

Document  
de référence  
2014





# Document de référence

incluant le rapport financier annuel  
et le rapport de Développement Durable

# 2014



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20/02/2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

# Sommaire

L'édito du Président .....	4
L'édito du Directeur Général .....	6
Les membres du Comité Exécutif .....	8
<b>1 Présentation du Groupe .....</b>	<b>9</b>
1.1. Chiffres clés.....	10
1.2. Gecina en bref.....	12
1.3. Dates clés de Gecina.....	12
1.4. Organisation du Groupe et organigramme.....	14
1.5. Activité et marchés.....	16
1.6. Définition et sensibilité des principaux indicateurs .....	21
1.7. Risques.....	22
<b>2 Commentaires sur l'exercice .....</b>	<b>49</b>
2.1. Revue de l'activité.....	50
2.2. Ressources financières .....	54
2.3. Valorisation du patrimoine immobilier .....	58
2.4. Activité et résultats des principales sociétés.....	65
2.5. Actif Net Réévalué triple net.....	68
2.6. Évolutions, perspectives et tendances .....	69
2.7. Reporting EPRA au 31 décembre 2014 .....	70
<b>3 Comptes consolidés .....</b>	<b>73</b>
3.1. État consolidé de la situation financière .....	74
3.2. État du résultat global consolidé (format EPRA).....	76
3.3. État de variation des capitaux propres consolidés.....	77
3.4. État des flux de trésorerie consolidés .....	78
3.5. Annexe aux comptes consolidés .....	79
<b>4 Comptes annuels .....</b>	<b>113</b>
4.1. Bilan au 31 décembre 2014.....	114
4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2014.....	116
4.3. Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2014 .....	117

<b>5</b>	<b>Gouvernement d'Entreprise.....</b>	<b>133</b>
5.1.	Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.....	134
5.2.	Rémunération et avantages.....	163
<b>6</b>	<b>Distribution, capital et action .....</b>	<b>175</b>
6.1.	Distribution .....	176
6.2.	Informations sur le capital .....	178
6.3.	Opérations sur le capital.....	184
6.4.	Options et actions de performance .....	193
6.5.	L'action Gecina.....	195
<b>7</b>	<b>Responsabilité et performance RSE .....</b>	<b>199</b>
	Préambule.....	200
7.1.	Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes.....	202
7.2.	La performance RSE.....	232
7.3.	Patrimoine.....	246
7.4.	Planète .....	273
7.5.	Collaborateurs.....	289
7.6.	Société .....	306
7.7.	Annexes.....	326
<b>8</b>	<b>Liste du patrimoine .....</b>	<b>337</b>
8.1.	Bureaux.....	338
8.2.	Résidentiel.....	343
8.3.	Logistique.....	348
8.4.	Santé.....	349
<b>9</b>	<b>Informations complémentaires .....</b>	<b>353</b>
9.1.	Document de référence contenant un rapport financier annuel.....	354
9.2.	Contrôleurs légaux des comptes.....	358
9.3.	Informations juridiques .....	367



## **2014, UNE ANNÉE SATISFAISANTE MALGRÉ UN CONTEXTE INCERTAIN**

L'année 2014 aura été satisfaisante pour Gecina, dans un contexte économique qui s'est pourtant avéré difficile et incertain. Notre résultat récurrent net part du Groupe 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 permettent de 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 va ainsi continuer à se spécialiser dans l'immobilier de bureau et assumera en parallèle une diversification maîtrisée.

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 du secteur pour saisir les meilleures opportunités du marché qui reste encore très attractif. Nous continuerons à investir 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 continué à améliorer 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 notations extra-financières. Ainsi, Gecina a été classée au 1er 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 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.

Bernard Michel

Président



## UN MARCHÉ DE BUREAUX ENCORE DIFFICILE, MAIS DES SIGNAUX ENCOURAGEANTS POUR L'AVENIR

Bien que 2014 ait montré quelques signes d'amélioration par rapport à 2013, l'année est restée assez difficile pour l'immobilier du bureau. Néanmoins, nous voyons se mettre en place un certain nombre de facteurs renforçant notre confiance dans l'avenir.

En effet, la demande placée s'est inscrite en hausse de + 13 % en Île-de-France par rapport à l'année précédente, 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, et nous regardons sereinement l'avenir, convaincus qu'il présentera un certain nombre d'opportunités pour Gecina.

## DE SOLIDES PERFORMANCES IMMOBILIÈRES, FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES

Dans un contexte encore difficile nous sommes particulièrement satisfaits de la performance que Gecina a pu réaliser en 2014. La cession du centre commercial de Beaugrenelle pour 700 millions d'euros acte en main a été un grand succès pour les équipes de notre Groupe, matérialisant sous la forme d'une création de valeur importante, notre savoir-faire en terme de développement. 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.

Nous avons réalisé en 2014 un résultat net récurrent part du Groupe en hausse de + 1,8 % à 316,6 millions d'euros, alors que nos cessions ont été plus importantes que nos investissements sur l'exercice. Cette performance traduit l'attention avec laquelle nous avons piloté l'optimisation des charges opérationnelles, administratives et financières du Groupe. L'optimisation de notre structure financière aura été un élément clé de l'année. 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 sursouscrites, soulignant l'appétit croissant des marchés pour Gecina. Cela s'est également traduit par l'amélioration de nos notations auprès des agences de ratings, récompensant ainsi le travail que nous avons fourni ces dernières années. À ce titre, la solidité du bilan de Gecina a de nouveau été saluée par Standard & Poor's et Moody's qui ont respectivement relevé notre notation à BBB+/Perspective stable et à Baa1/Perspective stable.

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 moyen 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 %).



## **GEcina, EN ORDRE DE MARCHÉ POUR L'ACCÉLÉRATION DE SA STRATÉGIE**

La stratégie que nous mettons en place s'organise autour de la notion de rendement global. Nous voulons privilégier la création de valeur pour nos actionnaires plutôt que la croissance à tout prix. Nous lancerons des programmes de cessions ambitieux lorsque nous considérerons que certains actifs sont matures. Nous pourrions envisager d'accélérer le recentrage de notre portefeuille vers le bureau par le biais de programmes de cessions d'actifs non stratégiques en profitant de conditions de marché favorables. Nous saurons aussi nous positionner sur des actifs à forte valeur ajoutée dans les zones géographiques que nous connaissons parfaitement.

## **... GRÂCE À SON NOUVEL ACTIONNARIAT ET À SA RÉORGANISATION OPÉRATIONNELLE**

Nous avons aujourd'hui la possibilité d'écrire une nouvelle page de l'histoire de Gecina. La stabilisation de notre actionariat et la recomposition du Conseil d'Administration qui en découle, nous donnent la stabilité nécessaire pour mettre en place ces nouvelles ambitions stratégiques. Nous avons, par ailleurs, début 2014, réorganisé en profondeur le Groupe. En effet, 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.

Les premiers effets de cette nouvelle organisation sont déjà visibles à ce stade. Nous avons en effet réalisé au travers de nos équipes d'Asset Management une revue complète de notre portefeuille, permettant d'identifier avec précision le potentiel de création de valeur sur chacun de nos actifs. À fin 2014, 62 % de nos immeubles auront ainsi été explorés en profondeur, et la totalité de notre patrimoine aura fait l'objet d'une étude approfondie à fin 2015. Ce suivi actif aura fait ressortir un potentiel supplémentaire d'investissements sur notre propre portefeuille, dégagant un rendement proche de 7 %, et qui nourrira notre pipeline dans les années qui viennent pour un montant total proche de 1,3 milliard d'euros. Il nous permet également d'identifier certains actifs ou

portefeuilles qu'il pourrait être pertinent de céder dans le marché actuel, à la fois sur le bureau, notre cœur de métier, mais aussi sur les actifs dits de diversification. Nous avons également lancé un ambitieux plan, visant à extraire de notre portefeuille résidentiel le maximum de valeur au travers de cession. Ce programme met en place, sur une partie significative de notre portefeuille de logements, les conditions préalables à une cession par unité vacante au fil de l'eau, sans conséquence pour les locataires en place.

Enfin, la dynamisation de notre stratégie se traduit également au sein de nos équipes dédiées aux investissements. Nous affirmons aujourd'hui notre recherche de création de valeur, sous l'angle d'une maîtrise des risques opérationnels et de marchés. Notre connaissance fine des marchés immobiliers sur lesquels nous intervenons, de même que notre savoir-faire en matière de maîtrise d'ouvrage, d'Asset Management et de commercialisation doivent nous permettre de saisir les opportunités d'investissements sur lesquelles nos avantages concurrentiels feront la différence. Nous avons aujourd'hui la capacité de saisir des opportunités sur des actifs ou portefeuilles de grandes tailles, à restructurer ou à repositionner, et nous savons gérer le risque locatif. Notre lecture du cycle nous permettrait aussi de nous positionner sur des marchés solides mais encore convalescents dont les perspectives sont encourageantes, comme La Défense ou certaines parties du Croissant Ouest.

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. À ce stade, près de 200 millions d'euros d'investissements ont déjà été sécurisés depuis le début de l'année, notamment au travers de l'acquisition de l'Immeuble City 2 à Boulogne-Billancourt pour 188 millions d'euros loué à Solocal Group qui sera livré en 2016. Par ailleurs, la société envisage cette année la cession de 800 millions d'euros d'actifs non core et/ou matures. Sur la base de ces éléments, le résultat net part du Groupe devrait être au moins stable en 2015. Le Groupe envisage cependant de réaliser de nouveaux investissements qui pourraient amener la société à revoir ses perspectives à la hausse au cours de l'année.

