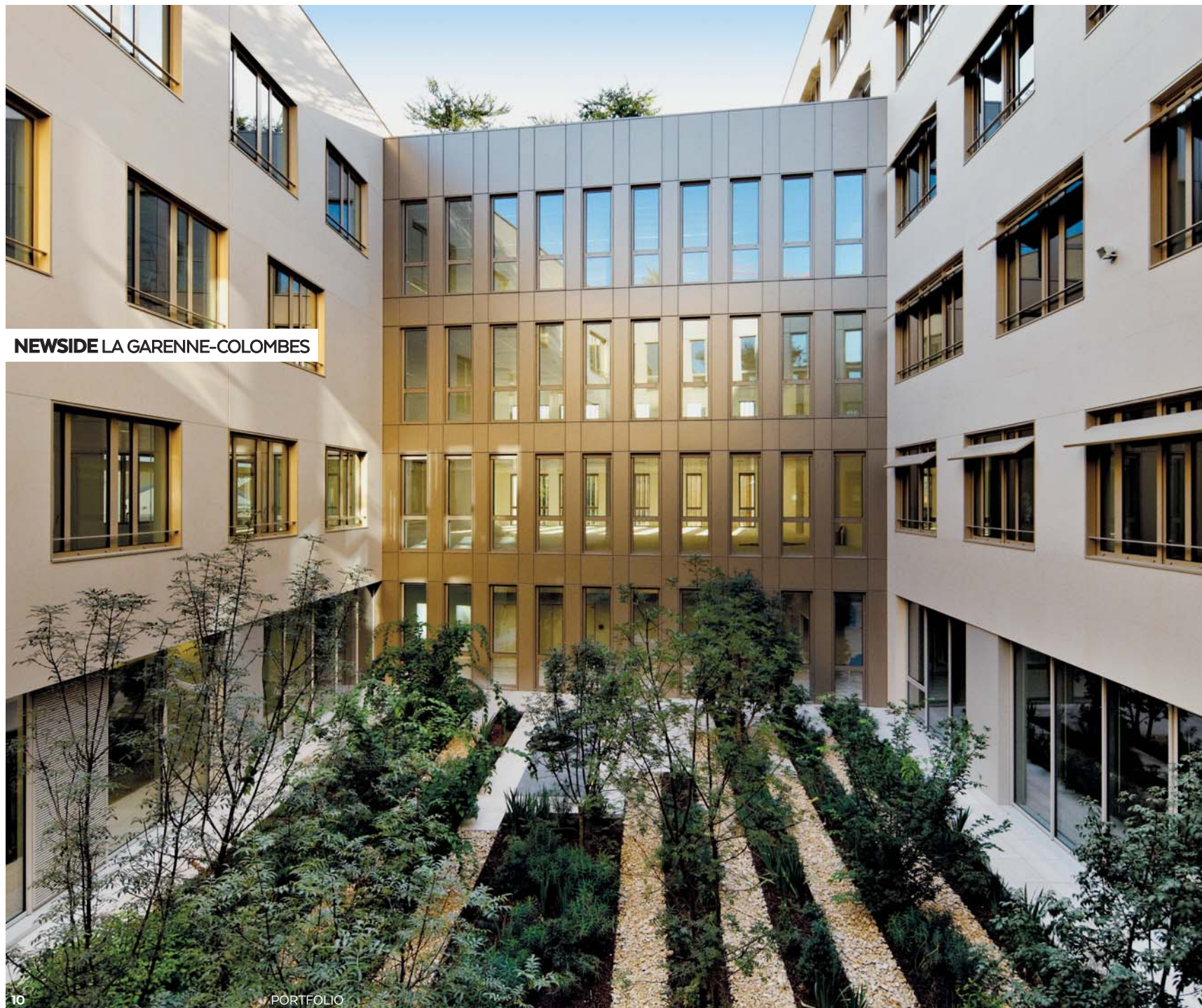
Avec le projet PRIME (Patrimoine responsable, Innovation et Management environnemental) le Groupe mobilise ses équipes autour d'un objectif commun : développer un patrimoine performant, économe et innovant, qui réponde aux attentes de toutes nos parties prenantes.

En participant activement à la réflexion prospective qui anime son secteur, Gecina anticipe les besoins et les opportunités. Pionniers dans l'émergence d'un immobilier innovant et responsable, nous pouvons ainsi concevoir de véritables projets « laboratoires ». Conformés aux plus hauts standards d'exigence environnementale, ils invitent tous les acteurs à l'excellence et à l'exigence. Enfin, pour aller encore plus loin, la foncière intensifie le dialogue avec ses parties prenantes – utilisateurs et clients, architectes, décideurs, sociologues – et capitalise sur ces échanges pour mieux inventer les solutions et les services de demain.



# Valeur immatérielle

Nos immeubles sont d'abord des lieux de vie. À la fois esthétiques et fonctionnels, respectueux de l'environnement naturel et urbain, ils créent de la valeur en proposant du bien-être.



NEWSIDE LA GARENNE-COLOMBES



.....  
**20% à 40%**  
de la valeur des loyers : ce sont les gains de productivité estimés, selon les différentes hypothèses envisagées, sur l'immeuble Newside à La Garenne-Colombes (92).

Développé par Gecina, l'indice d'efficacité productive porte sur 5 facteurs d'influence : bien-être physique, sérénité des occupants, motivation, temps perdu dans le bâtiment et facilité d'accès.

.....  
**21 critères**  
C'est ce qu'exige le Pacte Mondial (auquel a adhéré Gecina en 2013) pour atteindre le niveau GC Advanced. Pour atteindre ce niveau, les entreprises doivent produire une communication sur le progrès (COP) et décrivant la manière dont elles remplissent ces 21 critères.

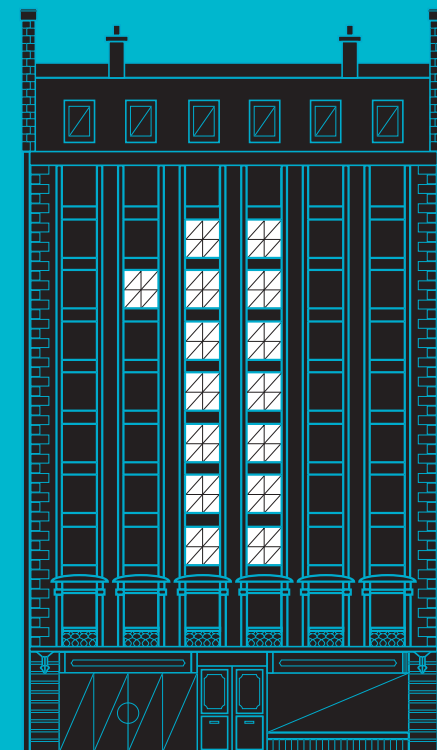
.....  
**O**  
C'est l'objectif réglementaire de consommation d'énergie des immeubles neufs à partir de 2020. Pour le parc de bureaux existant, l'objectif réglementaire de baisse de la consommation d'énergie est de 38 % en 2020 par rapport à 2008. Gecina s'est fixée, pour les immeubles de bureaux dont elle contrôle l'exploitation, un objectif encore plus exigeant de réduction de 40 % à l'horizon 2016.

**Gecina en est convaincue, l'immeuble de demain apportera,** au-delà de sa valeur intrinsèque, une valeur immatérielle, liée à l'usage, au confort, au bien-être. De la même façon que les entreprises responsables et respectueuses de leurs salariés se révèlent plus performantes, on sait aujourd'hui que la qualité des lieux de vie et de travail influe positivement sur les performances et la productivité des occupants. En créant ou en rénovant des espaces bien intégrés dans la ville et dans son maillage de transports, qui respectent l'environnement et se soucient des usagers, Gecina propose à ses clients et utilisateurs de nouveaux leviers de performance.





# Une nouvelle dimension stratégique







## Édito du président Bernard Michel

*« Nous sommes désormais prêts et en ordre de marche pour écrire une nouvelle page de l'histoire de Gecina. »*

### **2014, une année satisfaisante malgré un contexte difficile**

L'année 2014 aura été satisfaisante pour Gecina, dans un contexte économique qui s'est pourtant avéré difficile et incertain. Notre résultat récurrent net s'est inscrit en hausse de + 1,8 % sur l'exercice, à 316,6 millions d'euros, au-dessus de nos attentes, alors même que les produits de cessions de la vente du centre commercial de Beaugrenelle n'ont été que partiellement réinvestis. Cette bonne performance souligne la rigueur de la gestion immobilière et opérationnelle que nous avons mise en place, mais également le travail d'optimisation de nos charges financières et de notre passif. Ces bons résultats nous conduisent à proposer à l'approbation de l'Assemblée Générale, qui se tiendra en avril 2015, le paiement d'un dividende de 4,65 euros par action, en hausse de 1,1%, et offrant un rendement de + 4,5 % sur la base du cours du titre Gecina à fin 2014.

### **Une vocation, conforter notre leadership dans le bureau à Paris**

Gecina confirme son ambition de renforcer son leadership sur le marché des bureaux à Paris.

L'Île-de-France reste en effet une région dynamique, le premier marché d'Europe et l'une des plus grandes places mondiales en matière d'immobilier d'entreprise. Les perspectives y sont porteuses à moyen et long terme, renforcées notamment par les opportunités du projet du Grand Paris.

Gecina va y poursuivre le développement d'une offre d'immeubles de nouvelle génération, responsables et performants, intégrés dans toutes les composantes de la ville et du quartier, flexibles et mixtes, riches en services, sains et confortables, au service de la performance et du bien-être des clients utilisateurs.

### **Une gestion plus dynamique du portefeuille d'actifs**

Gecina continuera ainsi à se spécialiser dans l'immobilier de bureau et assumera en parallèle une diversification maîtrisée dans l'immobilier résidentiel, notamment étudiant, ainsi qu'en immobilier de santé.

Pour soutenir cette ambition, nous allons poursuivre une dynamique de rotation active du portefeuille, résolument tournée vers la création de valeur. Dans un contexte de relative rareté des produits et de valeurs élevées, nous disposons des talents et d'une solide connaissance



*« Nos nouveaux actionnaires partagent avec nous une ambition stratégique claire qui privilégie l’immobilier de bureau et le long terme. »*

du secteur pour saisir les meilleures opportunités du marché, qui reste encore très attractif. Nous continuerons à investir dans notre propre portefeuille, là où nous avons identifié des gisements significatifs de valeur à exploiter. Nous saisissons également de belles opportunités d’investissements en capitalisant sur nos forces et nos différences, et profiterons également d’un marché favorable pour céder des actifs matures ou ne s’inscrivant pas dans notre cœur de métier.

#### **Un actionnariat stable avec une vision stratégique claire**

Gecina a connu en 2014 de profonds changements qui permettent au Groupe de se projeter dans l’avenir. Notre actionnariat est totalement renouvelé avec la cession au mois de juillet de la participation de Metrovacesa, l’entrée au capital de Gecina de Ivanhoé Cambridge, de Blackstone et de Norges Bank, ainsi que le renforcement de Crédit Agricole Assurances, notre actionnaire historique. La stabilisation de notre actionnariat s’est accompagnée d’une recomposition de notre conseil d’administration. Nos nouveaux actionnaires partagent avec nous une ambition stratégique claire qui privilégie le long terme,

conjuguant la mise en place d’une dynamique créatrice de valeur durable ainsi que le respect des valeurs humaines de l’entreprise et son fort engagement RSE. Nous sommes désormais prêts et en ordre de marche pour écrire une nouvelle page de l’histoire de Gecina.

#### **Une force, une politique RSE reconnue**

Cette année encore, nous avons amélioré les performances de Gecina en termes de responsabilité sociétale d’entreprise (RSE), une thématique désormais fortement ancrée au cœur de notre stratégie. Notre démarche a été saluée par les organismes de notation extra-financière. Ainsi, Gecina a été classée au 1<sup>er</sup> rang du secteur des foncières dans le cadre du baromètre Novethic, qui analyse chaque année la qualité du reporting environnemental des acteurs cotés. Notre Groupe a également reçu le trophée des SIIC 2014 dans la catégorie RSE, celui de France GBC pour la biodiversité, et a été classé comme l’une des entreprises françaises les plus performantes en matière de prise en compte des enjeux énergétiques par l’ONG Carbon Disclosure Project. Nous avons également été



récompensés par la plus haute distinction de l’EPRA dans ce domaine. Par ces résultats, Gecina confirme son rôle d’entreprise citoyenne impliquée dans la politique de la ville et les démarches d’innovations durables, capable d’intégrer des préoccupations sociales et environnementales au même titre que les objectifs économiques. Cette politique RSE ambitieuse nous pousse à anticiper et réinventer en permanence nos métiers autour d’une réflexion sur l’immeuble de demain, afin de répondre aux attentes de nos parties prenantes, clients comme actionnaires, aujourd’hui comme demain. Cette approche est, j’en suis persuadé, créatrice de valeur pour tous.

*« Gecina confirme son rôle d’entreprise citoyenne impliquée dans la politique de la ville et les démarches d’innovations durables. »*



## Une nouvelle gouvernance Conseil d'administration

(au 31 décembre 2014)



1.  
**Bernard Michel**  
Président
2.  
**Méka Brunel**
3.  
**Rafael Gonzalez de la Cueva\***
4.  
**Claude Gendron**
5.  
**Anthony Myers**
6.  
**Sylvia Fonseca\***
7.  
**Jacques-Yves Nicol\***
8.  
**PREDICA**  
représentée par  
Jean-Jacques Duchamp
9.  
**Inès Reinmann-Toper\***



**Florence Negrel-Biecheler**  
Secrétaire du conseil

### COMITÉ STRATÉGIQUE

Le comité 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 la mise en œuvre de celle-ci, sur les grands projets, sur les investissements et sur leur impact sur les comptes.

Il veille au maintien des grands équilibres financiers.

- ▼  
**Bernard Michel**  
Président
- Méka Brunel**
- Anthony Myers**
- PREDICA**  
représentée par  
Jean-Jacques Duchamp

### LE COMITÉ DE GOUVERNANCE, NOMINATIONS ET RÉMUNÉRATIONS

Le comité examine et suit les montants et les modalités de rémunération des administrateurs, des mandataires sociaux et des cadres dirigeants. Il intervient en cas de nomination ou de renouvellement des administrateurs.

Il propose les règles de fonctionnement des comités du conseil d'administration.

- ▼  
**Inès Reinmann Toper\***  
Président
- Claude Gendron**
- Rafael Gonzalez de la Cueva\***

### COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le comité assure le suivi de l'information financière de la Société, l'examen du fonctionnement et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs.

Il suit l'évaluation de la qualité de service offerte aux locataires et examine la contribution du Groupe au développement durable.

- ▼  
**Jacques-Yves Nicol\***  
Président
- PREDICA**  
représentée par  
Jean-Jacques Duchamp
- Sylvia Fonseca\***

\* Administrateurs indépendants.



## Entretien avec Philippe Depoux, Directeur général



*« En poursuivant notre recentrage sur le bureau, nous répondons à une forte demande des investisseurs et des analystes qui préfèrent investir dans des véhicules spécialisés. »*

### Quel regard portez-vous sur le comportement du marché en 2014 ?

2014 est restée délicate pour l'immobilier de bureaux. Nous avons toutefois vu émerger un certain nombre de facteurs renforçant la confiance dans l'avenir. Ainsi, la demande placée (locations-bureaux) s'est inscrite en hausse de +13 % en Île-de-France par rapport à 2013, bien que ce niveau soit encore bien en-deçà de la moyenne long terme observée. Certains marchés d'Île-de-France sont encore sur-offreurs, mais la situation semble être en voie de stabilisation sur plusieurs de ces zones. Dans la mesure où l'offre de qualité à terme devrait être limitée, nous sommes plutôt confiants dans l'évolution de ces marchés. Je suis convaincu qu'ils présenteront des opportunités pour les acteurs qui, comme Gecina sauront penser « hors de la boîte ».

### Quel bilan faites-vous des performances opérationnelles de Gecina ?

Je suis particulièrement fier de la performance réalisée en 2014. La cession du centre commercial de Beaugrenelle pour près de 700 millions d'euros acte en main a été un

grand succès pour les équipes de notre Groupe. Cette opération exceptionnelle, la plus importante jamais réalisée sur le marché des centres commerciaux en France, est l'aboutissement d'un travail exemplaire de restructuration et de valorisation qui illustre parfaitement l'expertise de Gecina. Parallèlement, l'acquisition de l'immeuble Le France pour 133 millions d'euros illustre notre capacité à nous positionner sur des investissements à forte valeur ajoutée. Notre performance sur l'année est aussi immobilière. En effet, sur l'exercice, nous aurons réalisé près de 84 000 m<sup>2</sup> de locations, relocations, renégociations et renouvellements sur nos bureaux, portant sur près de 27 millions d'euros de loyers. Dans un marché encore difficile nous avons maintenu le taux de vacance sur notre portefeuille de bureaux à 4,7 %, proche d'un niveau incompressible et très largement en-deçà de la moyenne observée sur le marché en Île-de-France (7,2 %).

### Quelle est la situation sur le plan financier ?

Avec un résultat net récurrent en hausse de +1,8 % en 2014, à 316,6 millions d'euros, l'optimisation de notre structure financière aura été un élément clé de l'année.



« Nous développons un modèle différent d'immeuble de bureau : confortable, bienveillant, plus mixte et plus ouvert, mais aussi plus citoyen. »

Nous avons diversifié nos ressources et allongé la maturité de notre dette tout en en réduisant le coût. Les deux dernières émissions obligataires que nous avons réalisées en juillet 2014 et en janvier 2015 ont été très largement sur-souscrites, soulignant l'appétit croissant des marchés pour Gecina. Cela s'est également traduit par l'amélioration de nos notations auprès des agences de ratings.

**Gecina a opté pour une stratégie de leadership, spécialiste du bureau à Paris. N'est-ce pas un choix risqué dans un tel contexte ?**

C'est au contraire une stratégie pertinente, à plusieurs titres. Les produits bureaux ont un rendement locatif qui reste supérieur à celui des autres classes d'actifs, tout en présentant de réelles possibilités de création de valeur. Par ailleurs, avec un patrimoine de très grande qualité situé à Paris, en région parisienne et à Lyon, nous sommes déjà leaders du premier marché de bureaux européen et de l'un des tout premiers mondiaux. Acteur majeur, nous avons une position de prescripteur, de générateur de solutions innovantes que les entreprises et les usagers attendent. Enfin, en poursuivant notre recentrage sur le bureau, nous répondons aussi à une

forte demande du marché. Nous sommes une société cotée, et les investisseurs et les analystes souhaitent aujourd'hui piloter eux-mêmes leurs affectations. Ils préfèrent investir dans des véhicules spécialisés et s'intéressent donc à des leaders, qui possèdent une excellente expertise mono-produit.

**Vous avez également mené à bien cette année une réorganisation par métiers. Quel est l'impact de ce changement ?**

Les équipes opérationnelles, auparavant organisées « verticalement » par produit, donc en silo, travaillent dorénavant par métiers. Cette organisation favorise les approches transversales autour de trois métiers : investissements et arbitrages, asset management et gestion du patrimoine immobilier. La création d'une direction de l'asset management apporte une vraie valeur ajoutée en développant une réflexion plus générale sur l'ensemble de notre portefeuille pour identifier avec précision le potentiel de création de valeur sur chacun de nos actifs. Quant à la RSE, désormais rattachée directement à la direction générale, elle a encore gagné en visibilité et en intégration dans la vie de l'entreprise et des équipes. Enfin, la nouvelle direction



« Nos clients, les utilisateurs, les architectes, les urbanistes, les sociologues, les représentants de la génération Y nous aident à imaginer le bureau de demain. »

marketing et communication unifiée nous conduit à mener aujourd'hui une réflexion en profondeur sur la marque Gecina et sur sa présence digitale, sur le renforcement de notre démarche clients, mais aussi sur l'immeuble de demain.

**Quelle est la feuille de route de Gecina pour faire évoluer un patrimoine aujourd'hui encore assez diversifié ?**

À terme, nous visons un patrimoine cible composé au moins à 80 % de bureaux et au plus 20 % de diversification. Cette évolution s'inscrit dans la continuité du recentrage déjà largement engagé. Elle passe par un désengagement opportuniste et sans urgence de nos secteurs de diversification, en fonction de la situation des marchés concernés.

**Quelle est votre cible sur un plan qualitatif ?**

Bien sûr, nous projeter à terme comme leader des bureaux parisiens nous oblige à définir ce que nous visons. En termes de localisation, nous restons sur les quartiers d'affaires les plus établis mais nous sommes également attentifs aux opportunités ouvertes par le Grand Paris. En ce qui concerne les espaces

de travail, nous travaillons à définir le bureau de demain. Nous progressons sur ce sujet à travers notre démarche RSE et aussi, de plus en plus, en dialoguant avec nos parties prenantes, architectes, sociologues, urbanistes, locataires, représentants de la génération Y.

**Vous êtes donc optimiste pour l'avenir ?**

Je le suis d'autant plus que nous avons pour 2015 et au-delà une feuille de route claire, que j'aurai grand plaisir à mettre en œuvre, dans l'intérêt de nos actionnaires et de nos collaborateurs. Nous abordons 2015 avec confiance, tablant sur un taux de vacance proche des niveaux actuels et sur une baisse du coût moyen de la dette de la même ampleur que celle observée sur 2014. Près de 200 millions d'euros d'investissements ont déjà été sécurisés depuis le début de l'année, et nous pourrions être amenés à revoir à la hausse nos perspectives pour 2015.



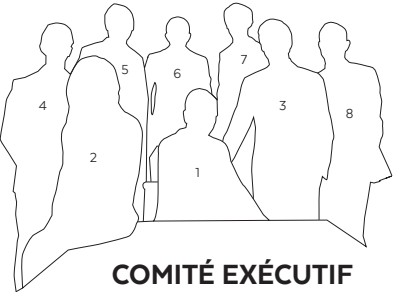
## Une organisation et un pilotage construits autour de la création de valeur

### Plus de transversalité pour plus de performance

Pour accompagner son recentrage stratégique vers le secteur des bureaux tout en renforçant son modèle, Gecina a adopté en 2014 une organisation ajustée à la chaîne de création de valeur immobilière. Cette approche, conçue autour d'une réflexion non plus par typologie d'actifs mais par mission de création de valeur, favorise la transversalité et vise à simplifier l'organisation et à en améliorer l'efficacité opérationnelle.

1. **Philippe Depoux**  
Directeur général  
« Gecina a vocation à être l'acteur majeur de l'immobilier de bureau parisien, orienté vers le long terme, partenaire privilégié de la ville durable. Elle développe des immeubles « remarquables » en réponse à l'évolution des usages et des attentes des utilisateurs. »
2. **Nathalie Bardin**  
Directeur marketing et communication  
« Gecina est plus que jamais une foncière orientée client. C'est tout le sens de nos différents chantiers, sur la digitalisation, sur la marque ou encore l'immeuble de demain et les nouveaux services. »
3. **Yves Dieulesaint**  
Directeur RSE  
« Nous approfondissons en permanence notre réflexion RSE : par exemple autour des deux enjeux majeurs que sont la biodiversité et les achats responsables. »
4. **Loïc Hervé**  
Directeur du patrimoine immobilier  
« Les dimensions RSE et satisfaction client sont aujourd'hui au cœur de notre activité opérationnelle. C'est à la fois structurant et stimulant pour nos équipes. »
5. **André Lajou**  
Directeur investissements et arbitrages  
« Gecina développe aujourd'hui une véritable politique immobilière de long terme avec pour objectif de renforcer la création de valeur. »
6. **Philippe Valade**  
Secrétaire général  
« Les équipes se sont rapidement approprié la nouvelle organisation par métier. Soigneusement préparée en amont, celle-ci nous apporte cohérence et transversalité. »

7. **Vincent Moulard**  
Directeur asset management  
« Très transversale, l'approche globale du portefeuille apporte de la visibilité au Groupe sur l'évolution de la composition et de la qualité du patrimoine. Elle renforce aussi le pilotage de la performance de nos actifs et de la stratégie immobilière. »
8. **Nicolas Dutreuil**  
Directeur financier  
« Gecina prend un nouveau départ, avec une nouvelle image très positive auprès des prêteurs bancaires et des investisseurs obligataires. »





## Faits marquants 2014

### Des acquisitions créatrices de valeur ►

Gecina a repris ses investissements en Île-de-France, ciblés sur des actifs à fort potentiel.

En juin 2014, la foncière a acquis l'immeuble *Le France*, dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, une opération qui illustre son recentrage vers Paris *intra muros*. Loué en totalité par l'État pour le Rectorat de Paris, l'immeuble est situé dans le secteur de Paris Rive gauche, où Gecina n'était pas encore présente.



En février 2015, le Groupe a également acquis pour 188 millions d'euros l'immeuble *City 2* à Boulogne-Billancourt. En cours de restructuration, City 2 sera livré fin 2015 et développera près de 28 500 m<sup>2</sup>. Il sera intégralement loué à Solocal Group dans le cadre d'un bail de 10 ans ferme.



### Une performance RSE reconnue

La 7<sup>e</sup> édition du baromètre Novethic, qui analyse les stratégies environnementales des foncières sous l'angle du reporting, place Gecina en tête des acteurs les plus engagés, tandis que le GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) la classe comme leader sectoriel, et CDP (Climate Disclosure Project), leader 2014 pour la transparence. La foncière, membre de l'indice DJSI World et Europe, est aussi lauréate du Trophée France GBC du reporting dans la catégorie Biodiversité et remporte le Trophée des SIIC dans la catégorie RSE.



### Beaugrenelle, défi relevé

En avril, conformément à sa logique de recentrage sur l'immobilier de bureaux, Gecina a cédé le centre commercial Beaugrenelle à un consortium mené par la foncière Apsys, pour un montant de 700 millions d'euros. La réouverture de Beaugrenelle en octobre 2013 après une restructuration complète conçue par le cabinet Valode & Pistre, a été un grand succès, avec une fréquentation de plus de 10 millions de visiteurs sur 2014 pour ce centre, lauréat des Pierres d'or, du Trophée des SIIC et du « Prix Spécial du Jury » aux Mapi Awards.



### ▲ À Lyon Gerland, un projet structurant avec EDF

En mars 2014, Gecina a remporté l'appel d'offres lancé par EDF IMS pour le développement de « La Grande Halle », un immeuble de bureaux de 20 000 m<sup>2</sup> environ dans le quartier Gerland à Lyon 7<sup>e</sup>. Le programme, développé sur une réserve foncière appartenant à Gecina, intégrera la restructuration d'une halle déjà existante pour y accueillir, fin 2016, un millier de salariés du groupe EDF. Conçue sous forme de Campus par le cabinet d'architectes Reichen et Robert & Associés, « La Grande Halle » vise la certification HQE™ (niveau excellent) et le label Effinergie+ garantissant une consommation d'énergie 20 % plus performante que la RT 2012, ainsi que les labels BiodiverCity et BREEAM (very good).



### ▲ Campuséa toujours plus loin

Campuséa, la marque des résidences étudiants de Gecina, a inauguré en 2014 deux nouvelles résidences en région parisienne, à Saint-Denis et rue Lecourbe, dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Avec 104 logements, la résidence de la rue Lecourbe est implantée dans un ancien immeuble de bureaux de 5 000 m<sup>2</sup>, reconverti à l'issue d'une restructuration menée par les équipes de Gecina.

### Asset management : au service de la performance

La réorganisation menée en avril 2014 a été marquée par la création d'une direction de l'asset management. Celle-ci a mené un premier travail d'analyse portant sur les actifs les plus significatifs du patrimoine représentant 62 % de sa valeur. L'objectif de l'année 2015 est de poursuivre et de compléter cette démarche pour couvrir l'ensemble du patrimoine, apporter une vision fine et exhaustive du portefeuille, contribuer à la définition de la stratégie patrimoniale et identifier les sources de création de valeur.

### Des notations à la hausse

Les efforts d'optimisation de la structure financière du Groupe sont salués par les agences de notation. En septembre 2014, Moody's relève la note de Gecina à Baa1 perspective stable et en octobre, Standard & Poors relève la note de la foncière à BBB+ perspective stable.

### Un travail de fond sur l'optimisation du financement

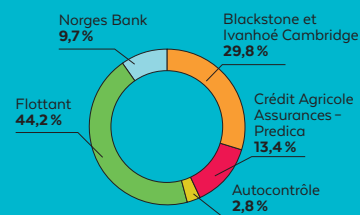
Trois opérations menées avec succès en janvier 2014, juillet 2014 et janvier 2015 ont permis à Gecina de renforcer ses capacités d'investissement, tout en confirmant son attractivité sur le marché. En janvier 2014, Gecina a renouvelé deux lignes de crédit, souscrites auprès de deux grandes banques françaises à hauteur de 510 millions d'euros, qui arrivaient à échéance en 2014 et 2015. La maturité des nouvelles lignes mises en place ressort à 6,2 ans, illustrant l'amélioration des conditions du financement bancaire du Groupe. En juillet, la foncière a lancé avec succès une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans, avec un coupon de 1,75 %. Enfin, en janvier 2015, une nouvelle émission obligataire, portant sur 500 millions d'euros à 10 ans avec un coupon à 1,5 %, a de nouveau été un succès : elle est largement sur-souscrite par une base d'investisseurs paneuropéens de premier plan.

### Une gouvernance renouvelée

Renouvelé et recentré, son Conseil d'administration a décidé de recruter une nouvelle administratrice indépendante, pour composer un conseil de dix membres dont 50 % d'administrateurs indépendants et 40 % de femmes.

### Un actionnariat stabilisé

En 2014, l'actionnariat de Gecina s'est stabilisé autour d'investisseurs institutionnels, notamment Blackstone et Ivanhoé Cambridge et Crédit Agricole Assurances – Predica.





## Une foncière de référence, recentrée sur les bureaux

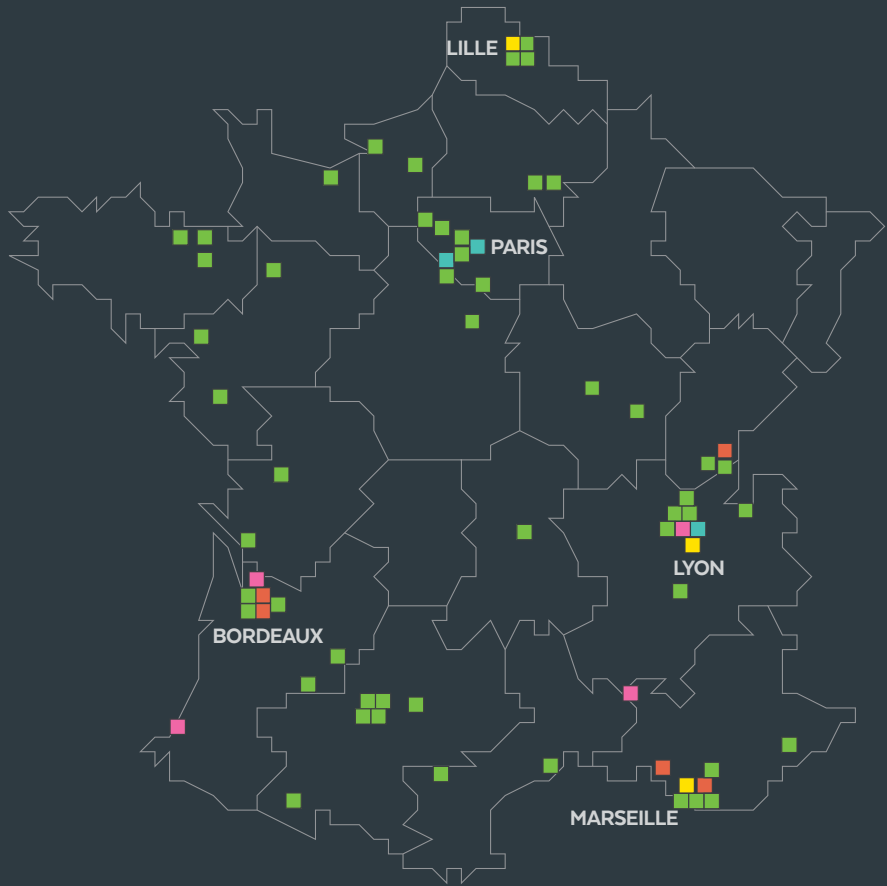
Première foncière de bureaux en France, Gecina détient un patrimoine d’immeubles de bureaux, valorisé à 6,5 milliards d’euros, principalement situé à Paris et en Île-de-France dans les quartiers d’affaires établis, ainsi qu’à Lyon.

Son portefeuille intègre également trois autres familles d’actifs de diversification : des immeubles résidentiels traditionnels, des résidences étudiants développées sous la marque Campuséa ainsi que des établissements de santé et des EHPAD. Pour répondre aux attentes des entreprises et des usagers, les équipes de Gecina gèrent de façon exigeante et dynamique ce patrimoine. Elles choisissent les meilleures localisations et se montrent attentives à la qualité du bâti. Elles travaillent à l’amélioration permanente des actifs pour que le patrimoine soit parfaitement intégré dans la ville et pour que les immeubles conjuguent confort, efficacité énergétique et environnement sain, et nouveaux services.