Philippe Depoux

Directeur Général

## Les membres du Comité Exécutif



**Philippe Depoux**  
Directeur Général



**Nathalie Bardin**  
Directeur du Marketing et de la Communication



**Yves Dieulesaint**  
Directeur RSE



**Nicolas Dutreuil**  
Directeur Financier



**Loïc Hervé**  
Directeur du Patrimoine Immobilier



**André Lajou**  
Directeur Investissements et Arbitrages



**Vincent Moulard**  
Directeur de l'Asset Management



**Philippe Valade**  
Secrétaire Général



## Présentation du Groupe

<b>1.1. Chiffres clés.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Gecina en bref .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Dates clés de Gecina.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Organisation du Groupe et organigramme .....</b>	<b>14</b>
1.4.1. Organisation du Groupe et organigramme.....	14
1.4.2. Évolution de l'organisation du Groupe au cours de l'exercice .....	16
1.4.3. Événements survenus postérieurement au 31 décembre 2014 et relatifs à l'organisation du Groupe.....	16
<b>1.5. Activité et marchés.....</b>	<b>16</b>
1.5.1. Le marché du bureau : tendances 2014 et perspectives .....	16
1.5.2. Marchés de diversification.....	18
<b>1.6. Définition et sensibilité des principaux indicateurs .....</b>	<b>21</b>
<b>1.7. Risques .....</b>	<b>22</b>
1.7.1. Tableau de synthèse des principaux risques et des dispositifs de maîtrise .....	22
1.7.2. Facteurs de Risques .....	25
1.7.3. Litiges.....	32
1.7.4. Gestion des risques.....	34
1.7.5. Assurances .....	46



## 1.1. CHIFFRES CLÉS

<i>En millions d'euros</i>	Variation	2014	2013
<b>Revenus locatifs bruts</b>	<b>- 3,0 %</b>	<b>571,0</b>	<b>588,9</b>
Bureaux	+ 1,1 %	348,9	345,0
• Paris QCA - Bureaux	+ 2,0 %	102,6	100,6
• Paris QCA - Commerces	+ 4,9 %	35,3	33,7
• Paris hors QCA	+ 2,8 %	43,3	42,1
• Croissant ouest	- 2,7 %	116,3	119,5
• Autres	+ 4,6 %	51,5	49,2
Résidentiel	- 4,0 %	135,3	140,8
Santé	- 0,8 %	73,4	74,0
Autres (Beaugrenelle/Logistique/Hôtels)	n.a.	13,4	29,1
<b>Résultat récurrent net – part totale <sup>(1)</sup></b>	<b>+ 1,4 %</b>	<b>317,8</b>	<b>313,4</b>
<b>Résultat récurrent net – part du Groupe <sup>(1)</sup></b>	<b>+ 1,8 %</b>	<b>316,6</b>	<b>311,1</b>
<b>Valeur en bloc du patrimoine <sup>(2)</sup></b>	<b>- 4,1 %</b>	<b>10 341</b>	<b>10 781</b>
Bureaux	- 6,2 %	6 482	6 908
• Paris QCA - Bureaux	+ 4,1 %	1 803	1 732
• Paris QCA - Commerces	+ 9,0 %	894	821
• Paris hors QCA	- 39,8 %	838	1 391
• Croissant ouest	- 0,9 %	2 130	2 149
• Autres	+ 0,2 %	817	815
Résidentiel	- 1,7 %	2 750	2 797
Santé	+ 3,3 %	1 106	1 071
Autres (logistique)	n.a.	4	6
<b>Taux de capitalisation net du patrimoine <sup>(3)</sup></b>	<b>- 1,6 %</b>	<b>5,74 %</b>	<b>5,84 %</b>

<i>Données par actions (en euros)</i>	Variation	2014	2013
Résultat récurrent net – part totale	+ 0,9 %	5,19	5,14
Résultat récurrent net – part du Groupe	+ 1,3 %	5,17	5,10
ANR dilué bloc triple net (EPRA) <sup>(4)</sup>	- 1,0 %	101,2	102,2
Dividende net <sup>(5)</sup>	+ 1,1 %	4,65	4,60

<b>Nombre d'actions</b>	Variation	2014	2013
Composant le capital social au 31 décembre	+ 0,4 %	63 104 820	62 870 496
Hors autocontrôle au 31 décembre	+ 0,5 %	61 317 661	60 997 495
Dilué hors autocontrôle au 31 décembre	+ 0,5 %	61 967 103	61 658 902
Moyen hors autocontrôle	+ 0,4 %	61 260 603	60 991 382

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

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

(3) Sur la base du périmètre comparable 2014.

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

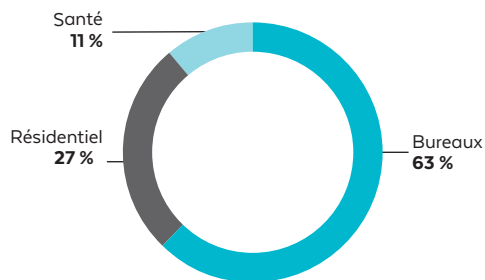
(5) Dividende 2014 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2015.

<b>RSE</b>	Variation	2014	2013
Consommation d'énergie du patrimoine de bureaux en kWh/m <sup>2</sup> /an <sup>(1)</sup>	+ 1 %	367	364
Part des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation	- 19 pt	63 %	44 %

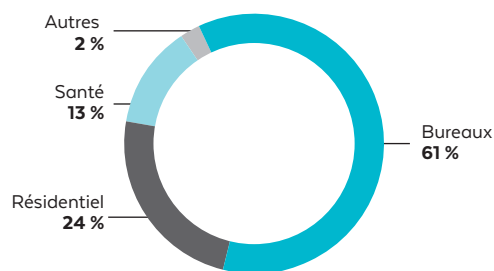
(1) Énergie primaire à climat constant.

## 01. Présentation du Groupe

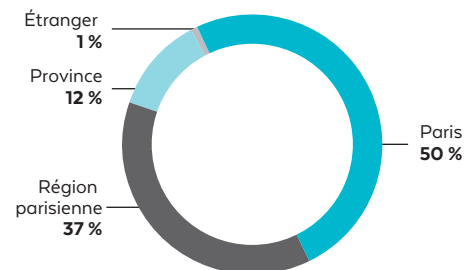
### VALORISATION DU PATRIMOINE PAR ACTIVITÉ



### RÉPARTITION DES LOYERS PAR ACTIVITÉ

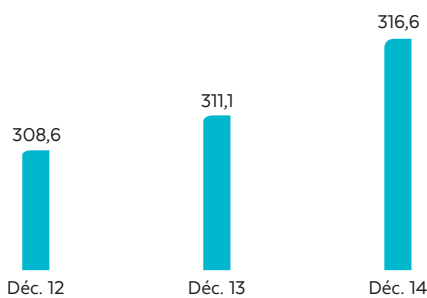


### RÉPARTITION DES LOYERS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



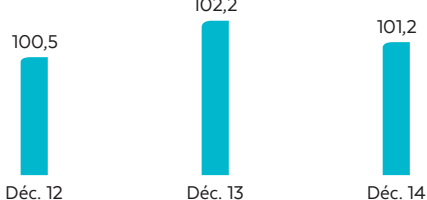
### RÉSULTAT RÉCURRENT NET - PART DU GROUPE

(en millions d'euros)

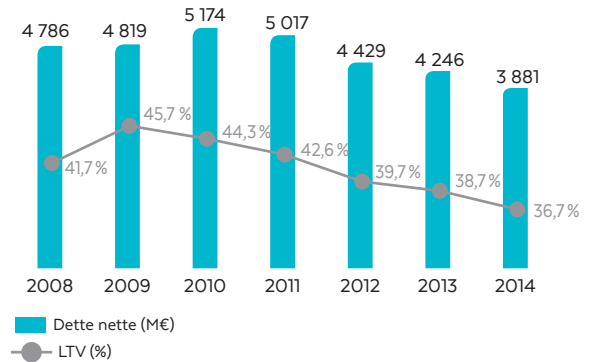


### ANR DILUÉ BLOC TRIPLE NET EPRA PAR ACTION

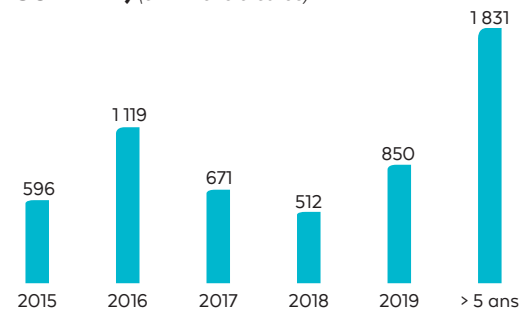
(en euros)



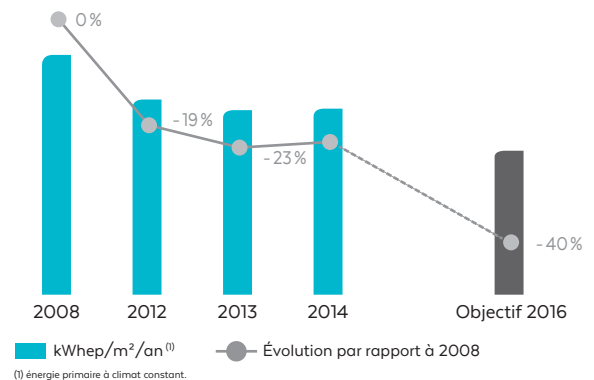
### RATIO LTV



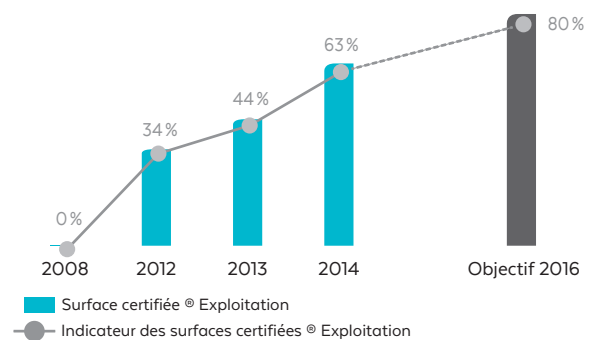
### ÉCHÉANCIER DES FINANCEMENTS AUTORISÉS (INCLUS LES LIGNES DE CRÉDIT NON UTILISÉES, HORS BILLETS DE TRÉSORERIE) (en millions d'euros)



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



### PART DES SURFACES DE BUREAUX CERTIFIÉES HQE® EXPLOITATION



## 1.2. GECINA EN BREF

Gecina détient, gère et développe un portefeuille immobilier de 10,3 milliards d'euros au 31 décembre 2014, principalement situé en Région parisienne et majoritairement constitué d'immeubles de bureaux.

Le portefeuille de bureaux de Gecina, valorisé à 6,5 milliards d'euros représente 63 % du patrimoine total de la société. Près de la moitié de celui-ci est constituée d'actifs parisiens avec une large prépondérance sur le Quartier Central des Affaires, et près d'un tiers du portefeuille de bureaux se situe dans le Croissant Ouest.

Gecina détient également des actifs dits « de diversification », représentant 37 % de son portefeuille (soit près de 3,8 milliards d'euros). Ils sont constitués de logements traditionnels et de résidences étudiants (26 % du portefeuille total), mais aussi de cliniques et d'EHPAD (11 %).