En outre, elles enrichissent régulièrement ce portefeuille, soit en faisant l’acquisition d’actifs performants et d’actifs à potentiel qu’elles valorisent à travers des rénovations ou des restructurations, soit en développant des projets neufs, conçus selon les standards environnementaux les plus élevés du marché. La foncière procède également à des cessions, dans une logique de création de valeur et d’amélioration de qualité de ses actifs.

8 300

lits dans l’ensemble des établissements de santé



### DES IMPLANTATIONS STRATÉGIQUES

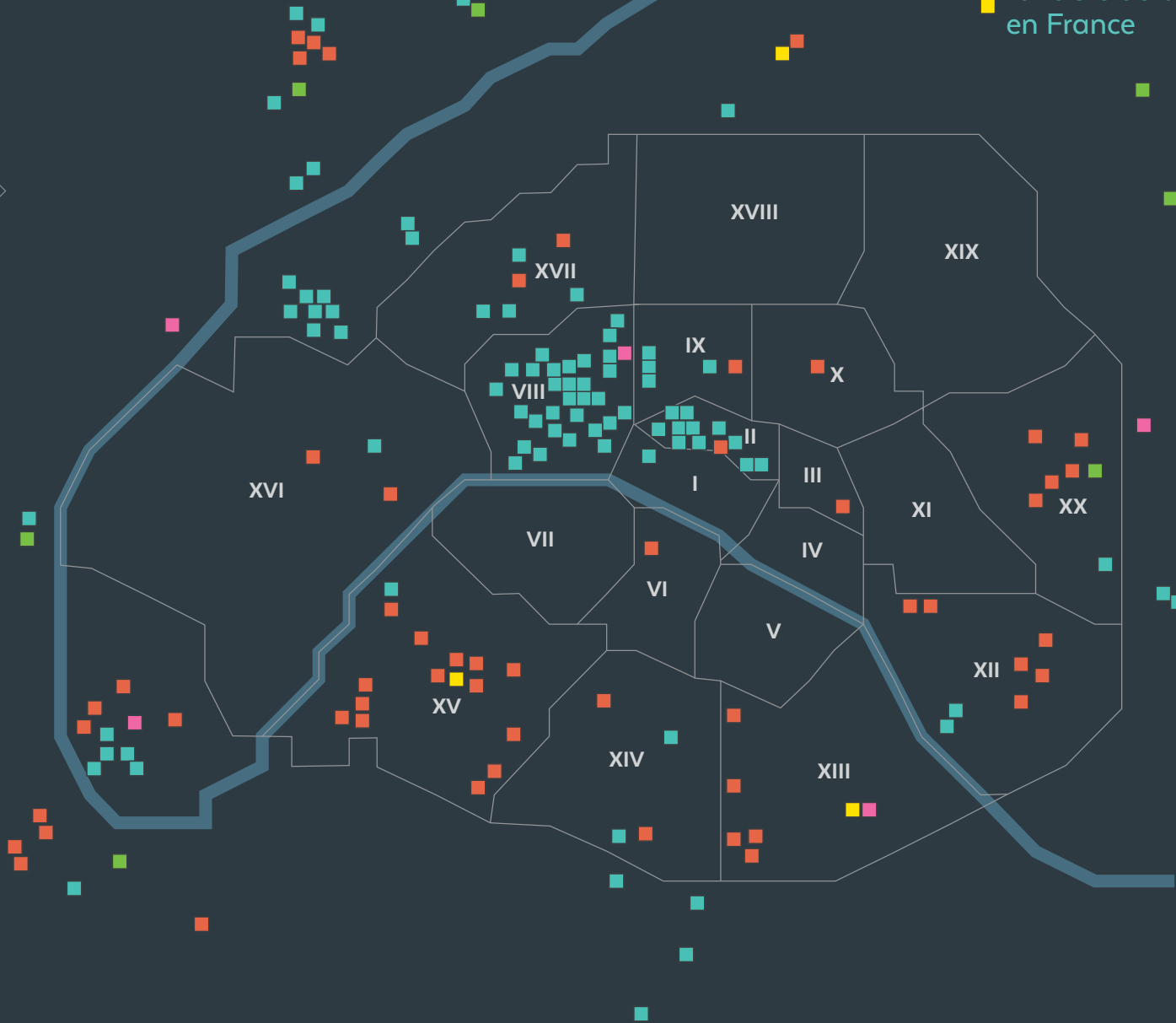
- santé
- patrimoine résidences
- bureaux
- projet en développement
- résidences étudiants

1 769

lits en exploitation et

1 300

en projet dans les résidences étudiants Campuséa



90 %

du patrimoine est situé en Île-de-France

98 %

du patrimoine de bureaux situé à Paris et en région parisienne

571 M€

de revenus locatifs en 2014

473

collaborateurs

83 500

personnes environ travaillent ou vivent dans un immeuble Gecina

63 %

des surfaces de bureaux certifiées HQE™ Exploitation

10,3 Mds€

de valorisation patrimoniale

1<sup>re</sup>

foncière de bureaux en France



## Relever les défis de la ville durable

En 2014, Gecina a été en première ligne sur tous les grands sujets de l’immobilier responsable. Agiles, expertes, nos équipes se sont mobilisées pour répondre aux grands défis de l’année.

### ENJEU

#### Grand Paris, enjeu capital

Troisième région métropolitaine mondiale, après Tokyo et New York, l’Île-de-France est aujourd’hui très attractive pour les grandes entreprises, notamment multinationales. En témoigne le bon niveau de demande placée de bureaux en 2014 en Île-de-France, à environ 2,1 millions de m<sup>2</sup> (chiffre CBRE 2014) alors même que l’activité économique hexagonale est restée atone. En 2014, Paris occupe le second rang pour les placements immobiliers non résidentiels, derrière Londres. La métropole connaît aujourd’hui une nouvelle dynamique avec le projet du Grand Paris, qui vise notamment à renforcer le leadership économique mondial de Paris et à faire de la capitale le modèle de la ville de demain, à la fois innovante et durable. Ce projet ambitieux est entré dans une phase de

concrétisation en 2014 avec l’accélération donnée par un comité interministériel du 13 octobre 2014 et avec le démarrage des travaux préparatoires du Grand Paris Express.

### RÉPONSE

#### Gecina partenaire responsable

Le patrimoine de Gecina est situé à 90 % à Paris et en région parisienne. La foncière a encore renforcé en 2014 son partenariat avec les collectivités locales franciliennes et notamment avec la première d’entre elles, la Ville de Paris. Gecina participe aux 5 ateliers organisés par la Ville autour de l’évolution du Plan Local d’Urbanisme et a également répondu à l’appel à projets urbains innovants « Réinventer Paris » lancé par la Ville et portant sur 23 sites de la capitale. Signataire du Pacte Logement pour tous, Gecina gère de façon responsable la cession de son patrimoine résidentiel, conformément aux impératifs de la Loi Alur, qui a modifié les dispositions

concernant la vente à la découpe. Pour s’adapter à cet environnement, la foncière a fait évoluer en 2015 son programme de cessions résidentielles, en lançant un programme de ventes « au fil de l’eau », où seuls sont cédés les logements qui se libèrent. Gecina a mis en place un dispositif commercial et marketing conséquent pour accompagner ces ventes.

### ENJEU

#### Un environnement réglementaire mouvant

En France, le paysage réglementaire des professionnels de l’immobilier et de l’urbanisme a subi en 2014 de fortes évolutions. La loi Pinel a mis fin au principe des baux « triple net », modifiant la relation entre bailleur et locataire autour de la question des charges et a instauré un cadre plus contraignant pour l’immobilier d’entreprise. Quant à la loi Alur, elle a fait évoluer la législation sur les baux meublés, intégrant les résidences étudiants dans cette catégorie de biens. Elle a également

supprimé le COS (coefficient d’occupation des sols) et modifié les règles de calcul des surfaces constructibles, ouvrant de nouvelles perspectives de densification urbaine.

### RÉPONSE

#### Encore plus flexibles, encore plus experts

Dans un contexte mouvant, le savoir-faire technique et juridique de Gecina a été fortement mobilisé en 2014. Les équipes de la direction du patrimoine ont délivré le chiffre d’affaires attendu tout en revoyant, à la lumière des lois Alur et Pinel, l’ensemble des contrats et process qui sous-tendent les relations de Gecina avec ses locataires. Un travail d’évaluation des constructibilités complémentaires existantes dans le parc résidentiel et dans le parc de résidences étudiants a également été mené. Objectif : identifier et modéliser, actif par actif, des projets de surélévation, d’extension, ou de construction, pour densifier les bâtiments actuels, grâce notamment à des constructions bois.



CITY 2 BOULOGNE-BILLANCOURT

### ENJEU

#### La biodiversité, une valeur à appréhender

Enjeu majeur et planétaire, la préservation de la biodiversité se joue aussi dans les espaces urbains. Le recul du végétal, l’extension des zones périurbaines au détriment des milieux ruraux et naturels fragmentent les habitats naturels et mettent en péril les populations animales et végétales. Conscientes de ces menaces, les collectivités locales considèrent aujourd’hui comme

une priorité essentielle la protection de la biodiversité, pour assurer un développement équilibré et harmonieux des villes. Paris est l’une des toutes premières métropoles européennes à se doter en 2011 d’un Plan biodiversité. Cette décision s’inscrit dans la stratégie nationale pour la biodiversité établie par la France en 2004 et prolonge les préconisations du Grenelle de l’environnement, qui fait obligation aux collectivités d’établir des réseaux de trames vertes et bleues.

### RÉPONSE

#### Agir concrètement sur toute la chaîne

Implantée dans les grands centres ville de Paris, et de la proche couronne et de Lyon, Gecina s’attache à développer une empreinte positive sur la biodiversité. Si son patrimoine est implanté dans des centres urbains peu végétalisés, la cartographie biodiversité du patrimoine réalisée en 2011 a montré que la moitié

des actifs de Gecina se situe à proximité d’espèces et d’habitats d’intérêt. La foncière a donc élaboré une stratégie biodiversité dédiée pour intégrer des enjeux spécifiques dans sa politique de gestion et de développement. Pour en savoir plus, consultez ou téléchargez le Rapport Biodiversité sur [www.gecina.com](http://www.gecina.com)



## Relever les défis de la ville durable

### ENJEU

### L’immatériel au cœur de nos vies

Les attentes des usagers vis-à-vis des immeubles où ils vivent et travaillent ont aujourd’hui profondément évolué. Les dimensions de bien-être, de confort, de santé, d’intégration dans la ville et dans le milieu naturel, sont de plus en plus en plus prégnantes et on sait de mieux en mieux mesurer, dans l’immobilier de bureaux, leur impact sur la performance des occupants. Par exemple, il a été mesuré qu’un centre d’appels traite de 10 % à 15 % d’appels supplémentaires dès lors que les opérateurs bénéficient de vues directes sur un environnement naturel. Plus globalement, la présence de nature dans ou autour d’un site augmenterait de 5 % à 10 % la productivité des usagers.

### RÉPONSE

### Au-delà de l’immeuble responsable

Pionnière reconnue de l’immobilier responsable, Gecina travaille aujourd’hui autour de la notion de valeur immatérielle à partir des immeubles qu’elle construit et exploite. Qu’apporte un immeuble à ses occupants ? Quel est l’impact des espaces de travail et de vie sur la performance, la santé, le bien-être de ceux qui les fréquentent ? Gecina a entrepris de modéliser cette valeur immatérielle autour de 4 paramètres clés : emplacement et intégration dans la ville, performance technique, performance fonctionnelle et biodiversité de l’immeuble. Elle applique ces principes dans un bâtiment pilote, le 55 rue d’Amsterdam, une restructuration d’envergure pour laquelle elle a notamment brigué pour la première fois le label anglo-saxon Well Building Standard, une nouvelle certification basée sur le confort, la santé et le bien-être.

### Biodiversité

Plus de **2900** espèces sauvages végétales et animales sont recensées à Paris (Livre blanc de la biodiversité).

### Diversification

Plus de **20 000 m²** constructibles complémentaires ont été identifiés dans le parc résidentiel de Gecina, dont 10 000 m² devraient être réalisés.

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ 2014

L’analyse de matérialité consiste à identifier les enjeux économiques, environnementaux et sociaux, et les classer selon leur niveau d’impact sur la performance de l’entreprise et d’importance pour les parties prenantes.

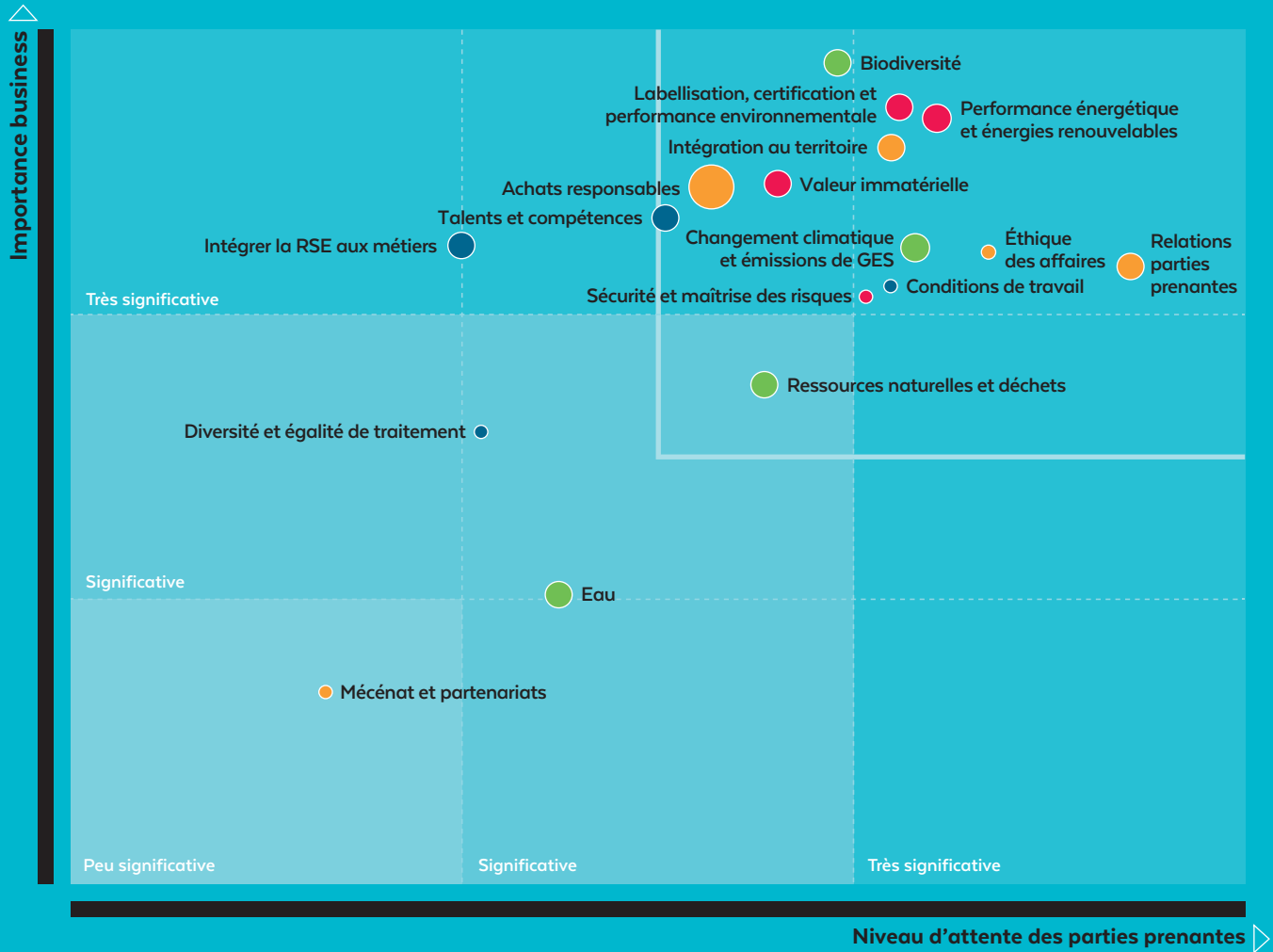
### THÉMATIQUE

- Patrimoine
- Planète
- Collaborateurs
- Société

### NIVEAU DE MAÎTRISE

- Bon niveau de maîtrise
- Maîtrise modérée
- Maîtrise à améliorer

— Seuil de matérialité

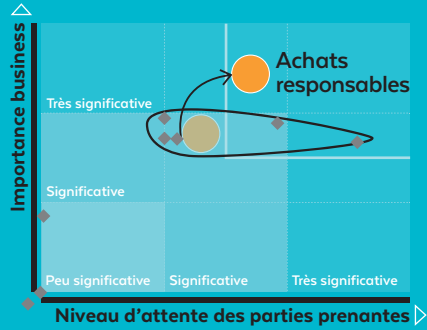
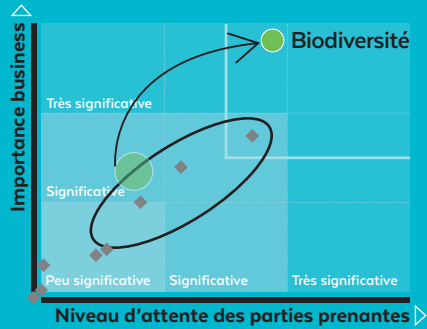
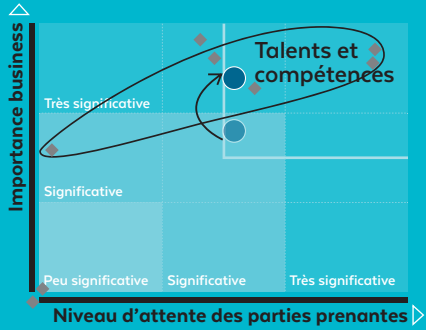
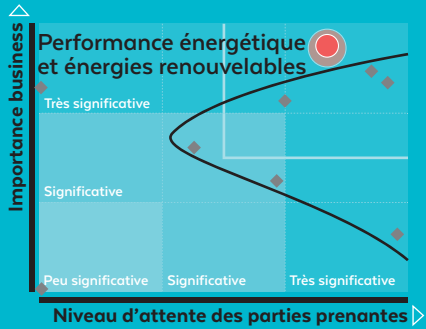