Ces dernières années, Gecina a renforcé son exposition aux bureaux en Île-de-France au travers d'une rotation active de son portefeuille. Près de 5,8 milliards d'euros d'actifs ont ainsi été cédés depuis 2008 et plus de 2,7 milliards d'euros auront été investis. Cette rotation active du portefeuille aura permis à Gecina de porter le poids du bureau dans son portefeuille de 52 % en 2006 à plus de 63 % à fin 2014, l'ambition affichée étant de poursuivre ce recentrage stratégique en atteignant une pondération supérieure à 80 % dans les années qui viennent.

Dans ce cadre, Gecina privilégiera le secteur des bureaux en Île-de-France, offrant une profondeur de marché unique au sein de la zone euro, mais également des perspectives porteuses tant en termes économiques qu'en termes de développement, au travers notamment du projet du Grand Paris.

Avec un actionariat maintenant stabilisé et un bilan renforcé, la société est en ordre de marche pour construire son avenir. Gecina ambitionne de renforcer son statut de leader sur le marché français de bureaux :

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

Gecina ambitionne d'ailleurs que 80 % de son portefeuille obtiennent la certification HQE® Exploitation d'ici 2016 (63 % à fin 2014).

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

## 1.3. DATES CLÉS DE GECINA

### 1959

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

### 1963

- Introduction à la Bourse de Paris de GFC.

### 1991

- GFC absorbe GFII.

### 1997

- GFC acquiert Foncina.

### 1998

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

### 1999

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

### 2002

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

### 2003

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

### 2005

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

### 2006

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

## 01. Présentation du Groupe

### 2007

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

### 2008

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

### 2009

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

### 2010

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

### 2011

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

### 2012

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

### 2013

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

### 2014

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

## 1.4. ORGANISATION DU GROUPE ET ORGANIGRAMME

### 1.4.1. ORGANISATION DU GROUPE ET ORGANIGRAMME

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

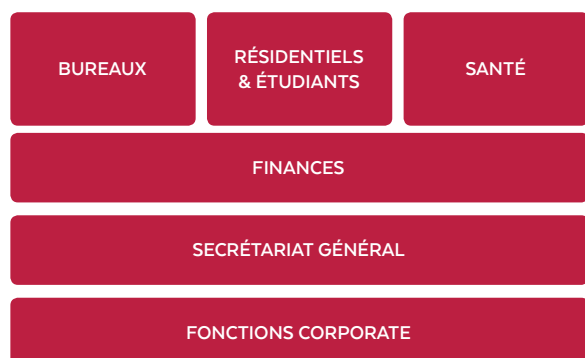
Afin d'accompagner son recentrage stratégique vers le secteur des bureaux et solidifier son modèle, Gecina a adopté, début 2014, une nouvelle organisation ajustée à la chaîne de création de valeur immobilière.

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

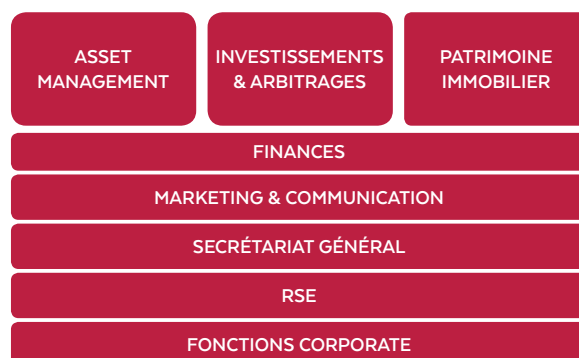
identifie les opportunités et pilote les processus d'investissement et de cession. L'Asset Management se charge de la stratégie immobilière, des business plans par immeuble et de la gestion des grands comptes. Quant à la Direction Patrimoine Immobilier, elle a la responsabilité de la gestion des opérations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

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

#### Ancienne organisation



#### Nouvelle organisation



Par ailleurs, au 31 décembre 2014, le groupe Gecina est constitué de 58 entités juridiques distinctes dont (i) 48 sociétés foncières, détentrices de patrimoine ou droits immobiliers, et (ii) 4 sociétés de services.

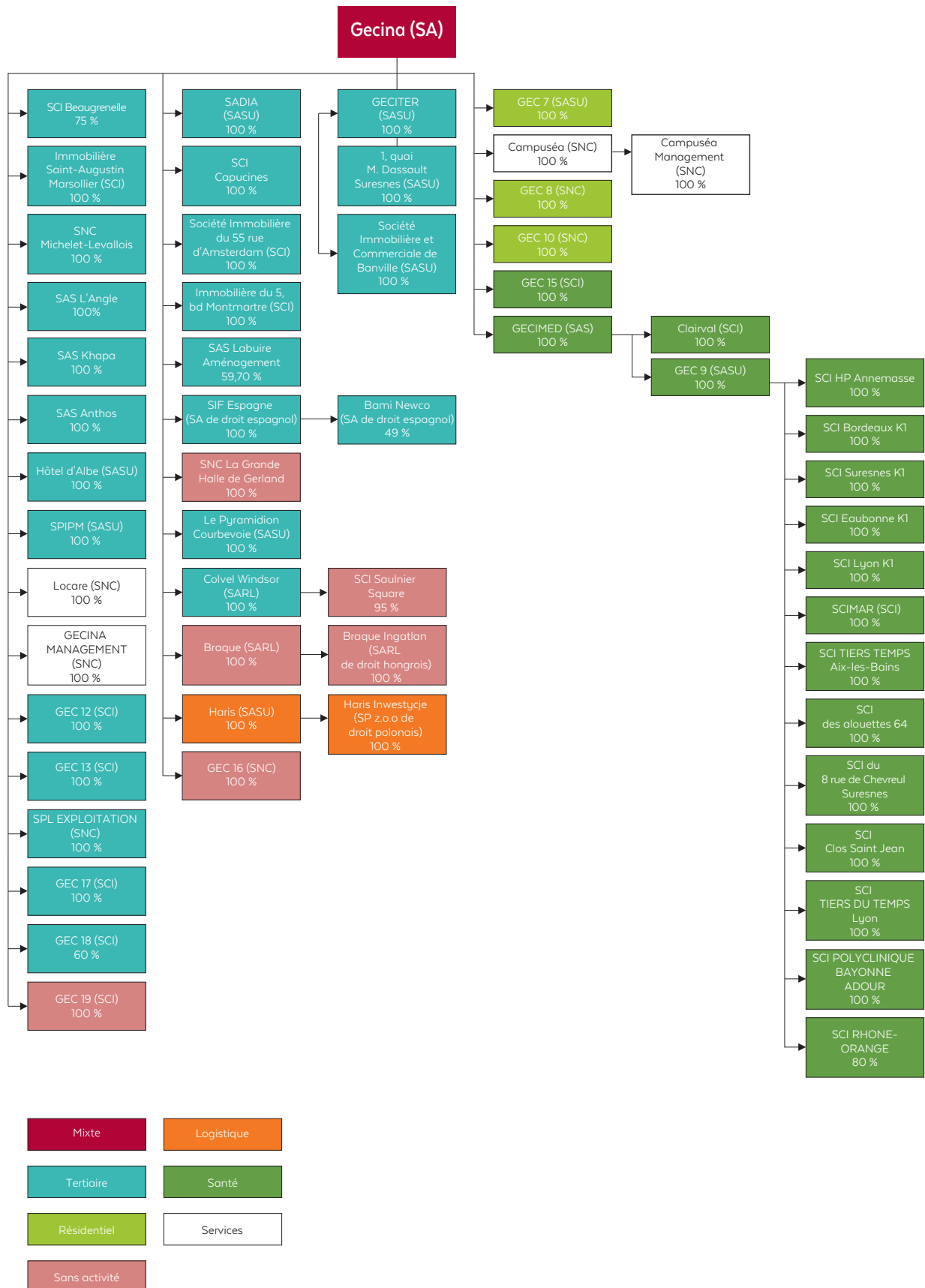
Les principales entités juridiques sont établies en France.

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

- la SAS Labuire Aménagement, dont Gecina détient 59,7 % du capital ;
- la société de droit espagnol Bami Newco, dont Gecina détient 49 % du capital au travers de sa filiale à 100 % SIF Espagne ;
- la SCI Beaugrenelle, dont Gecina détient 75 % du capital ;
- la SCI GEC 18, dont Gecina détient 60 % du capital ;
- la SCI Rhône-Orange, dont Gecina détient 80 % du capital au travers de GEC 9, filiale à 100 % de Gecimed.



# 01. Présentation du Groupe





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

En juillet 2014, la société Nikad (SARL) a été fusionnée par Gecina et radiée le 5 août 2014.

En octobre 2014, la société GEC 11 (SNC) a été fusionnée par Gecina et radiée le 3 novembre 2014.

En novembre 2014, Gecina a cédé 40 % de sa participation dans le capital de la société GEC 18 à la société C39 (SAS), filiale du Groupe EDF. GEC 18 porte le projet de développement de l'immeuble de bureau « La Grande Halle » à Lyon.

En décembre 2014, la société Campuséa Management (SNC) détenue à 100 % par Campuséa (SNC) a été créée, son objet social est la location et la vente de tous biens et droits immobiliers.

Pour de futurs développements, la société GEC 19 (SCI) a été créée.

## 1.4.3. ÉVÉNEMENTS SURVENUS POSTÉRIEUREMENT AU 31 DÉCEMBRE 2014 ET RELATIFS À L'ORGANISATION DU GROUPE

Néant.

## 1.5. ACTIVITÉ ET MARCHÉS

Ces dernières années, Gecina a considérablement rationalisé son portefeuille au travers de la cession d'actifs non stratégiques, visant essentiellement à renforcer la spécialisation de la société autour de son portefeuille d'actifs de bureaux tout en réduisant son endettement. La cession du portefeuille logistique en 2012 comme la cession du pôle hôtelier en 2013 et celle du centre commercial Beaugrenelle début 2014, s'inscrivent dans ce cadre. Depuis, Gecina a également cédé son dernier immeuble de bureaux en Espagne (l'immeuble BMW à Madrid). En conséquence, la part du portefeuille de bureaux est passée de 52 % du portefeuille total en 2006 à 63 % fin 2014.