## ZONES DE POSITIONNEMENT DE QUELQUES ENJEUX CLÉS IDENTIFIÉS POUR CHAQUE PILIER DE GECINA SUITE AU BENCHMARK ET ÉVOLUTION DE L'ENJEU POUR GECINA

- Zone de positionnement de l'enjeu pour les 11 foncières étudiées
- Positionnement et niveau de maîtrise de l'enjeu de Gecina avant révision de la matrice de matérialité
- Positionnement des autres foncières dans le benchmark

Gecina a fait réaliser un benchmark sectoriel par l'Institut RSE Management à partir des publications de 11 foncières choisies pour leurs évaluations extra-financières (5 françaises, 3 anglaises, 2 australiennes et 1 belge) afin d'étudier le classement des différents enjeux et les méthodologies utilisées. Pour garantir la comparabilité des éléments, les enjeux ont été mis en correspondance avec les libellés de référence de la GRI G4.

Pour plus d'informations, se reporter au Document de référence.





# Une foncière experte sur l'une des plus grandes places mondiales

Tout en conservant des actifs diversifiés, Gecina s'oriente vers un profil de foncière spécialiste, leader de l'immobilier de bureaux en Île-de-France.

**Affirmer notre position de leader**

Forte de son expertise, Gecina se positionne comme la foncière leader de l'immobilier de bureaux parisiens. Ce leadership repose notamment sur la capacité de ses équipes à identifier, concevoir, restructurer et valoriser des « immeubles remarquables de nouvelles générations ». Il découle également de l'engagement responsable de Gecina sur les questions de RSE.

Cet engagement, reconnu par les analystes et les investisseurs, récompensé par les professionnels du secteur, contribue au rayonnement de la foncière et à l'attractivité de son patrimoine. Il se traduit très concrètement dans la qualité des actifs détenus : d'ici 2016, Gecina ambitionne de porter à 80 % de son portefeuille la part d'actifs certifiés HQE™ Exploitation (63 % fin 2014).

**Renforcer notre capacité à créer de la valeur**

Orientée vers une stratégie de long terme, Gecina poursuit l'optimisation de sa gestion financière, immobilière et opérationnelle. Dans un marché porteur, elle continue la cession de ses actifs non stratégiques ou de ses actifs

**Devenir un spécialiste de l'immobilier de bureaux**

Gecina a choisi de recentrer son activité sur l'immobilier de bureaux, avec pour ambition de voir son patrimoine comporter 80 % de bureaux à horizon 2017. Pour enrichir son portefeuille, le Groupe souhaite privilégier des investissements sur les quartiers d'affaires les plus établis de la capitale ainsi que sur les futures opportunités tertiaires du Grand Paris Express. Il s'oriente également vers une gestion plus dynamique de ses actifs bureaux, avec une rotation plus soutenue, de 5 à 10 % du portefeuille chaque année. Dans le cadre de cette stratégie, Gecina a donc poursuivi en 2014 son désengagement de l'immobilier commercial en cédant le centre de Beaugrenelle.

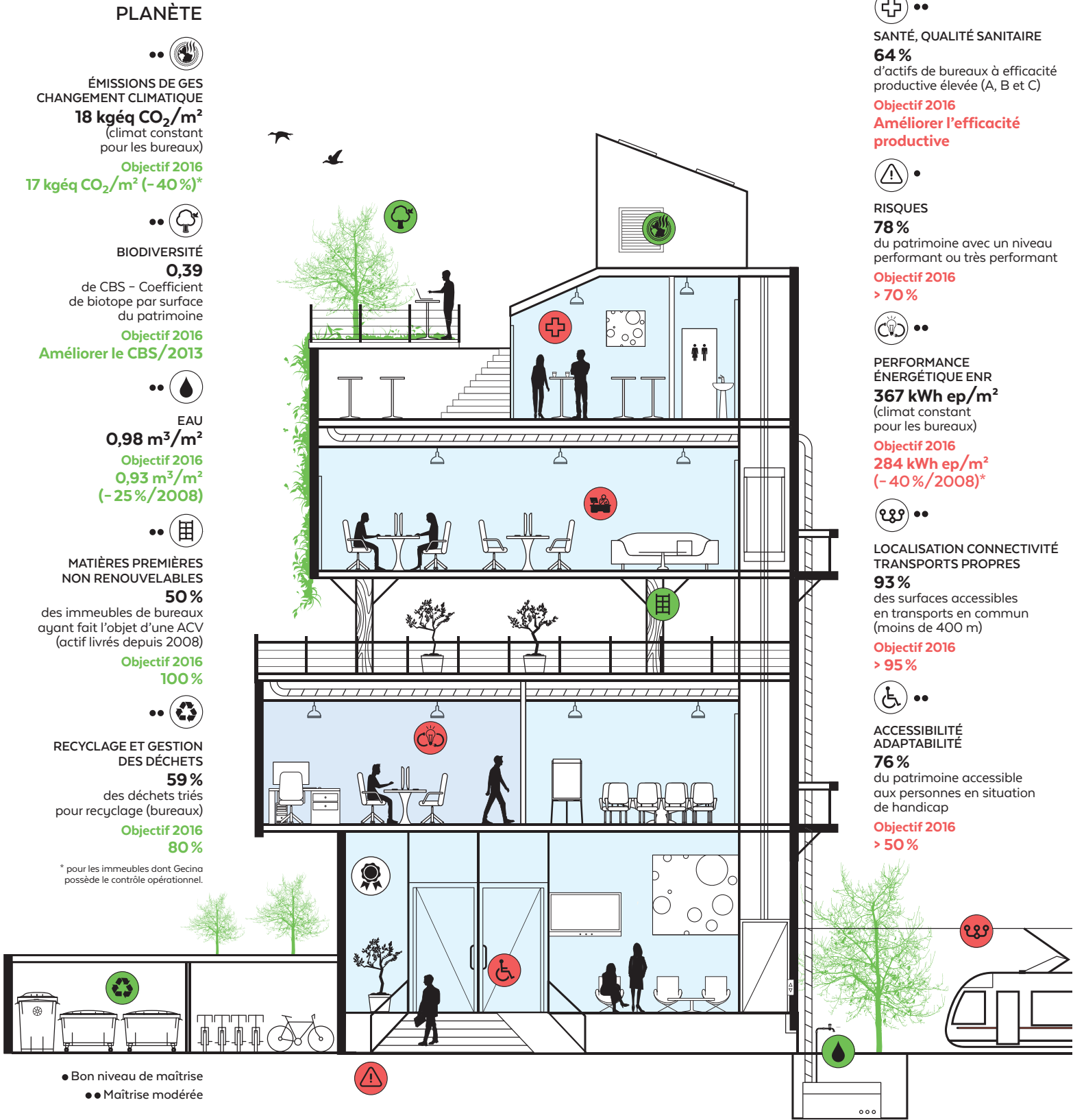
parvenus à maturité, avec un objectif de création de valeur. Elle développe également une politique d'acquisition ciblant des immeubles existants à retravailler ou des réserves foncières porteuses d'un potentiel de création ou de transformation.

**Préserver une expertise diversifiée, orientée client**

Santé, logement étudiants, résidentiel : le patrimoine et le savoir-faire de Gecina s'est bâti sur des solutions immobilières pertinentes, apportées à des typologies de clients très différentes. Si le Groupe réduit aujourd'hui progressivement sa présence dans le logement résidentiel, il conserve une forte proximité avec ses locataires particuliers, et continue à développer une marque de référence dans le domaine des résidences étudiants, avec Campuséa.

## L'IMMEUBLE RESPONSABLE SELON GECINA

Via des indicateurs définis sur chacun des 12 thèmes de l'immeuble responsable, Gecina suit les performances annuelles de son patrimoine par rapport aux objectifs fixés pour 2016.





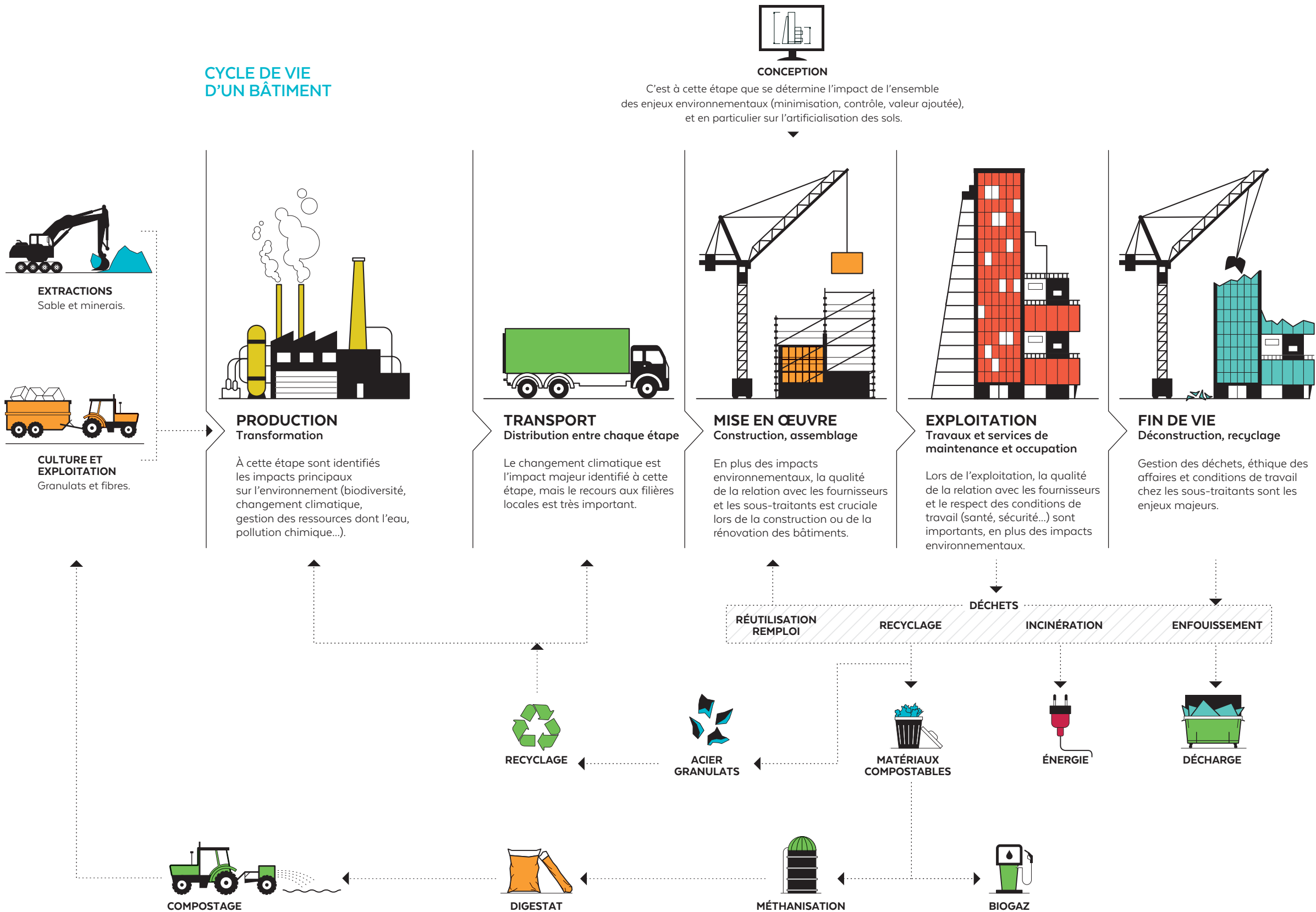
## L'immobilier, un secteur à forts enjeux RSE

L'immobilier est, avec les transports, un secteur à forte empreinte environnementale, sociale et sociétale. Cette spécificité implique une prise de responsabilité des acteurs et nécessite une véritable rupture technologique et conceptuelle dans la façon de concevoir et de gérer le cycle de vie des bâtiments.

En France, l'immobilier est à l'origine de 43% des consommations d'énergie primaire et de plus de 20% des émissions de gaz à effet de serre (GES). Le secteur est donc aujourd'hui soumis à des réglementations rigoureuses, issues de la loi Grenelle II. Ces exigences nouvelles contraignent aujourd'hui les acteurs du secteur immobilier à une véritable rupture technologique, tournée vers l'écoconstruction et l'éco-exploitation. Gecina anticipe l'ensemble de ces enjeux, en optant pour les standards les plus élevés et en prenant un temps d'avance sur les réglementations énergétiques à venir. Le Groupe a également développé une politique globale de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, qui prend en

compte l'intégralité du cycle de vie du bâtiment. En amont de ce cycle de vie, Gecina a mis en place des pratiques d'achats responsables. Cette démarche déploie des analyses de cycle de vie et d'autres actions pour prendre en compte les impacts des différents matériaux de construction. Lors de la phase d'exploitation, les certifications HQE™ Exploitation et BREEAM® in Use et la signature de baux verts permettent de partager avec les clients locataires une stratégie de bâtiment responsable. Enfin, concernant la gestion des déchets, l'enjeu, pour le Groupe, en tant qu'exploitant, est de mettre en place les bonnes filières avec les prestataires adaptés et de fournir aux locataires et aux intervenants d'exploitation les locaux nécessaires pour trier les déchets. Gecina y accorde une attention toute particulière et a mis en place des indicateurs dédiés.

### CYCLE DE VIE D'UN BÂTIMENT





En identifiant, à chacune des étapes de notre activité, nos enjeux RSE clés et les parties prenantes majoritairement concernées par ces enjeux au sein de notre sphère d'influence, nous maîtrisons mieux la manière dont nous pouvons, en amont comme en aval, exercer notre responsabilité élargie tout au long de notre chaîne de valeur. Utile pour le pilotage de notre performance, cet état des lieux constitue aussi une base de dialogue et d'échanges avec nos différentes parties prenantes. Il nous permet, dans une logique d'entreprise étendue, de progresser constamment avec nos partenaires.

### Des performances reconnues

Notre démarche, qui s'inscrit dans une relation de dialogue, de progrès continu et de co-construction avec les analystes experts et indirectement, avec les investisseurs, est reconnue par les agences de notation et par le secteur.

En 2014, Gecina s'est classée en tête des foncières les plus

engagées selon le baromètre Novethic et le Groupe a été reconnu comme le leader sectoriel en matière de RSE, au niveau européen et mondial, par le GRESB (Global Estate Sustainability Benchmark).

La foncière a également progressé dans le classement DJSI, confirmant sa présence dans les indices World et Europe, avec un score en hausse de 5 points, notamment sur les enjeux environnementaux.

## RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ GECINA



Nos impacts socio-économiques

Acteur de la chaîne de création de valeur du secteur immobilier, nous savons que l'ensemble des flux financiers que nous distribuons à nos différentes parties prenantes a un impact direct et indirect sur l'activité économique du territoire où nous opérons.