La société veut prolonger ce repositionnement stratégique, et vise désormais une exposition de son portefeuille au marché des bureaux supérieure à 80 % à moyen terme. La société assumera une diversification maîtrisée ne représentant pas plus de 20 % du portefeuille.

Sur le marché des bureaux parisiens et d'Île-de-France, le cœur de métier de Gecina, le contexte a globalement été contrasté en 2014. Si le volume d'investissements s'est rapproché des plus hauts de 2006-2007, le marché locatif a encore montré quelques signes de faiblesse, suggérant cependant des performances très diverses selon la qualité et l'emplacement des actifs. Dans ce contexte, la performance de Gecina en termes de croissance organique des loyers et de taux d'occupation (encore en hausse sur 2014), souligne la qualité du patrimoine de la société. Certains signaux suggèrent en outre des signes encourageants pour l'avenir.

### 1.5.1. LE MARCHÉ DU BUREAU : TENDANCES 2014 ET PERSPECTIVES

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

#### PATRIMOINE

À fin 2014, Gecina gère un portefeuille de bureaux & commerces de plus de 1 000 000 m<sup>2</sup> dont plus de 850 000 m<sup>2</sup> en exploitation répartis (en valeur) de la manière suivante :

- 55 % à Paris intra-muros ;
- 43 % en Région parisienne ;
- 2 % à Lyon et en Espagne.

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

- les immeubles de plus de 10 000 m<sup>2</sup> représentent 54 % du portefeuille ;
- 29 % du portefeuille sont constitués d'immeubles compris entre 5 000 m<sup>2</sup> et 10 000 m<sup>2</sup> ;
- les immeubles de moins de 5 000 m<sup>2</sup> ne représentent plus que 17 % du patrimoine.

### UN MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT PARTICULIÈREMENT DYNAMIQUE...

Malgré un marché locatif sous pression, des volumes de liquidités importants ont soutenu le marché de l'investissement en France et notamment en Île-de-France. Ainsi, d'après BNP Paribas Real Estate, 26 milliards d'euros ont été investis en France en immobilier d'entreprise en 2014, soit une progression de + 37,7 % par rapport à 2013. Sur 10 ans ce volume d'investissement n'aura été dépassé qu'en 2007 seulement. La très grande majorité de ces investissements (73 %) s'est portée sur des investissements en Île-de-France, soit 19 milliards d'euros, en hausse de + 40,6 % par rapport à 2013. Ce montant de 19 milliards d'euros d'investissement en Île-de-France s'est porté à hauteur de 74 % sur les bureaux (53 % seulement en 2013), à 13 % sur le secteur des commerces et le solde essentiellement sur les services, les locaux d'activité et la logistique. Il ressort donc de l'observation de ces flux d'investissement en 2014 une préférence croissante des investisseurs pour les actifs de bureaux situés en Île-de-France.

Le marché s'est montré particulièrement actif sur les grandes transactions, puisque 50 opérations de plus de 100 millions d'euros ont été constatées, soit 66 % du volant total d'investissements en valeur, contre 48 % en 2013 (source : CBRE). Il est également à noter que la part des investissements constituée d'opérations de très grande taille (> 500 millions d'euros) est passée de 4 % en 2013 à 31 % en 2014. Les investisseurs restent notamment à la recherche d'actifs « prime » aux fondamentaux sécurisés, mais une offre rare sur ce segment les a poussés à se positionner sur des typologies d'actifs plus larges, notamment en termes de localisation. Dès lors, les actifs les plus sécurisés et localisés dans les quartiers « prime » n'ont représenté en 2014 qu'un peu plus du tiers des montants investis, sensiblement similaire à la répartition de 2013 mais contre 56 % en 2012.

Les investisseurs nationaux ont été les plus présents (60 % des transactions), parmi lesquels les assureurs, SCPI et OPCV qui se sont montrés particulièrement actifs. Du côté des acheteurs, la croissance du poids des investisseurs privés est une tendance notable sur 2014, soulignant la dimension patrimoniale de l'investissement immobilier. Les fonds ouverts allemands sont restés globalement vendeurs, notamment dans le cadre de liquidations progressives de leurs actifs.

La forte dynamique du marché de l'investissement a soutenu les valorisations des actifs « prime », notamment parisiens, dont les taux s'établissent désormais autour de 3,75 % contre 4,25 % à fin 2013. Cet écrasement des taux a également été constaté dans les meilleures localisations du Croissant Ouest et certains marchés de la première et deuxième couronne bénéficiant de bonnes dessertes de transports en commun et d'une profondeur de marché locatif. En revanche le spread entre des produits « prime » et « secondaires » s'est maintenu à des niveaux élevés.

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

### ... EN CONTRASTE AVEC UN MARCHÉ LOCATIF GLOBALEMENT STABLE

La reprise de la demande placée, bien que marquée, a été beaucoup plus timide que la tendance observée sur les investissements. Si celle-ci augmente de + 13 % en 2014 à 2,1 millions de m<sup>2</sup>, elle reste en deçà de la moyenne sur 10 ans, reflétant un contexte économique encore difficile et un manque de confiance n'encourageant pas les entreprises à se projeter vers l'avenir. L'année 2014 aura en revanche bénéficié du report de grandes transactions notamment sur le début d'année (trois transactions de plus de 40 000 m<sup>2</sup> contre aucune en 2013). La reprise de l'activité sur La Défense, au plus haut depuis 2008, est un autre fait notable de cette année suggérant l'assainissement des fondamentaux sur ce marché. Seules les première et deuxième couronnes restent très en deçà de leur volume de longue période.

Parallèlement, l'offre de bureaux est ressortie à 4 millions de m<sup>2</sup> à fin 2014, en hausse de + 2,5 % par rapport au niveau de fin 2013, reflétant un taux de vacance en légère hausse à 7,2 % en Île-de-France (source : CBRE). Le taux de vacance reste particulièrement bas dans Paris QCA (5,8 %) où l'offre neuve/restructurée est structurellement faible, et plus élevé dans le Croissant Ouest (11,9 %) et à La Défense (12,2 %) qui concentrent 54 % de l'offre neuve de la région. La stabilisation des taux de vacance sur La Défense et le Croissant Ouest suggère en revanche une amélioration marginale du marché locatif maintenant en mesure d'absorber l'offre nouvelle. L'offre future certaine est en recul de presque - 15 %, suggérant une raréfaction de l'offre de qualité à horizon 2016.

Dans ce cadre, les loyers faciaux se sont globalement maintenus à des niveaux stables après avoir connu des nets ajustements entre 2011 et 2013. Les mesures d'accompagnement sont également en très légère augmentation, représentant en moyenne 2,5 à 3 mois de loyers par année d'engagement en Île-de-France. Ces moyennes cachent en revanche de fortes disparités entre certains marchés périphériques et Paris intra-muros où les loyers sont plus stables et les mesures d'accompagnement nettement plus faibles.

### 2015 RESTE INCERTAIN, MAIS POURRAIT RÉSERVER DES SURPRISES

En 2015, l'abondance de liquidités disponibles, et de possibles anticipations d'un rebond du marché locatif devraient continuer à soutenir le marché de l'investissement, alors que Paris et l'Île-de-France présentent des qualités défensives telles que la liquidité et la profondeur. Face à cet afflux de liquidités et à un coût de l'argent qui n'a jamais été aussi faible, mais aussi dans la mesure où la remontée des taux n'apparaît pas encore d'actualité à court terme, les rendements immobiliers devraient continuer à baisser en 2015. Dans ce contexte certains vendeurs devraient saisir des opportunités d'arbitrage afin de rationaliser leurs portefeuilles.

La principale interrogation réside dans la volonté des investisseurs d'accroître leur exposition à des actifs secondaires compte tenu d'une offre « prime » limitée. Cela dépendra en grande partie de l'évolution de la confiance des investisseurs dans la reprise du cycle économique sur 2015 et 2016. Dans ce cadre, les volumes d'engagements pourraient se maintenir en 2015 aux niveaux observés en 2014.

# 01

Concernant le marché de la location, le marché des bureaux restera dépendant de l'environnement macro-économique, et notamment de la tendance sur l'emploi. Dès lors, la demande placée est attendue au-dessus de 2 millions de m<sup>2</sup> en 2015, stable ou en légère hausse par rapport au volume observé en 2014 selon les conseils en immobilier. La demande continuerait à être motivée avant tout par des recherches d'économies de la part des locataires, ainsi que par des regroupements d'entreprises, mais l'amélioration du climat des affaires n'est pas impossible à ce stade, ce qui engendrerait un contexte plus favorable sur le deuxième semestre.

## GEcina SUR LE MARCHÉ DU BUREAU EN ÎLE-DE-FRANCE

En 2014 le taux de vacance de Gecina sur son portefeuille de bureau s'élève à 4,7 % en moyenne, soit significativement en deçà du taux de marché (7,2 % selon CBRE).

La gestion de baux s'est traduite cette année par la matérialisation d'une réversion négative ayant un impact modéré sur la croissance organique des loyers sur le segment de - 0,7 %, contre -1,1 % en 2013.

## 1.5.2. MARCHÉS DE DIVERSIFICATION

### 1.5.2.1. SECTEUR RÉSIDENTIEL

Sources : [www.paris.notaires.fr](http://www.paris.notaires.fr), INSEE, Guide du crédit, Clameur

#### PATRIMOINE

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

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

- 72 % à Paris intra-muros ;
- 26 % en Région parisienne ;
- 2 % en Province.

#### LÉGER TASSEMENT DES PRIX EN 2014, REBOND DES VOLUMES

Les prix de l'immobilier résidentiel à Paris se sont inscrits en légère baisse en 2014 à 8 110 euros/m<sup>2</sup> (à fin septembre 2014) selon les statistiques de notaires, soit un recul de - 1,9 % sur un an. Les Notaires estiment que les prix des appartements à Paris devraient être orientés légèrement en baisse (de l'ordre de - 1,2 %) sur l'année et devraient être stables dans les Hauts-de-Seine (+ 0,2 %). Les volumes de transactions en revanche s'inscrivent à Paris en hausse sur un an de + 7 % (à fin septembre 2014), là où les volumes n'augmentent que de 2 % en moyenne sur l'Île-de-France.

Dans ce contexte, Gecina a réalisé avec succès un programme de ventes à l'unité de 80 millions d'euros en 2014, traduisant une prime moyenne sur les expertises (valeur bloc) de près de 33 %.