Les impôts et les charges versés à l'État et aux organismes sociaux contribuent à soutenir l'emploi public. Quant aux dépenses engagées auprès de nos fournisseurs et de nos prestataires, elles alimentent l'activité de ces entreprises qui, en réalisant des achats, participent à leur tour à la dynamique du territoire dans un effet dit « de vague ». Pour déterminer avec précision et pour la première fois en 2014, l'ensemble de nos retombées directes, indirectes et induites, nous avons fait appel au cabinet Utopies et à sa méthodologie spécifique, appelée Local Footprint®. En 2014, l'impact total de Gecina est estimé, par cette méthode, à plus de 4 900 emplois directs, indirects et induits (dont 45 % en Île-de-France), répartis dans différents secteurs.

L'outil Local Footprint® a également calculé les impacts « catalyseurs » des activités de Gecina, c'est-à-dire la contribution socio-économique des occupants de nos actifs. Ainsi, 135 000 emplois sont aujourd'hui soutenus en France par les occupants des immeubles de bureaux, des résidences et des établissements de santé du Groupe, générant un PIB de 5,3 milliards d'euros.

Pour en savoir plus, consultez ou téléchargez le Rapport Contribution économique sur [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)

Droits de mutation

Cessions  
785 M€



Plus de 79 500 emplois indirects et induits

Estimation des emplois indirects et induits soutenus par les occupants des immeubles Gecina suivant la méthodologie Local Footprint® développée par le cabinet Utopies.

Environ 28 000 personnes logées dans des résidences Gecina

Environ 55 500 salariés travaillant dans un immeuble Gecina

- Résidentiel - surface moyenne par habitant : 20 m²/personne
- Bureaux - cumul des nombres d'occupants maximum/immeuble
- Santé - 0,78 employé/lit

Loyers  
579 M€

Autres  
9 M€

Santé  
73 M€

Campuséa  
9 M€

Résidentiel  
126 M€

Bureaux  
362 M€

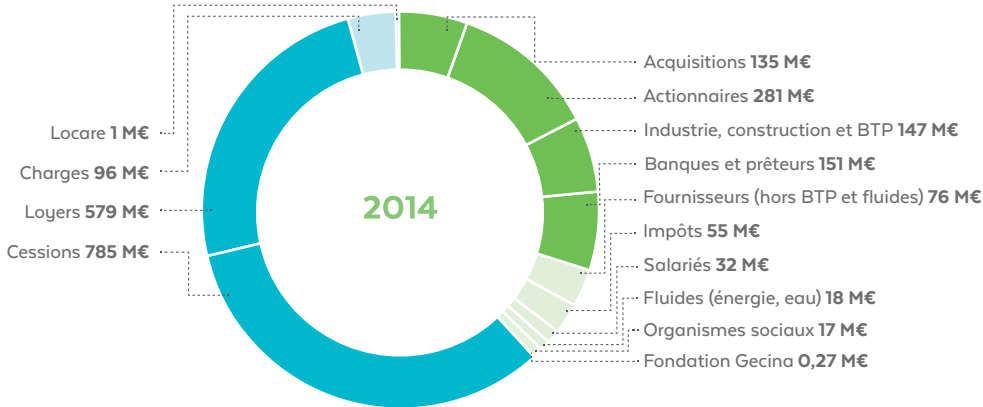
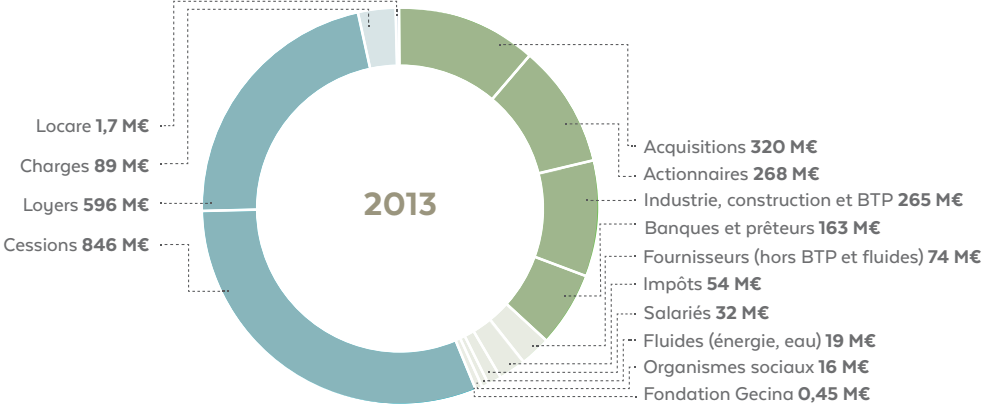
Charges refacturées  
96 M€



Locare  
1 M€ Honoraires

FLUX ENTRANT

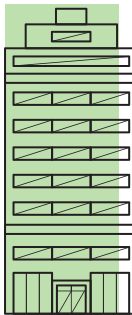
RÉPARTITION ÉCONOMIQUE



Imposition

Actionnaires  
281 M€  
Dividendes

Banques et prêteurs  
151 M€  
Frais financiers bruts et frais divers



Impôts  
55 M€  
Impôts fonciers, taxe bureau, TEOM, taxe sur dividendes, CVA, crédit d'impôt recherche

Organismes sociaux  
17 M€



473 emplois directs

Salariés  
32 M€  
Salaires bruts, intéressement et autres rémunérations



Fondation Gecina  
0,27 M€



Fournisseurs  
76 M€  
(hors BTP et fluides)



Industrie construction et BTP  
147 M€

Construction  
95 M€  
Entretien et petits travaux  
52 M€

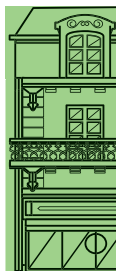


Fluides (énergie, eau)  
18 M€



Droits de mutation

Acquisitions  
135 M€



Plus de 4 400 emplois indirects et induits

Estimation des emplois indirects et induits suivant la méthodologie Local Footprint® développée par le cabinet Utopies.

FLUX SORTANT



## 2014, une année de transition réussie

**En 2014, les équipes de la direction investissements et arbitrages ont mené à bien la cession de Beaugrenelle, peu après la mise en exploitation de ce centre commercial de nouvelle génération.**

**Investissement**  
Dans un marché plutôt favorable à la vente, le Groupe s'est positionné sur 4 milliards et a réalisé durant l'exercice 135 millions d'investissement. Avec un budget 2015 ambitieux, la direction investissements et arbitrages travaille aujourd'hui à ré-alimenter le pipeline de projets de Gecina. Sa cible : des actifs très bien localisés à Paris intra muros ou en première couronne, particulièrement dans le croissant Ouest et sur les hubs importants du Grand Paris (dans le prolongement des lignes 14 et 15 du métro, notamment), ainsi qu'à La Défense. Elle privilégie les immeubles de grande capacité, susceptibles d'attirer des locataires grands comptes.

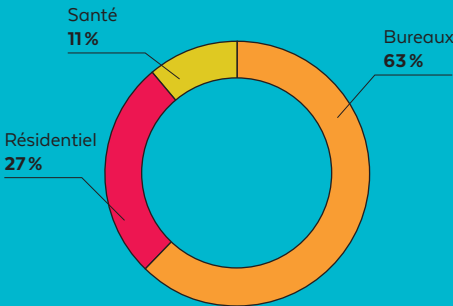
**Exploitation**  
Dans un contexte économique et réglementaire difficile, sur un marché locatif resté atone, les équipes de la direction du patrimoine ont délivré en 2014 le chiffre d'affaires projeté, à 571 M€, et la marge attendue, à environ 92 %. De nouveaux succès locatifs ont été enregistrés, notamment la location de 12 800 m<sup>2</sup> de bureaux au groupe Henner à Neuilly-sur-Seine et la signature d'un nouveau bail dans Horizons. Les équipes de la maîtrise d'ouvrage ont poursuivi la politique de construction et de restructuration d'immeubles du Groupe et su faire face à la demande croissante de flexibilité des preneurs à bail. La diversité des profils d'entreprise, en immobilier de bureaux, exige en effet une réactivité de plus en plus grande et une personnalisation de l'aménagement des actifs. Quant à la direction des ventes, elle s'est fortement mobilisée sur la cession à l'unité d'actifs résidentiels pour 37 millions d'euros et la préparation du plan de vente 2015.

**Asset management**  
Créée en 2014, la direction asset management a mené en 2014 un premier travail de fond sur une sélection d'actifs regroupant les plus gros immeubles du patrimoine<sup>(1)</sup>, bureaux, résidences étudiants et immobilier de santé (représentant 62 % de la valeur totale du patrimoine), ainsi que quelques immeubles nécessitant des arbitrages rapides. Les équipes ont passé au crible un portefeuille d'une valeur de 5 milliards d'euros. Localisation, occupation, étude du marché locatif ou du marché à la vente, perspective de création de valeur, scénarii de réaffectation d'usage, scoring environnemental : toutes les dimensions des actifs ont été analysées. Les conclusions ont été présentées en novembre 2014 au comité exécutif de Gecina lors de plusieurs journées d'asset reviews. Ces sessions ont également été l'occasion de procéder à une revue de l'ensemble du patrimoine sous un angle stratégique, intégrant à la fois le profil de risque des actifs mais aussi leur performance RSE.

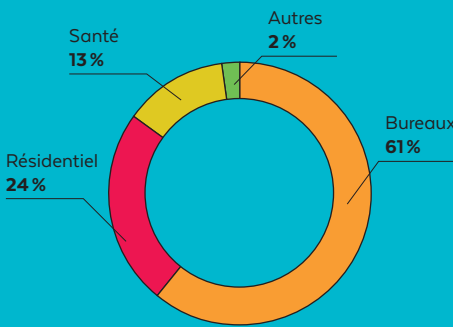
(1) Hors actifs résidentiels.

## CHIFFRES CLÉS 2014

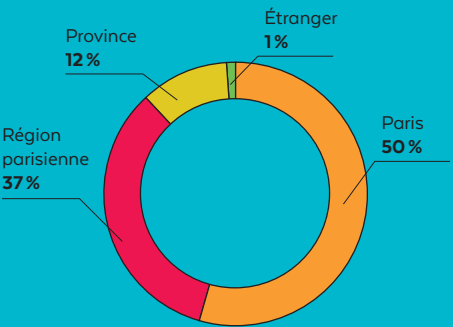
### VALORISATION DU PATRIMOINE PAR ACTIVITÉ



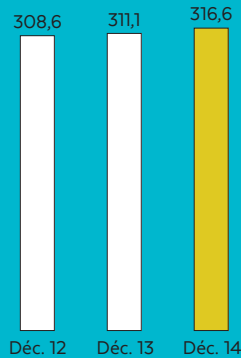
### RÉPARTITION DES LOYERS PAR ACTIVITÉ



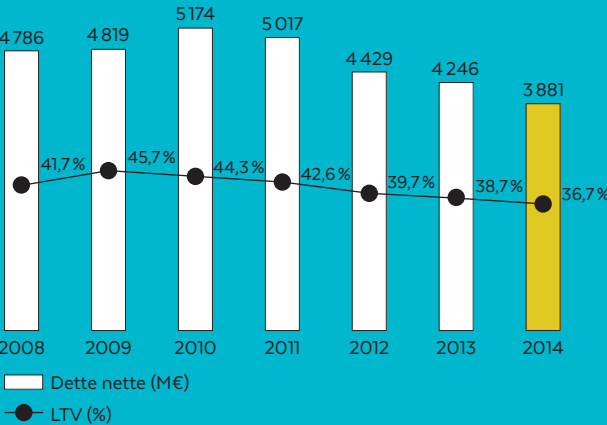
### RÉPARTITION DES LOYERS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



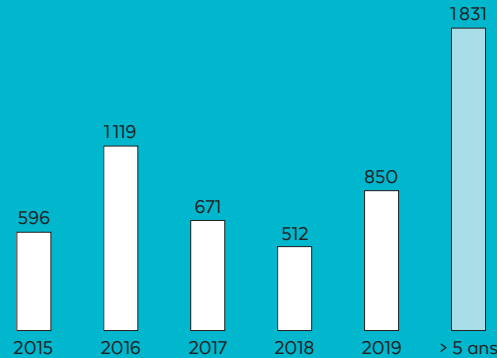
### RÉSULTAT RÉCURRENT NET - PART DU GROUPE (en millions d'euros)



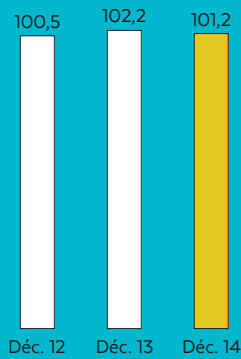
### RATIO LTV



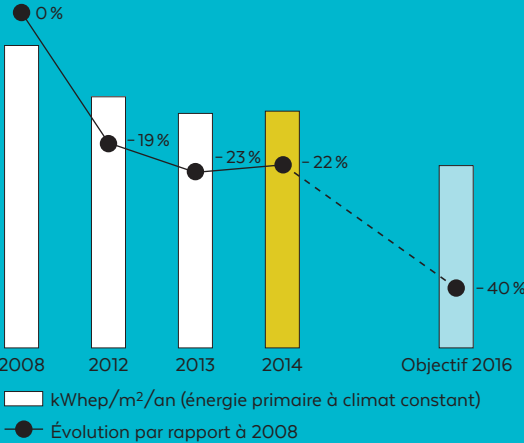
### ÉCHÉANCIER DES FINANCEMENTS AUTORISÉS (INCLUS LES LIGNES DE CRÉDIT NON UTILISÉS, HORS BILLET DE TRÉSORERIE) (en millions d'euros)



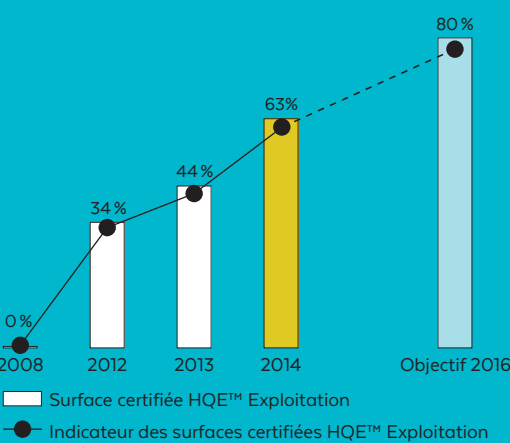
### ANR DILUÉ BLOC TRIPLE NET EPRA PAR ACTION (en euros)



### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU PATRIMOINE DE BUREAUX



### PART DE SURFACES DE BUREAUX CERTIFIÉES HQE™ EXPLOITATION





## Bourse et actionnariat

### 2014, une année en or!

Gecina s’est vue décerner, en 2014, deux « EPRA Gold Award », soit deux médailles d’or, pour la qualité et la transparence de l’information financière et extra-financière contenue dans son document de référence 2013, par l’EPRA, l’association représentant les sociétés immobilières cotées en Europe. Ces deux distinctions matérialisent l’attention toute particulière que Gecina accorde à l’ensemble des acteurs de marché, qu’ils soient actionnaires individuels, investisseurs institutionnels ou analystes financiers.

### Une relation privilégiée avec les actionnaires individuels

De par la forme nominative de ses actions, Gecina entretient une relation privilégiée avec l’ensemble de ses actionnaires. Tous sont identifiés dans les registres de la société et bénéficient d’un service personnalisé et de la gratuité des droits de garde et des frais de gestion, la gestion de leur compte étant assurée par le département Titres et Bourse, intégré à la direction de la Communication financière. Par ailleurs, être proche de ses actionnaires, c’est aussi aller à leur rencontre et Gecina l’a bien compris. En plus de l’Assemblée

Générale qui reste un événement majeur, l’équipe Communication financière a organisé, en 2014, 3 visites de patrimoine durant lesquelles près de 60 participants ont eu l’opportunité de découvrir 8 actifs au total, à Paris et en Région parisienne. L’équipe Communication financière s’est également rendue à Marseille où elle a présenté la société auprès de 300 investisseurs individuels lors d’une conférence-débat organisée par Le Revenu. Cette rencontre a donné lieu à de riches échanges. Gecina offre également à ses actionnaires un certain nombre de services complémentaires :

- une équipe Relations Actionnaires expérimentée qui répond à toutes questions, qu’elles soient relatives à l’Assemblée Générale, à la gestion de compte, à la fiscalité, etc. ;
- un espace dédié sur le site internet [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) qui permet de recevoir par courrier électronique l’ensemble des publications de la société – Lettres aux actionnaires, communiqués sur les résultats et les actualités du Groupe – et offre également la possibilité de s’inscrire aux visites de patrimoine ;
- un numéro vert (0800800976) d’appel gratuit depuis la France ;

- une adresse de messagerie spécifique : [actionnaire@gecina.fr](mailto:actionnaire@gecina.fr)

### Une relation de confiance avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers

L’équipe Communication financière, véritable lien entre la Présidence et la direction générale de Gecina et les acteurs de marché, informe et échange régulièrement avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, tant sur les résultats de la société que sur son actualité et sa stratégie. En 2014, au-delà des traditionnelles réunions de présentation des résultats annuels et semestriels, Gecina a rencontré plus de 260 investisseurs et analystes financiers lors de conférences et de roadshows, en France ou à l’international, mais également lors de réunions individuelles ou de visites de patrimoine. Par ailleurs, l’équipe Communication financière organise ponctuellement une journée Investisseurs, l’occasion pour les participants d’échanger avec la direction de Gecina sur des thèmes d’actualité relatifs au marché immobilier en général et sur la société en particulier. Cet événement est également l’occasion de faire découvrir certains actifs emblématiques du patrimoine

de Gecina aux investisseurs et aux analystes. La Présidence, la direction générale de Gecina et l’équipe Communication financière attachent une importance particulière aux relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, privilégiant les échanges constructifs favorisant un climat de confiance.