La valorisation des actifs de Gecina a cru de + 1,5 % à périmètre constant en moyenne sur l'année traduisant une certaine hétérogénéité entre les tendances observées en 2014 à Paris et dans le reste de la région Île-de-France (la valorisation du portefeuille QCA de Gecina s'est inscrite en hausse de + 5,9 % à périmètre constant).

Gecina a été encore une fois en 2014 acteur sur le marché de l'investissement, en cédant le centre commercial de Beaugrenelle pour une valeur de 700 millions d'euros acte en main en avril, et en acquérant au mois de juin l'immeuble Le France à Paris pour un montant de 133 millions d'euros. Enfin, dans un environnement particulièrement concurrentiel en termes d'investissements, Gecina entend continuer à matérialiser le potentiel de valeur intrinsèque à son patrimoine, notamment en exploitant ses réserves foncières, mais également en menant des programmes de restructuration d'actifs sur son propre portefeuille.

Les prix demeurent soutenus à la fois par une pénurie d'offre et des conditions de crédit particulièrement attractives, équilibrant un certain nombre de facteurs moins favorables (environnement économique et confiance des ménages). Ainsi, à fin décembre 2014, les taux de crédit immobiliers à 15 ans s'établissaient à un niveau historiquement bas de 2,40 % contre 3,20 % fin 2013. Ce taux est depuis passé à 2,25 % à fin janvier 2015.

Paris, et dans une moindre mesure la Première Couronne parisienne, constituent un réel marché de pénurie où s'accroît la demande au regard de la démographie, de la préoccupation autour des retraites et de l'état incertain des marchés financiers. Ainsi, le nombre d'habitants a progressé de 5 % à Paris entre 1999 et 2009, le parc immobilier progressant quant à lui de 1,8 %.

#### LOYERS DE MARCHÉS EN LÉGÈRE HAUSSE, MAIS INDEXATION FAIBLE

Les loyers à Paris ont enregistré une légère hausse en 2014 de + 3,1 % à 25,30 euros/m<sup>2</sup> (à fin octobre), surperformant l'inflation. En Île-de-France, les loyers sont ressortis à 19,30 euros/m<sup>2</sup> (hors charges), soit une progression de + 2,1 %. Sur l'ensemble de la France, la hausse des loyers a été limitée en 2014 à + 1,5 %, sensiblement inférieure à la moyenne 1998/2014 de + 2,7 %. En parallèle l'IRL (indice de référence des loyers) n'a progressé en 2014 que de + 0,37 %.

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

## 01. Présentation du Groupe

### PERSPECTIVES

La pénurie d'offre de logements à Paris et en Première Couronne devrait demeurer le facteur structurant de ce marché à moyen terme et contribuer à soutenir les prix des actifs. À l'horizon 2015, la valeur des actifs résidentiels pourrait encore être négativement influencée par un contexte macro-économique difficile, et des conditions moins favorables pour les acquéreurs investisseurs (incertitude engendrée par l'encadrement des loyers notamment). Cependant, les conditions de financement représentent un facteur de soutien substantiel pour solvabiliser la demande.

Les loyers devraient rester sur une tendance stable à Paris et en Première Couronne en 2015, notamment au travers du décret d'encadrement des loyers de 2012, reconduit en 2013 et 2014. Le taux de rotation des locataires au sein du portefeuille de Gecina devrait rester proche du niveau de 2014 (15 %).

### 1.5.2.2. SECTEUR RÉSIDENCES ÉTUDIANTS

#### PATRIMOINE

À fin 2014, Gecina détient et gère, au travers de sa filiale Campuséa, 11 résidences étudiants, dont cinq en Région Parisienne et six en province, soit environ 1 800 lits. Au travers de cette filiale, Gecina développe sept résidences actuellement, représentant 1 300 lits supplémentaires.

#### UN MARCHÉ SOUS-CAPACITAIRE DANS LES GRANDES VILLES UNIVERSITAIRES

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

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

Au sein de cette population étudiante, plus de 60 % sont décohabitants. Cette décohabitation augmente avec l'âge des étudiants : à partir de 21 ans, les deux tiers des étudiants ont quitté le domicile parental. Dans ce cadre, il existe une nette pénurie de logements adaptés, notamment en Région Parisienne. Ainsi, il existe uniquement 120 000 places en résidences dédiées, 165 500 places dans les résidences universitaires et 40 000 à 50 000 places dans les hôtels et logements sociaux. Les étudiants doivent se loger dans le secteur traditionnel, souvent en colocation et parfois dans des conditions de confort limitées, et à des niveaux de prix très élevés.

En 2014, Gecina a poursuivi les développements en cours ou lancé un total de neuf projets, dont deux à Paris dans les 13<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> arrondissements de Paris, cinq résidences en Région Parisienne (Saint-Denis, Puteaux et Palaiseau), une résidence à Bordeaux et une autre à Marseille. Deux de ces développements ont été livrés en 2014 (Cité - Cinéma à Saint-Denis (93) et Lecourbe - Paris 15), les autres devant être livrés entre 2015 et 2018.

Tout d'abord, Gecina va réaliser sa première implantation en résidence étudiants à Marseille, au travers de l'acquisition en Vente en État Futur d'Achèvement (VEFA) d'une résidence de 198 lits dans le 2<sup>e</sup> arrondissement, proche du front de mer. Cet actif sera livré en 2017 et vise une labellisation Effinergie + et une certification H&E (Habitat & Environnement) profil A.

D'autre part, le Groupe a signé l'acquisition en VEFA d'une résidence étudiants située à Palaiseau, sur le plateau de Saclay. Cette opération se situe à proximité immédiate du Campus de l'École Polytechnique et renforce ainsi la présence de Gecina dans les zones étudiantes en développement. En effet le plateau de Saclay, en plein essor, accueillera 48 000 étudiants et 10 500 enseignants-chercheurs dès 2015. Cette résidence comprendra 155 lits et ouvrira ses portes pour la rentrée scolaire 2015. Le bâtiment vise une labellisation Effinergie + et une certification H&E (Habitat & Environnement) profil A.

Enfin, Gecina a signé avec l'EPADESA (organisme aménageur de l'État pour la zone de La Défense), un protocole de réservation d'une charge foncière pour la construction d'une résidence sur le site dit « Rose de Cherbourg », en limite du boulevard circulaire, sur la commune de Puteaux. Ce projet, dans lequel Gecina conservera la marge de promotion, s'inscrit dans un vaste projet d'aménagement visant à créer un quartier de ville animé à travers une programmation mixte de bureaux, commerces et logements. Dans un secteur très bien desservi par les transports en commun, cette nouvelle offre de logements étudiants renforcera l'attractivité du pôle d'enseignement supérieur situé à La Défense et Nanterre. L'immeuble comprendra environ 380 lits, et sa conception a été confiée aux Ateliers Jean Nouvel. Ce projet vise une triple certification Habitat & Environnement, LEED et BREEAM ainsi que la labellisation Effinergie +. La livraison est prévue pour la rentrée scolaire 2018.

### PERSPECTIVES

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

### 1.5.2.3. LOCARE, LE COMMERCIALISATEUR DE GECINA

Gecina, au travers de sa filiale Locare, est l'un des seuls acteurs français totalement intégré dans le secteur de l'immobilier résidentiel, et assurant les fonctions de gestion d'actifs, de *property management*, de *facility management* et de transactions pour son propre patrimoine et pour compte de tiers.

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

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

#### 1.5.2.4. SECTEUR SANTÉ

##### PATRIMOINE

Gecina, détient les murs de 73 établissements, cliniques et EHPAD, totalisant plus de 8 300 lits et places. Elle représente ainsi le deuxième acteur de ce marché en France.

La consolidation du secteur privé des EHPAD (Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) se poursuit à travers le rachat d'établissements indépendants, de groupes de tailles moyennes mais également de rapprochements entre entités d'envergures significatives. Si le secteur reste particulièrement porteur en raison de l'allongement de la durée de vie, et par conséquent de l'augmentation de la population de personnes âgées dépendantes ayant besoin d'établissements médicalisés, le nombre d'établissement ouvert reste faible. Les opérateurs se tournent aujourd'hui plus que dans le passé, vers des opérations de croissance externe. En 2014, les opérateurs Korian et Medica ont concrétisé leur fusion, engendrant un leader européen sur le marché des EHPAD – ces deux acteurs représentant au total 14 % des loyers annualisés de Gecina en immobilier de santé à fin 2014. Par ailleurs, DomusVi (19 % des loyers de Gecina en immobilier de santé), est passé sous le contrôle du fonds PAI.

L'effet taille permet aux opérateurs de maximiser leurs capacités de financement, d'optimiser les ressources médicales mais également de peser face aux autorités de tutelles et d'accroître leurs autorisations d'exploitation de lits.

En effet, les contraintes budgétaires pesant sur les financements publics ont considérablement limité les créations de nouveaux établissements, et peu d'appels à projets sont lancés par les Agences Régionales de Santé (ARS). Cette rareté contribue à la valorisation des actifs immobiliers existants, au travers du renforcement des barrières à l'entrée.

Sur le secteur sanitaire (cliniques, hôpitaux privés), les opérateurs restent impactés par la pression tarifaire et l'augmentation de leurs charges. En effet, les tarifs strictement réglementés par l'État, ont baissé de - 0,24 % en 2014 pour les activités de Médecine, Chirurgie et Obstétrique (MCO) assurées par le secteur privé selon la FHP-MCO. Ces contraintes entraînent une évolution des structures d'accueil et des stratégies immobilières. Ainsi, les opérateurs sont incités à réduire la durée moyenne de séjour et à privilégier une prise en charge en ambulatoire favorisée par le progrès des techniques chirurgicales. C'est en tendant vers cette stratégie d'optimisation que

Gecina a conclu un nouveau partenariat avec un acteur européen majeur : Capio. Gecina a ainsi lancé en 2013 la construction de deux nouvelles cliniques privées qui seront louées et exploitées par Capio à Bayonne et Orange, pour un investissement total de près de 83 millions d'euros. Ces actifs, dont la livraison est prévue à l'été 2015, permettront à Capio d'optimiser ses coûts immobiliers tout en proposant plus de confort à ses patients.

Les opérateurs de MCO se positionnent également en aval vers les cliniques de Soins de Suite et Rééducation (SSR), souvent au sein de pôles sanitaires MCO-SSR, comme Générale de Santé. La dynamique de progression des capacités a été très forte depuis une décennie (+ 73 % depuis 2002). Ce segment, dominé par les acteurs privés, devrait continuer à se développer, les lits de SSR ne représentant que 20 % du nombre de lits d'hospitalisation, contre 46 % pour le secteur des MCO.

Le segment des cliniques psychiatriques reste très dynamique avec une demande très forte et d'excellentes marges d'exploitation pour les exploitants.

Le secteur sanitaire a connu une forte concentration avec les rapprochements en 2014 (i) des groupes Générale de Santé et Ramsay, donnant naissance au leader français de l'hospitalisation de court séjour et (ii) des groupes Médi Partenaires et Médipôle Sud Santé donnant naissance au second opérateur sur ce même marché.

Le marché de l'immobilier de santé, qui représente un segment récent du marché de l'investissement, a poursuivi sa structuration en 2014. Les volumes d'investissements sont restés importants à près de 650 millions d'euros contre 450 millions d'euros en 2013. Les transactions secondaires (cession d'un investisseur à un autre investisseur) représentent environ 45 % de ce volume, ce qui montre la maturité qu'a atteint aujourd'hui ce marché. De plus en plus d'investisseurs, et notamment les *family offices* au-delà des institutionnels déjà présents, s'intéressent aux actifs d'immobiliers de santé, qui offrent à la fois des rendements élevés et des cash-flows sécurisés. Le marché s'est caractérisé en 2014 par une offre inférieure à la demande.

Dans ce marché, Gecina poursuit la rationalisation et la valorisation de son patrimoine « santé ». Les baux de plusieurs actifs ont été rallongés en contrepartie de financement de capex pour le compte des preneurs portant la maturité moyenne du portefeuille à 6,80 années au 31 décembre 2014. Par ailleurs, un actif MCO a été cédé en avril 2014 pour 5,9 millions d'euros.

## 1.6. DÉFINITION ET SENSIBILITÉ DES PRINCIPAUX INDICATEURS

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

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

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

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

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

- le taux d'occupation financier est influencé par le taux de rotation, défini pour une période donnée, comme le nombre de logements libérés dans la période considérée divisé par le nombre de logements du Groupe à la même période, à l'exclusion des immeubles pour lesquels le processus de cession est initié. Dans les conditions de marché actuelles, un taux de rotation élevé se traduirait par une augmentation du niveau global des loyers du Groupe par mètre carré dans la mesure où les loyers quittancés par le Groupe sont en moyenne inférieurs aux loyers de marché pour les nouveaux baux (ce qui est le cas depuis plusieurs années). En principe, à moins que les lots ne puissent être reloués dans un court délai, une augmentation du taux de rotation conduit à une diminution du taux d'occupation financier ;
- les acquisitions et cessions d'actifs immobiliers.

Quatre indicateurs sont particulièrement sensibles pour les sociétés foncières :

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

Gecina applique les recommandations de l'EPRA relatives aux indicateurs de performance. Ces indicateurs visent à favoriser la transparence et la comparabilité des états financiers des sociétés immobilières cotées en Europe. Gecina publie l'ensemble des indicateurs EPRA (voir paragraphe 2.7. Reporting EPRA) :

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

## 1.7. RISQUES

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

Risques	Dispositifs de maîtrise
<p><b>Risques liés à l'évolution du marché immobilier</b></p> <p><b>Risques de variation du marché immobilier</b>            Risque lié à la nature cyclique du marché immobilier, dont les principales composantes sont la fluctuation de l'offre et la demande, la variation des taux d'intérêt et l'état de la conjoncture économique. Gecina pourrait ne pas être en mesure de réaliser des opérations d'investissements et arbitrages au moment où les conditions de marché sont les plus favorables. Le Groupe pourrait subir une baisse de ses loyers ou un impact négatif de l'évaluation de son patrimoine.</p>	<p>Le Groupe s'attache à effectuer régulièrement un suivi du marché immobilier qui contribue qualitativement aux orientations définies en Comité Stratégique. Des business plans par immeuble sont réalisés, ils font l'objet de revues dans le cadre des <i>asset reviews</i> annuelles, en lien avec le Plan à Moyen Terme.</p> <p>Le Groupe diversifie la localisation et les catégories d'actifs du patrimoine. Il veille également au pilotage de la rotation du patrimoine orchestré sous l'impulsion de la Direction de l'Asset Management.</p> <p>Les dispositifs de maîtrise des risques relatifs à l'insolvabilité du locataire ainsi qu'à la baisse du taux d'occupation financier sont détaillés ci-après.</p>
<p><b>Risques spécifiques liés à l'activité dans l'immobilier de bureaux</b>            Risques spécifiques liés à l'activité dans l'immobilier de bureaux, qui représente 61 % des revenus locatifs et 63 % du patrimoine. Ces risques tiennent notamment à une sensibilité supérieure de cette activité à l'environnement économique, à des contraintes réglementaires spécifiques, au coût supérieur des travaux de remise en état des locaux vacants et à des risques d'insolvabilité des locataires plus élevés du fait de l'importance relative de chaque locataire.</p>	<p>Les spécificités de l'activité d'immobilier d'entreprise sont intégrées aux dispositifs de maîtrise des risques pour lesquels cette activité présente des contraintes particulières. Pour de plus amples informations, se référer au descriptif des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• risque d'insolvabilité des locataires ;</li> <li>• risque de baisse du taux d'occupation financier ;</li> <li>• risque d'obsolescence ;</li> <li>• risques juridiques et fiscaux ;</li> <li>• risque de liquidité ;</li> <li>• risques liés aux dégradations sociétales et environnementales.</li> </ul>
<p><b>Risques liés à la concurrence</b>            Risque d'entrave à la réalisation de la stratégie de la société, et de non-réalisation de la politique d'investissement et d'arbitrages ou des objectifs de gestion locative du Groupe, du fait de la concurrence. Le risque porte principalement sur la dégradation des niveaux de loyers, de marges, ou de non-réalisation de la stratégie.</p>	<p>Les dispositifs de maîtrise relatifs aux risques d'acquisition et de liquidité, détaillés ci-après, précisent le mode de gestion de la composante du risque susceptible d'affecter la politique d'investissements et d'arbitrages. S'agissant de la composante de gestion locative, la commercialisation est effectuée au moyen d'équipes dédiées agissant en collaboration avec des commercialisateurs et/ou conseils externes. Le Groupe effectue un suivi des opérations commerciales et tient à jour un reporting par immeuble afin d'assurer le suivi des locations. L'organisation du Groupe internalisant l'ensemble des fonctions immobilières permet par ailleurs une meilleure réactivité dans un contexte concurrentiel.</p> <p>La mise en place, à compter de 2014, d'une nouvelle organisation transversale avec notamment le renforcement de la fonction « Asset Management » et la mise en place d'<i>asset reviews</i>, renforcent le dispositif en place.</p>
<p><b>Risques liés aux immeubles</b>            Risques de non-respect de la réglementation liée aux activités immobilières (hygiène, sécurité, santé, environnement) pouvant entraîner des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats de la société.</p>	<p>La gestion de ces risques est suivie par la fonction « gestion des risques immobiliers » rattachée à la Direction Maîtrise d'Ouvrage. L'évaluation de ces risques est réalisée à partir d'un référentiel de maîtrise défini pour chaque domaine de risque (18) et d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de performance des immeubles, publiés en chapitre 1. Au terme de chaque évaluation, des plans d'actions sont mis en place en fonction des objectifs à atteindre.</p> <p>Une cartographie des risques immobiliers est en place depuis 2006 et favorise la maîtrise de ces risques.</p>
<p><b>Risques opérationnels</b></p> <p><b>Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs</b>            Risque d'erreur d'estimation de la valeur des actifs ou de non-réalisation des hypothèses retenues.</p>	<p>Les expertises immobilières sont réalisées deux fois par an par des experts indépendants selon des méthodes reconnues et homogènes d'une année sur l'autre. Par ailleurs, des valorisations internes sont effectuées par chaque Direction opérationnelle sur la base des états locatifs. Le processus fait l'objet d'une procédure formalisée, dont l'application est supervisée par une fonction centrale, indépendante des Directions opérationnelles. Les résultats de chaque campagne d'expertise semestrielle font l'objet d'une présentation au Comité d'Audit.</p>