### Une distribution attractive

Au titre de l’exercice 2014, un dividende de 4,65 euros par action sera proposé à l’Assemblée Générale du 24 avril 2015, représentant une distribution de 90 % du résultat récurrent et un rendement de 4,5 % par rapport au cours de clôture du 31 décembre 2014. Ce dividende sera mis en paiement le 30 avril 2015.

### Les avantages du nominatif

La forme nominative des actions Gecina favorise une relation directe avec l’ensemble des actionnaires. De plus, la gestion des comptes inscrits au nominatif pur est assurée par un service Titres internalisé, offrant entre autres :

- la gratuité des droits de garde et des frais de gestion ;
- des frais de courtage réduits (0.2 % HT avec un minimum de 7 € par ordre) ;
- un suivi fiscal gratuit.

### CALENDRIER FINANCIER

#### 19 FÉVRIER 2015

- Activité et résultats 2014, après Bourse
- Réunion de présentation le 20 février 2015 à 10 h 00

#### 23 AVRIL 2015

- Activité au 31 mars 2015, après Bourse

#### 24 AVRIL 2015

- Assemblée Générale des actionnaires

#### 30 AVRIL 2015

- Mise en paiement du dividende

#### 22 JUILLET 2015

- Activité et résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2015, après Bourse
- Réunion de présentation le 23 juillet 2015 à 10 h 00

#### 21 OCTOBRE 2015

- Activité au 30 septembre 2015, après Bourse

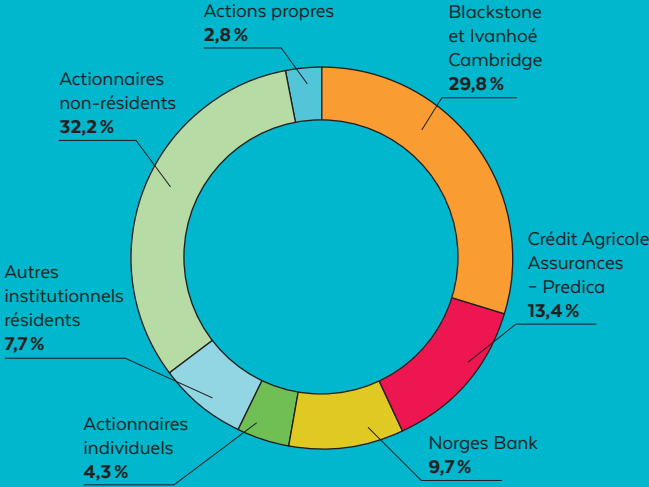
### CONTACTS

#### Relations actionnaires

**individuels :**  
Numéro vert :  
0 800 800 976  
[actionnaire@gecina.fr](mailto:actionnaire@gecina.fr)

**Communication financière, relations analystes et investisseurs :**  
[ir@gecina.fr](mailto:ir@gecina.fr)

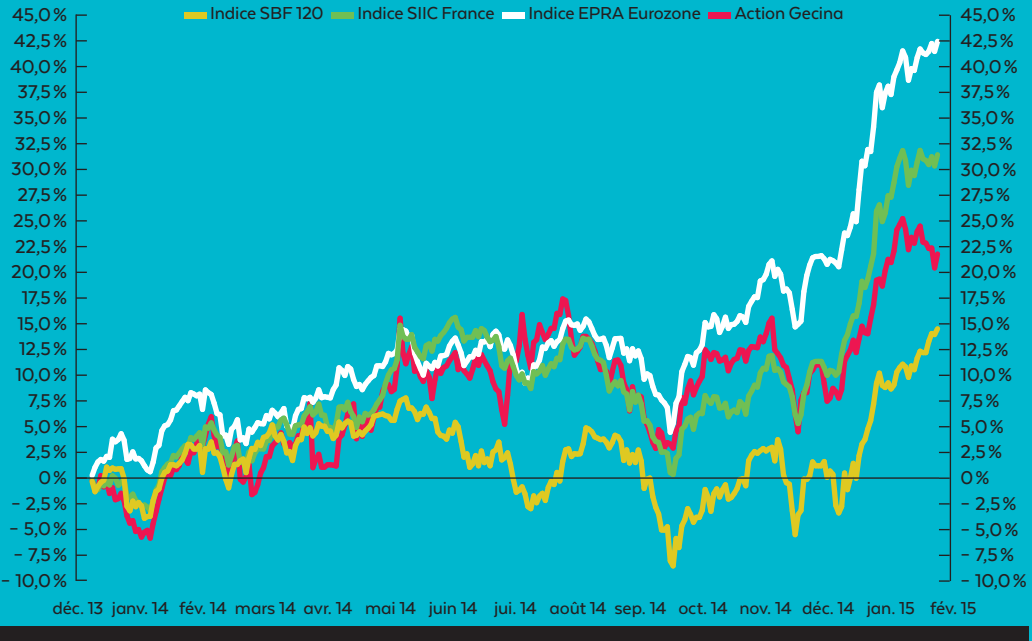
RÉPARTITION DE L’ACTIONNARIAT GECINA au 31 décembre 2014



### ACTION GECINA au 31 décembre 2014

Actions en circulation	63 104 820
Capitalisation boursière	6,531 Mds€
Code ISIN	FR0010040865
Code Reuters	GFCP.PA
Code Bloomberg	GFC:FP
Cotation	Euronext Paris – Compartiment A (Large Cap)
Admis au service à règlement différé (SRD)	
Valeur nominale	7,50 €

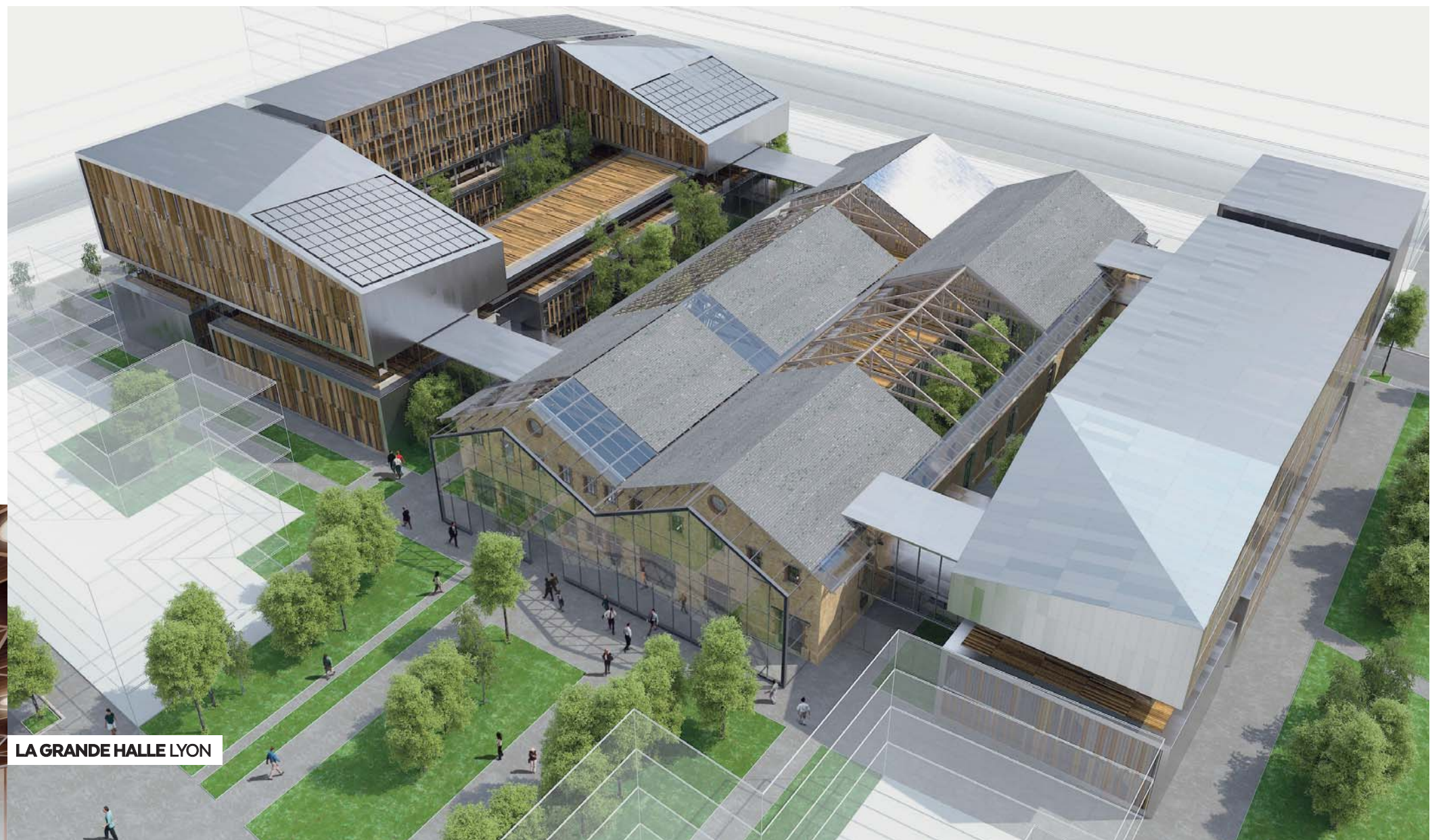
### LE COURS DE L’ACTION GECINA du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 23 février 2015





## Des projets pour construire l'avenir

Un pipeline de développement de 1,7 Md€ a été identifié, dont 440 M€ d'investissement déjà engagés, autour de projets ambitieux en Île-de-France et en région, dans l'immobilier de bureaux, de santé et dans les résidences étudiants.



- LE CRISTALLIN**  
(QUARTIER PONT DE SÈVRES/BOULOGNE-BILLANCOURT)
- 11 462 m<sup>2</sup> en construction
  - Architectes : Zündel & Cristea
  - Profil HQE™ Rénovation, niveau « exceptionnel »
  - Livraison prévue au 4<sup>e</sup> trimestre 2015
- 55 AMSTERDAM**  
(PARIS 8<sup>e</sup>)
- Rénovation d'un immeuble de bureaux haussmannien de 12 362 m<sup>2</sup>
  - Triple certification HQE™ Exceptionnel, BREEAM Outstanding et LEED Platinum
  - Labels Effinergie, BiodiverCity® et Well
  - Livraison prévue en 2016
- LA GRANDE HALLE**  
(QUARTIER GERLAND/LYON)
- 20 000 m<sup>2</sup> en développement, 3 bâtiments réunis en campus
  - Certification HQE™ Niveau excellent et Label Effinergie
  - Architectes : Reichen et Robert & Associés
  - Livraison prévue en 2017





CLINIQUE DE BAYONNE



GARDEN OUEST MONTIGNY-LE-BRETONNEUX

## GARDEN OUEST

(PARC D'ACTIVITÉS DU PAS DU LAC/  
MONTIGNY-LE-BRETONNEUX)

- Projet de business campus, avec 53 000 m<sup>2</sup> de bureaux neufs sur 3 bâtiments
- Certification HQE™ Passeport Excellent, BiodiverCity®
- Architecte : Hubert Godet

## VÉLIZY WAY

(INNOVEL PARC/VÉLIZY-VILLACOUBLAY)

- Projet de 15 000 m<sup>2</sup>
- Certification HQE™ Passeport Exceptionnel, LEED et BiodiverCity®
- Architectes : Chaix et Morel Associés

## CLINIQUE DE BAYONNE

- 30 000 m<sup>2</sup> en construction pour regrouper les activités de 3 établissements existants
- 70 millions d'euros d'investissement
- 255 lits
- Ouverture prévue en 2015

## DE NOUVELLES RÉSIDENCES CAMPUSÉA

7 nouvelles résidences étudiants seront livrées d'ici à 2018 (Bagnolet, Bordeaux, Palaiseau, Puteaux...), dont 4 en 2015.



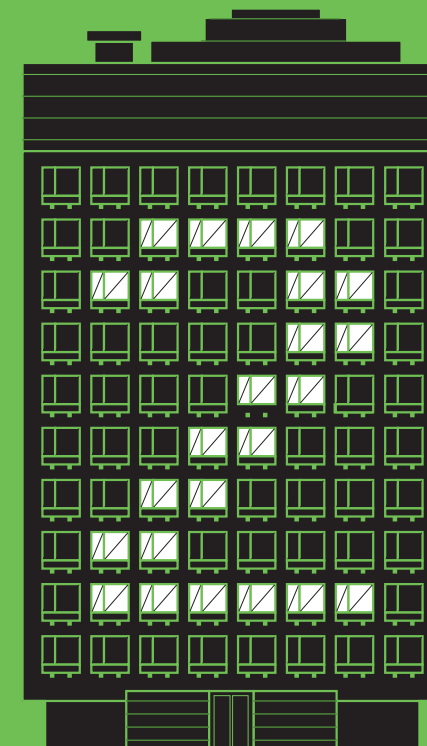
VÉLIZY WAY VÉLIZY-VILLACOUBLAY



CAMPUSÉA VALMY PUTEAUX



# Une autre approche de l'engagement





20

## Nous avançons avec nos clients

La relation client est depuis toujours au cœur de la stratégie commerciale et patrimoniale de Gecina. Aujourd’hui, la foncière souhaite aller encore plus loin en s’appuyant sur des outils numériques qui dématérialisent les flux mais replacent l’humain au centre des échanges.

Opérateur immobilier intégré, Gecina accompagne ses clients tout au long de leur parcours. La foncière compte aujourd’hui environ 10 000 clients, de profils très variés : entreprises, étudiants, ou encore particuliers. L’écoute, la satisfaction et la fidélisation de ces locataires, dans toute leur diversité, sont centrales dans son modèle. En modifiant son organisation en 2014, la foncière a donc également remis à plat son approche de la relation client. Les équipes de la direction du patrimoine ont, avec la direction marketing et communication, dessiné une nouvelle feuille de route, qui intègre pleinement les possibilités du numérique et renforce encore les opportunités d’échange et de dialogue avec les locataires.

### Le numérique au service de la relation client

Pour tracer cette feuille de route, le Groupe s’est appuyé sur l’étude barométrique confiée à l’institut Ipsos qui évalue régulièrement depuis 2008 la qualité du management de la relation client sur trois de ses marchés (bureaux, résidentiel et logements étudiants). Ce baromètre évalue la satisfaction globale à travers les différentes étapes du « parcours client » et recueille les attentes des clients en matière de produits immobiliers et de services. Enfin, il identifie les principales forces et voies d’amélioration de Gecina. La vague réalisée en 2013 a mis en évidence de fortes attentes de tous les profils de clients en matière de fluidité des échanges et de suivi des demandes d’intervention dans les immeubles. Pour répondre à ces attentes, Gecina a donc développé et testé en 2014 un espace client extranet, accessible aussi bien pour les grands utilisateurs de l’immobilier d’entreprise que pour les particuliers, via des interfaces dédiées. Grâce à cet espace de service, les clients transmettent et suivent leurs demandes en ligne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et

accèdent rapidement et de façon sécurisée aux documents relatifs à leur compte locataire. Ils peuvent aussi éditer et déposer directement des documents en ligne ou obtenir des informations sur les actualités relatives à leur immeuble. L’outil a été testé d’avril à juillet 2014 auprès d’un panel de clients, sur quatre immeubles de bureaux et quatre immeubles résidentiels. Des réunions d’échanges avec ces clients ont été organisées pour optimiser ses fonctionnalités avant un déploiement sur l’ensemble du patrimoine de Gecina (principalement les bureaux) en 2015.

### Vers un dispositif intégré

La mise en place de cet extranet client, qui noue un dialogue permanent et dynamique avec l’ensemble des clients locataires, constitue un élément fort du projet de mise en place d’un « Customer Relationship Management ». Il ouvre la voie à des outils de plus en plus riches et de plus en plus intelligents qui vont permettre au bailleur et au locataire de progresser ensemble autour de la gestion de l’immeuble, grâce à des données partagées portant sur les consommations d’eau ou d’énergie. La réflexion de

Gecina autour des outils numériques s’étend aussi à la relation avec les fournisseurs et prestataires qui interviennent dans les immeubles et qui sont un maillon essentiel de la chaîne de qualité de service. À terme, les fournisseurs référencés seront eux aussi raccordés à l’extranet client, de façon à améliorer les remontées d’informations et la réactivité. Enfin, les équipes Gecina qui ont en charge le contrôle qualité des immeubles seront elles aussi équipées d’outils numériques nomades reliés à cette base d’informations.

### Des instances d’échange en face-à-face

Cette dématérialisation des flux n’appauvrit pas la relation de Gecina avec ses clients. Bien au contraire, la foncière continue de développer des relations directes avec chacun de ses clients, en replaçant l’humain au centre de ces relations. Des instances de dialogue existent pour chacune des typologies d’immeubles : plans de concertation locative pour les immeubles résidentiels, comités de partenariat pour l’immobilier de santé, comités relation client autour des baux verts.

84 000 m<sup>2</sup>  
de locations de  
bureaux, relocations,  
renégociations et  
renouvellements  
en 2014.

TAUX DE  
RECOMMANDATION  
**90 %**  
en immobilier  
d’entreprise,  
82 % en résidentiel,  
88 % pour les  
résidences étudiants.

TAUX DE  
SATISFACTION  
EN 2014  
**7,5/10**  
en immobilier  
d’entreprise,  
92 % en résidentiel,  
95 % pour les  
résidences étudiants.



## CAMPUSÉA (RÉ)INVENTE LE SERVICE

Positionnée sur le segment des résidences étudiants, Campuséa a revisité en 2014 sa plateforme de marque et son identité graphique, inchangées depuis la création de la filiale en 2007. Elle a aussi défini une véritable stratégie de services, en partant de l’analyse des besoins des étudiants. Son ambition : affirmer sa différence en offrant aux étudiants le meilleur environnement pour étudier. Pour cela, elle les décharge des préoccupations du quotidien et leur propose des avantages exclusifs. Elle a ainsi défini un certain nombre de packs de services : Welcome pack (produits de soins et d’entretien, draps...), pack numérique, pack assurance habitation. Ces avantages spécifiques ont été négociés avec des partenaires (assureur, opérateur téléphonique, salles de cinéma...). Une nouvelle carte de service et de fidélité, la carte Campuséa, va être lancée en 2015. Via cette carte, les étudiants pourront accéder à la communauté Campuséa

et bénéficier des partenariats nationaux et de proximité négociés par la marque. Utile pour les étudiants, qui peuvent se consacrer entièrement à leurs études, rassurante pour leurs parents, qui savent leur enfant bien pris en charge, Campuséa séduit aussi les écoles partenaires pour lesquelles l’offre de logement est un facteur d’attractivité. La marque a ainsi signé des partenariats avec la Sorbonne, l’école des Ponts, l’Institut des sciences politiques ou encore l’Isara. De plus, Campuséa a lancé début 2015 un appel à projets auprès d’écoles de design pour redessiner le mobilier de ses logements étudiants.





## L'immeuble de demain s'invente aujourd'hui

**L'écoute et l'anticipation des besoins sont l'un des moteurs de l'innovation selon Gecina. Nouveaux usages, nouveaux services, mise en réseau : l'immeuble de demain est déjà en train d'émerger.**

Avec un patrimoine riche et multiforme, Gecina répond aux besoins des locataires et des utilisateurs d'aujourd'hui. Mais le Groupe anticipe déjà l'évolution des environnements de vie et de travail. Sa réflexion se déploie autour d'une double problématique, celle des usages et celle des services. Elle ouvre des pistes prometteuses de Recherche et Développement.

**Réseau et foisonnement**  
Gecina propose déjà des services au sein de ses immeubles, notamment des conciergeries. Mais le Groupe aborde de plus en plus son patrimoine comme un réseau d'actifs immobiliers, un réseau dans lequel peuvent être intégrés une multitude de services innovants. Cette nouvelle approche capitalise sur la richesse du patrimoine pour offrir de nouveaux services sur le principe du foisonnement. Gecina a ainsi testé en 2014 l'utilisation de parkings d'immeubles de bureaux, inoccupés pendant la nuit, par les locataires d'un immeuble résidentiel voisin. Ce même principe de foisonnement pourrait s'appliquer, à l'échelle d'un quartier d'affaires, à l'utilisation d'un auditorium ou à la mutualisation d'une conciergerie.

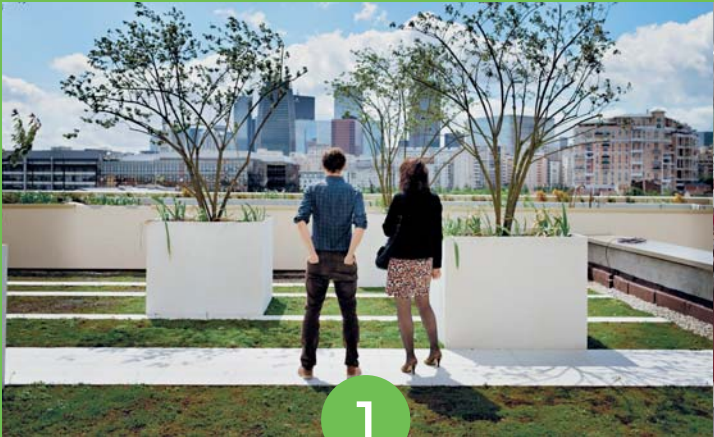
**Des solutions flexibles**  
Plus poreux à leur environnement naturel et urbain, les nouveaux immeubles sont aussi plus souples, plus flexibles. C'est notamment le cas de l'immobilier d'entreprise, qui doit s'adapter aux nouveaux comportements de travail, plus collaboratifs, souvent articulés autour d'un mode projet.

Grâce à leur expertise, les équipes de Gecina sont aujourd'hui en mesure de modifier, en cours de projet, le cahier des charges des espaces de travail pour implanter davantage d'espaces collaboratifs ou créer des solutions sur-mesure (showroom, ...). À terme, c'est la structure même des bâtiments (trames, équipements de traitement d'air,...) qui devra être conçue pour permettre une évolution, voire un changement d'affectation de l'immeuble. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, Gecina s'appuie donc sur ses propres expérimentations, développées pour répondre aux besoins de ses clients. Mais sa réflexion est également irriguée par sa participation à des appels à projets structurants, comme celui lancé en 2014-2015 par la Mairie de Paris. Apport des start-up, émergence des fab lab ou encore enjeux de verdissement liés à l'économie circulaire : ces sujets d'innovation sont autant de stimulants pour la réflexion menée par le Groupe autour de l'immeuble de demain.

## LES GRANDES TENDANCES POUR L'IMMOBILIER DE BUREAU EN 2025

Gecina a confié à l'institut Ipsos la réalisation d'une étude prospective pour identifier les tendances qui vont modifier nos modes de vie et nos façons de travailler d'ici à 2025, et déterminer les conséquences probables sur l'évolution de l'offre d'immeubles de bureau. Cette démarche orientera la politique de développement de la foncière en proposant des solutions innovantes pour faire évoluer les immeubles du patrimoine, réduire le risque d'obsolescence, anticiper les attentes des clients et positionner Gecina comme leader et expert du bureau de demain.

Quatre grandes tendances ont été identifiées en matière d'immobilier de bureau à l'horizon 2025.



1

### L'IMMEUBLE OUVERT SUR LE MONDE

- L'immeuble-ville
- L'immeuble-ouvert sur la nature
- L'immeuble-hub
- L'immeuble-365
- L'immeuble-showroom



2

### L'IMMEUBLE COLLABORATIF

- Le facteur H (Humain)
- L'immeuble « flexible »
  - L'esprit start-up
- L'immeuble Bleasure (Business + Pleasure)



3

### L'IMMEUBLE BIEN-ÊTRE

- Le bureau-santé
- Le bureau-détente
- L'immeuble-concierge
- Le bureau-annexe de chez soi



4

### L'IMMEUBLE RESSOURCE

- L'immeuble Big Data
- L'immeuble frugal
- L'immeuble producteur



## Avec nos parties prenantes, nous créons de la valeur

Le dialogue avec les parties prenantes occupe une place croissante dans la création de valeur des entreprises. Pour Gecina, il constitue un véritable moteur d’innovation et d’amélioration des pratiques.

Aujourd’hui, huit grandes familles de parties prenantes interagissent directement ou indirectement avec Gecina à différentes étapes de son activité et tout au long de sa chaîne de valeur : ses collaborateurs, ses clients locataires, ses actionnaires, ses fournisseurs, ses pairs et concurrents, l’État et les collectivités, les agences de notation et les analystes et enfin les associations et ONG. En fonction de leur nature, le Groupe les aborde au niveau le plus pertinent : purement corporate et/ou corporate et local (c’est-à-dire actif par actif). En développant des échanges réguliers avec ces parties prenantes, il progresse en transparence et en crédibilité. Le dialogue lève aussi d’éventuelles incompréhensions, pour arbitrer si nécessaire des intérêts contradictoires et construire des partenariats de façon à atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques. Même si le cadre réglementaire

de la loi Grenelle II et celui des référentiels extra-financiers (la Global Reporting Initiative [GRI], notamment), incitent aujourd’hui les entreprises à renforcer le dialogue avec leurs parties prenantes, ces pratiques sont encore émergentes dans le secteur de l’immobilier. Pour élaborer

un cadre de référence et de confiance, Gecina s’est donc associée en 2014 à une initiative lancée par le Comité 21 : la foncière s’est engagée en signant les « principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes ».

### Un benchmark international de nos pratiques

Pour obtenir une analyse objective de sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes, Gecina a demandé en 2014 au cabinet anglais IMS Consulting, spécialiste en stratégie de communication et de dialogue avec les parties prenantes, de réaliser une étude comparée de ses pratiques et de celles de 6 foncières françaises et anglo-saxonnes.

### Écouter nos publics pour mieux leur répondre

Pour améliorer la pertinence de sa communication et la qualité de ses relations avec ses parties prenantes, Gecina a confié fin 2014 à l’institut Ipsos la réalisation d’une étude pour comprendre quelle perception celles-ci ont du Groupe. Quelques-uns des clients les plus importants de la foncière, mais aussi des élus, des professionnels du secteur et des leaders d’opinion ont été interrogés pour recueillir leur opinion sur Gecina et sur ses différents engagements. Les résultats sont attendus pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2015.

### 7 experts pour une réflexion stratégique

**Dominique Alba**, architecte, directrice générale de l’Atelier Parisien d’Urbanisme – APUR

**Isabelle Baraud Serfaty**, directrice d’Ibicity, structure de conseil et expertise en économie urbaine

**Yves Duplaix**, responsable du pôle Service Public, et en charge du programme GPTW chez Atos Consulting

**Geneviève Féron**e, directeur général, CASABEE, ex-directrice développement durable de Veolia Environnement et Eiffage, et fondatrice de l’agence Arèse

**Matthieu Gauvin**, chef de projet développement durable chez Bouygues Construction

**Emmanuel de la Masselière**, directeur de la Stratégie et du Développement de l’Établissement Public d’Aménagement Plaine de France

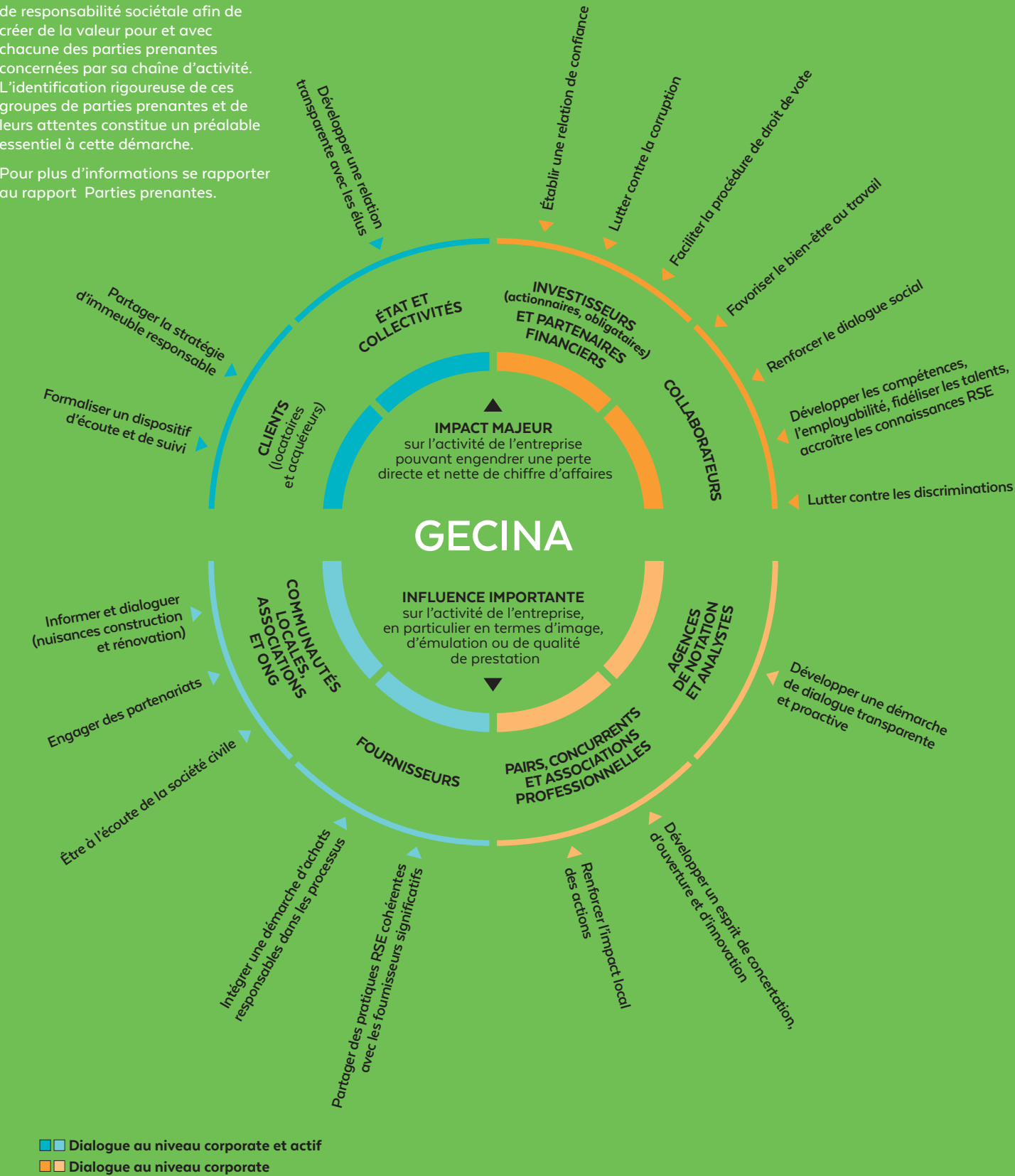
**Guillaume Sainteny**, président de GS Conseil

*Pour les experts consultés, Gecina doit s’adapter aux nouveaux usages et modèles de développement urbains, en portant sur son patrimoine une vision long terme.*

### PARTIES PRENANTES

Gecina a placé le dialogue et la concertation au cœur de sa démarche de responsabilité sociétale afin de créer de la valeur pour et avec chacune des parties prenantes concernées par sa chaîne d’activité. L’identification rigoureuse de ces groupes de parties prenantes et de leurs attentes constitue un préalable essentiel à cette démarche.

Pour plus d’informations se rapporter au rapport Parties prenantes.