Risques	Dispositifs de maîtrise
<b>Risques liés aux acquisitions dans le cadre de ventes en blanc et VEFA</b> Risque de coûts de portage si des utilisateurs ne sont pas trouvés à brève échéance après le lancement de la construction.	Concernant ce type de projets, la recherche de locataires est lancée lors de la décision d'investissement en vue de la conclusion de Baux en État Futur d'achèvement (BEFA).
<b>Risques d'insolvabilité des locataires</b> Risques de dégradation du taux de recouvrement des loyers suite à des difficultés financières des locataires, par exemple lors d'une conjoncture économique défavorable, en particulier concernant les marchés de bureaux et commerce.	Le Groupe s'attache à diversifier son portefeuille de locataires, tant en termes de revenus par locataires qu'en termes de secteurs d'activité. Les procédures de sélection des locataires incluent une analyse de leur solidité financière à l'aide d'un conseil financier, ainsi que la mise en place de sûretés. Des procédures de suivi et de recouvrement des loyers concourent également à prévenir et à minimiser les risques de pertes sur créances.
<b>Risque de baisse du taux d'occupation financier</b> Risque de ne pas renouveler les baux ou de ne pas louer les actifs dans des délais et à des prix conformes aux attentes de la société ou dans des conditions aussi favorables que celles des baux actuels. Ce risque est particulièrement important concernant les actifs de bureaux et commerce.	La Direction effectue un suivi constant de ses locaux vacants et des échéances à venir de ses baux, sur la base d'états issus de son système d'information. Ce suivi, complété par l'organisation mise en place concernant les relations avec les locataires et la veille du marché locatif, permet d'anticiper au plus tôt les actions à mener afin de minimiser les coûts financiers associés à la vacance : renégociations anticipées, commercialisation, programmation de travaux...
<b>Risques d'acquisition</b> Risque de surestimer le rendement attendu ou le potentiel d'accroissement de valeur des actifs acquis, ou de ne pas détecter des défauts cachés de ces actifs. Pour les projets en développement s'ajoute le risque de sous-estimer les coûts de développement. Il existe également le risque de ne pas disposer de ressources financières prévues lors de l'acquisition de l'actif.	La maîtrise de ces risques est assurée par un processus d'acquisition reposant sur leurs études technique, juridique et financière, comprenant notamment des outils de modélisation. Ce processus intègre également l'assistance de conseils externes. Les projets d'acquisition font l'objet d'une étude préalable par un <i>Steering</i> Comité puis par le Comité d'Investissement. En fonction des seuils définis par les limitations de pouvoirs du Directeur Général, les projets d'investissements doivent également être examinés et validés par le Conseil d'Administration, sur avis du Comité Stratégique. Le dispositif de maîtrise du risque de financement des acquisitions est présenté avec les risques financiers ci-après (risque de liquidité).
<b>Risque d'obsolescence</b> Risque de renforcement de la réglementation, d'évolution des pratiques du secteur ou des attentes des locataires, pouvant entraîner une non-conformité ou une inadéquation des actifs aux attentes du marché, du fait d'une absence d'anticipation de ces évolutions par la société. Les évolutions en matière de RSE constituent une composante importante de ce risque.	Les Directions opérationnelles procèdent à une veille réglementaire et industrielle, pour laquelle elles sont notamment assistées par les fonctions RSE et Risques immeubles. Des études de qualité sont également réalisées auprès des locataires afin de cerner l'évolution de leurs attentes. Cette veille trouve son prolongement dans la mise à jour des budgets de travaux des immeubles, et des critères d'investissements et d'arbitrages. Plus généralement, la politique RSE du Groupe se décline en objectifs et plans d'actions spécifiques, dont l'atteinte est mesurée à l'aide d'indicateurs publiés (chapitre 7). Une cartographie RSE du patrimoine est par ailleurs en cours. Elle contribuera à la maîtrise de ce risque.
<b>Risque lié aux dégradations sociétales et environnementales</b> Risques de perte de valeur du Groupe, lié à une sensibilité accrue des actifs du patrimoine à des événements météorologiques extrêmes (température, précipitation et inondation, vent, hausse du niveau de la mer...). Le Groupe pourrait également subir la raréfaction et la hausse des coûts de matières premières nécessaires à son exploitation (sable, eau, énergie...). La conséquence pour Gecina serait une hausse des primes d'assurance et des coûts d'exploitation (consommables et maintenance technique) et de construction de ses actifs. Le risque porte également sur l'absence de réalisation des objectifs fixés par le Groupe en matière de RSE. L'image et la réputation du Groupe pourraient en être impactées.	Le Groupe a placé la RSE au cœur de sa stratégie. Il dispose de la fonction « Asset Management » qui intègre pleinement ces critères au sein du processus d'investissement et d'arbitrage, des <i>asset reviews</i> ainsi que des business plans par actifs. L'ensemble des Directions et collaborateurs du Groupe sont acculturés aux composantes de la RSE (cf. 7.5.1. « Intégrer la RSE aux métiers de Gecina »). Une équipe RSE est dédiée à l'animation et l'accompagnement de la stratégie du Groupe en matière de RSE auprès des collaborateurs (cf. 7.1.4. « Pilotage et coordination de la stratégie RSE »). Le Groupe a structuré son action RSE, intégrée aux modes de gestion existant, ainsi qu'aux objectifs des collaborateurs (cf. 7.1.3. « Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions »). Le Groupe suit de manière très détaillée les consommations de ses actifs (cf. 7.3.1. « Performance énergétique et énergies renouvelables »). Gecina s'est inscrite dans une démarche d'efficacité énergétique et de décarbonation du mix de production sur son patrimoine (cf. 7.4.1. « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre »). Enfin, le Groupe entreprend également des actions auprès de ses locataires en matière de tri des déchets (cf. 7.4.2.2. « Gestion des déchets »). S'agissant des achats responsables, une stratégie a été définie (cf. 7.6.4. « Achats responsables »), notamment vis-à-vis des fournisseurs du Groupe, par la rédaction d'une charte des achats responsables. Un groupe de travail « Gecina Lab » sur la thématique RSE (biodiversité...) a été mis en place (cf. 7.6.2.2. « Gecina Lab, le club de réflexion RSE au service des parties prenantes de l'entreprise »).



## Risques

### **Risques liés à la sous-traitance**

Les risques d'insolvabilité, de mauvaise exécution ou de non-respect de la réglementation de la part des principaux sous-traitants, notamment pour les travaux de construction/restructuration et l'entretien du patrimoine. Il pourrait résulter de ces risques une baisse de la qualité des prestations fournies par le Groupe, une dégradation de l'image de la société, un accroissement des coûts correspondants ou bien des risques juridiques.

## Dispositifs de maîtrise

Les opérations de constructions ou de travaux sont supervisées par des fonctions expertes internes dédiées : Direction Maîtrise d'Ouvrage et Directions Techniques. Ces fonctions font également appel à des experts externes (bureaux d'études, de contrôle...) et le cas échéant à des maîtrises d'ouvrage déléguées.

Les fournisseurs font l'objet d'un référencement et la sous-traitance n'est autorisée qu'après agrément explicite de Gecina. Ces procédures prennent notamment en compte les règles de sécurité et les obligations liées au respect du droit du travail. Les fournisseurs signent également la charte d'achats responsables (chapitre 7.6.4. « Achats responsables »). Lors de travaux, la sélection des fournisseurs est ensuite assurée par des consultations de devis ou des procédures d'appels d'offres en fonction de seuils prédéfinis. Les cahiers des charges et les contrats types engageant les fournisseurs sont régulièrement mis à jour des obligations réglementaires.

Le déroulement des travaux fait ensuite l'objet d'un suivi opérationnel et budgétaire régulier.

### **Risques liés au défaut de délivrance d'autorisations administratives et de recours**

Risques de refus de délivrance, de délivrance tardive, ou de recours, retrait ou péremption des autorisations administratives nécessaires aux investissements immobiliers de la société, pouvant entraîner des retards, des surcoûts voire l'abandon d'opérations ou l'impossibilité d'exploiter certains actifs.

Ces opérations sont effectuées sous la supervision des fonctions expertes internes (Maîtrise d'Ouvrage et Directions Techniques). Ces dernières procèdent à une veille réglementaire en concertation avec la Direction Juridique et les experts externes.

Les demandes d'autorisations sont anticipées dès la phase de conception des projets et intégrées aux business plans des opérations. Les projets de développement significatifs sont également revus et validés par le Comité d'Investissement.

La mise en œuvre des demandes d'autorisations fait ensuite l'objet d'un contrôle régulier par la Direction experte en charge, qui fait appel le cas échéant à des maîtres d'œuvre ou experts externes.

### **Risques liés aux coûts de couverture d'assurance et au défaut de couverture de certains risques**

Risque pour la société de ne pas être en mesure de maintenir des couvertures d'assurance adaptées à un coût acceptable, de ne plus être couverte pour certains types de risques ou d'être confrontée au risque de défaillance de l'un de ses assureurs. Ces risques seraient susceptibles d'avoir des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats de la société.

La gestion de ce risque est suivie par la fonction « Assurances » dédiée rattachée à la Direction Financière, avec l'assistance d'un courtier-conseil externe.

Cette fonction procède périodiquement à des audits des programmes d'assurance du Groupe et au renouvellement des appels d'offres des courtiers et assureurs, permettant ainsi d'optimiser les couvertures et les coûts d'assurance du Groupe.

Les catégories de polices sont par ailleurs réparties entre plusieurs courtiers et assureurs.

### **Risques juridiques et fiscaux**

Le Groupe est tenu de respecter de nombreuses réglementations juridiques et fiscales. Des évolutions dans la nature, l'interprétation, l'application ou le respect des formalismes liés à ces réglementations pourraient remettre en cause certaines pratiques ou activités de Gecina, et/ou avoir des conséquences défavorables sur sa situation financière et ses résultats. Il en va notamment des réglementations liées aux activités immobilières (location, transactions, construction, entretien et rénovation des bâtiments, hygiène, sécurité, environnement, aménagement et urbanisme...) et du régime fiscal « SIIC » auquel est soumise la société.

Concernant les risques juridiques, les Directions opérationnelles sont assistées par la Direction Juridique dans leur veille réglementaire et dans la validation des divers contrats conclus au sein du Groupe. Pour ce faire, les Directions font également appel, lorsque nécessaire, à des conseils juridiques externes. Les évolutions réglementaires donnent ensuite lieu à des mises à jour des contrats types et des processus concernés.

Le respect de la réglementation fiscale, et notamment du régime « SIIC », est supervisé par la Direction Financière qui procède à des revues périodiques et s'appuie selon les cas sur des conseils externes.

D'une manière générale, le Groupe a pour politique une interprétation prudente de la réglementation et une fixation de ses objectifs au-delà des obligations réglementaires.

### **Risques financiers – risque de taux d'intérêt**

Essentiellement emprunteur à taux variables, le Groupe est soumis au risque de hausse des taux d'intérêt dans le temps.

La maîtrise de ce risque s'effectue par recours à des instruments de couverture dont la gestion est assurée par le Département Financement, Trésorerie et Business Plan, qui bénéficie dans ce domaine de l'appui d'un conseil externe. La politique de couverture fait l'objet d'un cadre de gestion formalisé qui définit notamment les limites de couvertures, les circuits de décision et les instruments autorisés. La gestion des couvertures fait en outre l'objet d'un reporting trimestriel au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

### **Risques financiers – risque de liquidité**

Risque de ne pas disposer de ressources financières nécessaires aux opérations courantes des activités et des investissements de la société, ou de les acquérir à des conditions défavorables. Ce risque est notamment influencé par l'évolution des marchés financiers et immobiliers, mais également par la stratégie, les performances et la gestion financière de la société.

La gestion de ce risque s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence de lignes de crédit disponibles, de la diversification des ressources et des contreparties, ainsi que des prévisions mensuelles de trésorerie.

Le Groupe s'attache par ailleurs à une amélioration continue de sa notation financière.

### Risques

#### **Risques financiers – risque de contrepartie**

Risque en particulier lié à l'éventuelle défaillance de contreparties bancaires sur des lignes de crédit disponibles ou des instruments de couverture. Ces défaillances pourraient entraîner des retards ou des défauts de paiement qui auraient un impact sur la trésorerie et les résultats de la société.

#### **Risques liés à certaines opérations en Espagne**

Risques liés aux acquisitions et engagements effectués en Espagne, sous la Présidence de Monsieur Joaquín Rivero. La société ne peut exclure une évolution défavorable de ces opérations ou la survenance de risques financiers, juridiques, fiscaux ou réglementaires supplémentaires.