## Développer une politique sociale équilibrée

**Employeur responsable, Gecina souhaite construire son développement en impliquant ses collaborateurs et en favorisant leur progression professionnelle. Les changements organisationnels qui ont marqué 2014 ont donc fait l'objet d'un accompagnement attentif.**

Gecina a procédé en 2014 à une refonte en profondeur de son organisation, en ligne avec sa stratégie de foncière experte. Pour faciliter, en amont, l'appropriation de cette nouvelle organisation par métiers, un travail de plusieurs mois a été mené sur les fondamentaux de chaque métier par l'équipe des ressources humaines avec les managers concernés. Les changements, très structurants pour le Groupe, ont été présentés de façon collégiale aux différentes équipes par les membres du comité exécutif de Gecina. Pour de nombreux collaborateurs, l'organisation par métiers est synonyme d'élargissement de leurs compétences, elle crée aussi des passerelles nouvelles et des perspectives d'évolution au sein d'une même direction. La bascule opérationnelle vers la nouvelle organisation, réalisée à effectifs constants,

s'est déroulée selon le calendrier annoncé, début avril. Elle s'est accompagnée d'un réaménagement des locaux du siège de façon à proposer, à chaque étage du bâtiment, des espaces de convivialité facilitant les échanges entre les équipes.

**Une culture managériale renforcée**  
Le Groupe a par ailleurs poursuivi en 2014 le renforcement des compétences managériales au sein de ses équipes. Pour favoriser l'homogénéité des pratiques, notamment autour de la fixation des objectifs et du déroulement des entretiens annuels d'appréciation et de progrès, 60 managers du Groupe ont été formés en 2014. Ils ont bénéficié des formations collectives mais aussi d'un accompagnement individualisé autour de 4 thématiques : métiers, finance, management et RSE. Ce programme a été initié et suivi par les membres du comité exécutif. La promotion interne est une dimension importante de la politique de ressources humaines de Gecina. Pour chaque poste à pourvoir, une offre est systématiquement diffusée en interne et la direction des ressources

humaines s'efforce d'identifier des candidats au sein même de l'entreprise. La réorganisation intervenue en 2014 a d'ailleurs ouvert aux collaborateurs de nouvelles opportunités de mobilité (élargissement de leurs missions, gestion d'un nouveau portefeuille, évolution vers une autre fonction ou un autre service...). Pour professionnaliser l'accès à des responsabilités d'encadrement, le Groupe a mis en place en 2014 un « parcours cadre ». Ce programme de formation, qui couvre des aspects techniques, managériaux et de connaissance de l'entreprise, se déroule sur plusieurs mois et propose 70 heures de formation. Il offre aux collaborateurs retenus pour accéder à un poste de cadre des sessions collectives de formation, auxquelles participent les responsables des différents métiers de Gecina, qui viennent présenter leur activité. Les participants se voient aussi confier des missions d'apprentissage et une étude de cas. Leur parcours se conclut par la rédaction d'un mémoire et sa soutenance devant un jury qui valide de façon collégiale leur passage au statut de cadre.

**Gérer les impacts sociaux de notre stratégie**  
Employeur responsable, Gecina souhaite gérer de façon exemplaire les impacts sociaux de sa stratégie. Après la mise en vente en 2014 de plusieurs immeubles résidentiels de son patrimoine, Gecina s'est attachée à trouver pour les gardiens de ces 17 immeubles, en accord avec les partenaires sociaux, une solution qui protège au mieux leurs intérêts. L'ensemble des gardiens qui le souhaitent ont donc été repris et salariés par une même structure, La Providence, permettant ainsi de garder une unité à ces salariés.



.....  
**3 jours**  
de formation par an  
et par collaborateur.  
.....

.....  
**75 %**  
des postes pourvus  
par mobilité interne  
en 2014.

.....  
**60 managers**  
formés dans le cadre  
du renforcement  
des compétences  
managériales.





## Développer une politique sociale équilibrée

### Créer les conditions du bien-être au travail

Attaché à l'équilibre et au bien-être de ses collaborateurs, Gecina a mené en 2014 avec les partenaires sociaux un travail de fond sur les risques psycho-sociaux. A partir d'un diagnostic établi par le cabinet indépendant Technologia, un comité de pilotage a été créé et des plans d'actions établis, pour prévenir et anticiper ces risques. Un dispositif complet a ainsi pu être déployé. L'ensemble du comité de direction a été sensibilisé à la question des risques psycho-sociaux. Un guide des bons usages a été édité et une cellule d'écoute mise en place, avec un service individualisé, anonyme et strictement confidentiel accessible depuis un numéro vert. Des espaces de convivialité ont été créés au sein du siège. Enfin, pour la population des gardiens d'immeubles, confrontés à des risques spécifiques, les procédures en cas d'agression ont été actualisées et renforcées.

Le Groupe s'efforce également d'accompagner ses collaborateurs pour une meilleure gestion de leur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Signataire de la Charte de la parentalité, Gecina a mis en place des mesures d'accompagnement

pour les jeunes parents, en leur proposant par exemple des places en crèche. Le Groupe souhaite, en réduisant le stress chez les parents actifs, diminuer l'absentéisme et améliorer la productivité et la performance de ses collaborateurs. Pour mieux informer les parents sur les dispositifs à leur disposition, ceux-ci sont présentés en 2014 dans son Guide d'accueil. Le Groupe a également lancé en 2014 une démarche innovante, qui s'adresse aux collaborateurs ayant en charge un parent âgé ou dépendant. Grâce au partenariat instauré avec la plateforme multimedia spécialisée Responsage, les collaborateurs peuvent s'adresser à des conseillers qui répondent en moins de 3 jours à toutes leurs questions sur la perte d'autonomie d'un proche âgé. En 2014, 15 collaborateurs ont fait appel à la plateforme pour faire face à la lourde responsabilité qu'est l'accompagnement d'un parent âgé.

### Avancer concrètement sur l'intégration du handicap

Signataire fin 2013 d'une convention avec l'Agefihp, Gecina a encore renforcé en 2014 sa politique en faveur de l'insertion des personnes handicapées, en sensibilisant l'ensemble de ses collaborateurs

à cette question. Pendant la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap, des animations (théâtre, réalisation de bouquets avec des personnes en situation de handicap, massages par des kinésithérapeutes non voyants, émission sur Vivre FM) ont été organisées au siège. Enfin, un Guide du handicap a été édité. Ces initiatives portent leurs fruits. Mieux informés sur leurs droits, les salariés – et notamment les gardiens d'immeuble qui représentent, en raison de la pénibilité de certaines tâches, une population « à risques » – entreprennent plus facilement les démarches menant à la reconnaissance d'un handicap. Leur poste peut ainsi être aménagé de façon adaptée. Enfin, cette thématique est d'autant mieux portée au sein de l'entreprise qu'elle est aussi l'un des deux axes choisis et soutenus la Fondation Gecina.



Des petits déjeuners intergénérationnels regroupant des jeunes et des seniors de l'entreprise ont été organisés chaque trimestre en 2014, sur des thématiques transverses liées à la coopération entre les générations. Le taux de satisfaction recueilli sur les thématiques abordées était en général supérieur à 85%.



Gecina a accueilli, en 2014, 19 jeunes en alternance, avec des niveaux de formation allant du Bac+1 au Bac+5.



**80 %**  
des collaborateurs ont participé aux animations de la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap.

**6 %**  
En 2014, Gecina a atteint et dépassé son obligation légale de 6 % d'emploi de personnes ayant une reconnaissance de handicap.





## La solidarité en action

### La fondation Gecina articule son action autour de deux approches.

Elle noue des partenariats avec des grands acteurs institutionnels reconnus comme l'Office National des Forêts, la Ligue pour la Protection des Oiseaux, le Conservatoire du Littoral ou encore Ashoka. Elle favorise l'apport de projets par ses propres collaborateurs : ceux-ci sont encouragés à proposer et à parrainer la candidature d'une association qui leur tient à cœur. Ces deux approches sont complémentaires : certains parrainages émanant de salariés sont devenus des partenariats pérennes, comme le suivi de la population des faucons pèlerins en région parisienne. A l'inverse, les grands partenariats ne se traduisent pas seulement par un soutien financier du Groupe : ils débouchent très souvent sur des actions de terrain voire sur du bénévolat de compétences. Par ailleurs, la Fondation consulte régulièrement les collaborateurs de Gecina sur leurs attentes en matière d'actions solidaires. Depuis la création de la Fondation, 3 études ont été réalisées. Elles ont notamment

montré que les collaborateurs souhaitaient pouvoir s'investir sur des actions concrètes et sur des périodes courtes. C'est pour répondre à cette demande que des actions collectives ont été développées comme par exemple la participation à l'aménagement de vergers conservatoires. En 2014, 11 de ces actions collectives ont été organisées.

**Avec Ashoka, soutenir les entrepreneurs solidaires**  
La Fondation a tout particulièrement mis l'accent en 2014 sur le sujet du handicap. Elle a ainsi noué un partenariat avec Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux, dont la vocation est d'identifier et de soutenir des entrepreneurs pionniers de l'innovation sociale. Elle a, dans le cadre de ce nouveau partenariat, soutenu 10 entrepreneurs sélectionnés par le programme Impact Handicap d'Ashoka. Le programme Impact Handicap fait émerger et soutient des projets socialement innovants, engagés sur les défis du handicap de façon à contribuer à la structuration et à la professionnalisation de l'entrepreneuriat social dans ce domaine. Pendant 6 mois, de janvier à juin 2014,

10 entrepreneurs sociaux ont bénéficié de séminaires de formations et de coaching individuel pour mettre au point un business plan à vocation sociale. 10 collaborateurs de Gecina leur ont apporté bénévolement leurs compétences et leurs expertises professionnelles. Le programme s'est clôturé par l'étude de tous les projets par un jury d'experts. Les deux projets les plus prometteurs (les associations Club House et Learn Enjoy) ont été récompensés par un prix de 5 000 euros, Prix du Jury et Prix des collaborateurs de Gecina.

**Une vision positive du handicap**  
Engagée dans le soutien à toutes les formes de handicap, la Fondation d'entreprise Gecina soutient depuis 2008 l'association CAPSAAA (CAP Sport Art Aventure Amitié) qui encourage une vision positive du handicap, tout en développant des programmes de prévention et de sensibilisation, notamment grâce au sport. Présidée par Ryadh Sallem, membre de l'équipe de France de Rugby Fauteuil, CAPSAAA œuvre pour le développement de ce sport en France. Après une première participation aux jeux

paralympiques de Londres en 2012, l'équipe de France s'est qualifiée pour les championnats du monde qui se sont déroulés à Odense au Danemark en août 2014. Pour contribuer à la préparation de l'équipe et permettre à tous, Parisiens et touristes, de découvrir cette discipline sportive, la Fondation Gecina a soutenu les rencontres « Wheelblacks in France », une série de rencontres clôturées par un match de gala France/ Nouvelle-Zélande sur le Parvis de l'Hôtel de Ville.

.....  
**37 projets**  
parrainés par des collaborateurs depuis la création de la Fondation, dont 12 en 2014.

.....  
**16 projets**  
de partenariat développés depuis 2008.

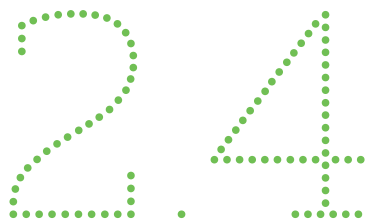
.....  
**150 salariés**  
ont participé en 2014 à des actions de la Fondation.



.....  
En créant en 2008 sa Fondation d'entreprise, Gecina a choisi d'apporter son soutien au handicap sous toutes ses formes et à la protection de l'environnement. Avec une double ambition : financer des projets utiles à tous mais aussi susciter une mobilisation croissante de ses salariés, autour d'actions concrètes.







La solidarité en action

Des jardins qui soignent

Autre initiative en faveur cette fois du handicap lié à des maladies à impact neurologiques : la Fondation Gecina s’est associée en 2014 à Jardins Art et Soin (JAS), une association créée par des médecins et des architectes du paysage. La Fondation a choisi de parrainer un programme de soutien pour l’unité psychiatrique de l’Institut mutualiste Montsouris, qui accueille des adolescents souffrant de dépressions sévères ou d’anorexie mentale. Le soutien de la Fondation s’est notamment traduit par la participation de collaborateurs bénévoles aux travaux d’aménagement et de plantation du jardin.

La voix des plus fragiles

Dans le cadre d’un parrainage de projet, la Fondation Gecina a également contribué en 2014 à améliorer les conditions de travail de la radio Vivre FM. Gérée par l’association ANPHI, cette radio associative aide et informe les personnes handicapées et leur entourage mais aussi le grand public afin de favoriser la prise en compte des droits des personnes handicapées et leur pleine intégration sociale. Au-delà du soutien financier de la

Fondation, six collaborateurs de Gecina se sont impliqués dans la rénovation des locaux de la radio et de Cino, le centre de formation associé à Vivre FM. Le partenariat entre la Fondation Gecina et Vivre FM a également abouti à la création d’une émission intitulée Construire ensemble. Diffusée une fois par mois, elle donne la parole aux partenaires de la Fondation et aux bénévoles.

Des actions concrètes en faveur de l’environnement

Enfin, les partenariats au long cours autour des questions d’environnement se sont poursuivis en 2014. Avec l’Office National des Forêts et le Conservatoire du Littoral, la Fondation développe depuis plusieurs années un mécénat d’expertise. Les équipes de Gecina ont ainsi pu, pour l’ONF, apporter leur expertise bénévole pour concevoir la mise en accessibilité d’un pavillon de chasse du XVIII<sup>e</sup> siècle, la Faisanderie, situé dans la forêt de Melun Sénart et utilisé comme centre d’information et centre pédagogique. Quant au Conservatoire du Littoral, qui est également propriétaire de nombreux espaces bâtis, il fait régulièrement appel à l’expertise de Gecina pour



rendre ces bâtiments accessibles au public à mobilité réduite. Des actions collectives sont également menées avec ces partenaires et rencontrent un vif succès auprès des collaborateurs. En novembre 2014, la fondation Gecina, l’ONF et l’association des « croqueurs de pommes » d’Île-de-France, avec le soutien du Conseil général de l’Essonne, ont réalisé la première campagne de plantation d’arbres fruitiers sur la Plaine de Sénart. L’aménagement de ce verger s’inscrit dans un projet porté par la Fondation Gecina et l’ONF, qui vise à créer, sur une période de 3 ans, une prairie fleurie et arborée d’une surface de 28 hectares, ouverte au public.

.....

Foncière de référence en France et en Europe, Gecina a choisi de publier un rapport annuel intégré qui présente l’essentiel de ses performances financières, environnementales et sociales. Ce rapport tend à refléter l’analyse menée par le Groupe sur son modèle économique au regard des enjeux sociaux et environnementaux et décrit la façon dont sa stratégie, sa gouvernance, ses performances et ses perspectives créent de la valeur.

Retrouvez la vision globale de la stratégie, des engagements, des plans d’actions et de la performance de Gecina dans les éléments détaillés dans le Document de référence 2014.

Des rapports complémentaires offrent une vision exhaustive de 4 sujets spécifiques :

- la biodiversité,
- la contribution socio-économique,
- les droits de l’homme, et
- la relation avec les parties prenantes.

L’ensemble de ces documents sont accessibles depuis le site internet du Groupe : [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr).

.....

Suivez l’actualité et téléchargez nos publications : [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)

Retrouvez aussi Gecina sur :



.....

Conception-réalisation : **HAYAS WORLDWIDE PARIS**

**Crédits photo :** AIA Architectes, Atelier Zündel et Cristea, blinaSALIDA/Creative Syndicate, Benoit Challand-graphiste, Jean-Lionel Dias, Dominique Perrault Architecture, Naud & Poux Architectes, Antoine Doyen, Thierry Lewenberg-Sturm, Chaix & Morel et Associés, Hubert Godet Architecte, Agence d’Architecture A. Bechu, Reichen et Robert & associés, Louis Paillard.

ÉCOSYSTÈME DE REPORTING GECINA



La version papier de ce document a été imprimée avec des encres végétales sur du papier Cocoon Silk, papier couché 100 % recyclé, fabriqué en France, sans chlore, certifié FSC® Recycled. L’imprimeur qui a réalisé ce document est également certifié Imprim’vert®.



.....

## **Le nouveau Gecina**

est le fruit d'une longue histoire.  
Si nous choisissons aujourd'hui  
de nous recentrer sur l'immobilier  
de bureaux, c'est pour mieux réinventer  
notre métier et mettre nos expertises  
au service de toutes nos parties  
prenantes. Notre ambition ?  
Imaginer, au cœur du Grand Paris,  
des solutions immobilières esthétiques,  
innovantes, mutables et durables  
à très forte valeur ajoutée, qui  
répondent aux usages de nos clients,  
aujourd'hui et pour demain.  
Créer bien plus que des bureaux.  
Des espaces de vie, de performance  
et de bien-être.

.....