### Dispositifs de maîtrise

Ce risque est géré au travers d'une constante diversification des ressources et des contreparties financières en privilégiant le choix d'institutions financières de premier plan. Le cadre de gestion des couvertures prévoit notamment des normes d'exposition et de qualité des contreparties.

Le suivi juridique de ces opérations est effectué par les équipes juridiques internes du Groupe avec l'appui de cabinets d'avocats en France et en Espagne. Des réunions de coordination avec les autres Directions concernées sont par ailleurs régulièrement tenues sous l'autorité du Directeur Général. L'évolution de ces risques fait enfin l'objet d'un reporting régulier auprès du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et d'un Comité ad hoc du Conseil.

## 1.7.2. FACTEURS DE RISQUES

### 1.7.2.1. RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ IMMOBILIER

#### 1.7.2.1.1. VARIATION DU MARCHÉ IMMOBILIER

Gecina intervient dans divers secteurs de l'immobilier : bureaux, résidentiel, résidences étudiants, et santé. Au-delà des facteurs de risques propres à chaque actif, l'activité est soumise à des aléas et des risques spécifiques dont en particulier la nature cyclique du secteur. Les loyers et les prix des biens immobiliers sont cycliques par nature. Les cycles sont de long terme avec une durée variable. Les prix des biens immobiliers suivent le cycle de différentes manières et avec des degrés d'intensité différents en fonction de la localisation et de la catégorie des biens. Les fluctuations sont notamment fonction de l'équilibre entre l'offre et la demande, des alternatives d'investissement disponibles (tels que les actifs financiers, eux-mêmes affectés par le niveau des taux d'intérêt) et de la conjoncture économique en général.

Il est difficile de prévoir les cycles économiques et ceux du marché de l'immobilier ; c'est pourquoi Gecina pourrait ne pas toujours réaliser ses investissements ou ses cessions au moment où les conditions de marché sont les plus favorables. Le contexte du marché pourrait également inciter ou obliger Gecina à différer certains investissements ou certaines cessions. Il est également possible que des baux viennent à échéance pendant des périodes de baisse du marché et qu'ils ne réalisent pas le potentiel de revalorisation locative évalué. Globalement, une situation défavorable du marché de l'immobilier pourrait avoir un impact négatif sur l'évaluation du portefeuille de Gecina, ainsi que sur les résultats qu'il génère.

Les conditions économiques telles que le niveau de la croissance économique, le pouvoir d'achat, les taux d'intérêt, l'inflation et/ou la déflation, le taux de chômage, le mode de calcul de l'indexation des loyers et l'évolution des indices sont sujets à des variations et peuvent affecter défavorablement le marché immobilier dans lequel opère Gecina.

Une crise économique durable touchant les secteurs de l'économie dans lesquels interviennent les locataires de Gecina pourrait avoir des conséquences défavorables, difficilement quantifiables, sur les loyers et les marges de Gecina. Ainsi, une telle crise peut freiner la demande de biens immobiliers, entraîner des variations

à la baisse ou un ralentissement de la croissance des indices sur lesquels sont indexés les loyers de Gecina, affecter la capacité de Gecina à augmenter ou maintenir les loyers et plus généralement peser sur le taux d'occupation des actifs immobiliers et la capacité des locataires à payer leurs loyers. Ces facteurs sont susceptibles d'entraîner un effet négatif sur les revenus locatifs, la valeur du portefeuille, les coûts de rénovation, et la politique d'investissement et de développement du Groupe. Pour plus d'informations sur la sensibilité des principaux indicateurs financiers, se référer à la Note 3.5.6.6. de l'annexe aux Comptes consolidés.

#### 1.7.2.1.2. EXPOSITION DE GECINA À DES RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS À SON ACTIVITÉ DANS L'IMMOBILIER DE BUREAUX

L'immobilier de bureaux représente 61 % des revenus locatifs 2014 et 63 % de la valeur du patrimoine du Groupe à fin 2014. Dans le cadre de son activité dans l'immobilier de bureaux, le Groupe est confronté à des risques spécifiques qui peuvent avoir des conséquences négatives sur la valorisation du patrimoine du Groupe, sur ses résultats, son activité et sa situation financière. Ces risques sont notamment liés au fait que :

- l'activité d'immobilier de bureaux est plus sensible à l'environnement économique en France et en Île-de-France que celle de l'immobilier résidentiel ou de la santé ;
- la réglementation des baux de bureaux, bien que moins lourde que celle applicable aux baux d'habitation, reste très contraignante pour le bailleur, elle a notamment été renforcée par la loi Pinel ;
- les nouvelles réglementations découlant notamment de la loi dite « Grenelle 2 » entraînent, entre autres, une nouvelle prise en compte des consommations d'énergie (voir le chapitre 7 « Responsabilité et performance RSE ») ;
- les travaux de remise en état des locaux vacants avant leur relocation sont souvent plus importants en matière d'immobilier de bureaux qu'en matière d'immobilier résidentiel ;
- les risques d'insolvabilité du locataire et leur impact sur les résultats du Groupe sont plus importants en matière d'immobilier de bureaux du fait de l'importance relative de chaque locataire.

### 1.7.2.1.3. LA CONCURRENCE

Gecina est présente sur quatre segments du marché de l'immobilier (bureaux, résidentiel traditionnel, résidences étudiants et santé). Sur chacun des segments, elle doit faire face à la concurrence tant dans le cadre de son activité locative que dans le cadre de son activité d'investissement. Gecina se trouve ainsi en concurrence avec de nombreux acteurs internationaux, nationaux ou locaux dont certains disposent de ressources financières plus importantes, d'un patrimoine plus conséquent et de capacités d'acquisition et de gestion plus importantes. Ces acteurs ont notamment la possibilité de procéder à des opérations d'acquisition ou de promotion d'actifs à des conditions, par exemple de prix et de taux de rendement, ne répondant pas aux critères d'investissement et objectifs que Gecina s'est fixés. Parmi les sociétés foncières européennes, Gecina représente une pondération de l'indice IEIF Immobilier Europe à fin décembre 2014 de 3,3 % derrière respectivement Unibail-Rodamco (14,6 %), Land Securities (12,7 %), British Land (11,0 %), Hammerson (6,3 %), Corio (4,6 %), Intu Properties (4,5 %), Derwent London (4,1 %), Klépierre (4,0 %), Segro (4,0 %) et Great Portland Estate (3,5 %).

Avec un patrimoine (en bloc) de 10,3 milliards d'euros au 31 décembre 2014, Gecina est la 3<sup>ème</sup> foncière en France après Unibail-Rodamco et Klépierre. En ce qui concerne l'immobilier de bureaux, le portefeuille le plus significatif du Groupe, Gecina est la première foncière en France.

Cette concurrence s'exerce en particulier sur l'acquisition du foncier et des actifs disponibles. De même, et bien que Gecina estime que son positionnement constitue un avantage concurrentiel, elle peut faire face dans certaines de ses activités à des concurrents qui disposent de parts de marché supérieures aux siennes. Si Gecina n'est pas en mesure de conduire sa politique d'investissements et d'arbitrages et de maintenir ou renforcer ses niveaux de loyers et ses marges, sa stratégie, ses activités et ses résultats pourraient en être négativement affectés.

### 1.7.2.2. RISQUES OPÉRATIONNELS

#### 1.7.2.2.1. RISQUES LIÉS À L'ESTIMATION DE LA VALEUR DES ACTIFS

Gecina a opté pour la valorisation de ses immeubles de placement à la juste valeur.

Le portefeuille d'immeubles de la société est évalué le 30 juin et le 31 décembre de chaque année par un collège d'experts indépendants. La procédure appliquée par Gecina en matière d'expertise pour la dernière évaluation de son patrimoine immobilier le 31 décembre 2014 est décrite dans le paragraphe 2.3. du chapitre 2 « Valorisation du patrimoine immobilier » ainsi que dans la Note 3.5.3.1. des méthodes comptables.

La variation de la juste valeur des immeubles sur une période annuelle ou semestrielle est enregistrée dans le compte de résultat consolidé du Groupe. En outre, elle pourrait avoir un impact sur le coût de l'endettement de Gecina, le respect de ses ratios financiers et sa capacité d'emprunt, ces éléments étant notamment fonction du ratio d'endettement de Gecina par rapport à la valeur de ses actifs immobiliers.

Lorsqu'ils prennent en charge l'expertise d'un actif pour la première

fois, les experts immobiliers établissent un rapport d'expertise détaillé, puis une actualisation les semestres suivants. Les valorisations retenues par les experts indépendants reposent sur plusieurs hypothèses, en particulier le taux d'occupation et les niveaux des loyers futurs, qui pourraient ne pas se réaliser et dépendent également des évolutions des différents marchés sur lesquels Gecina est présente. Dès lors, l'évaluation des actifs immobiliers du Groupe pourrait ne pas correspondre à leur valeur de réalisation effective en cas de cession.

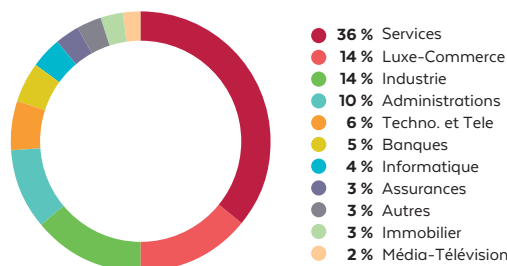
#### 1.7.2.2.2. RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS DANS LE CADRE DE VENTES D'IMMEUBLES EN BLANC ET EN VENTES EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT (VEFA)

Lancer un projet immobilier dans le cadre d'acquisition en blanc et en VEFA consiste à démarrer une opération préalablement à sa commercialisation. Ce type d'opérations peut entraîner, si des utilisateurs ne sont pas trouvés à brève échéance après le lancement de la construction ou après la livraison de l'actif à des coûts à la charge de Gecina (tels que le financement des travaux ou des frais financiers) qui peuvent significativement affecter la rentabilité desdites opérations et plus généralement les résultats ou la situation financière de Gecina. Le Groupe tente de prévenir ce type de risque par la conclusion de Baux en l'État Futur d'achèvement (BEFA) (voir Note 3.5.4.1. de l'Annexe aux Comptes consolidés).

#### 1.7.2.2.3. RISQUES D'INSOLVABILITÉ DES LOCATAIRES

Les revenus locatifs proviennent des loyers encaissés et peuvent donc être affectés de manière significative par l'insolvabilité ou le départ de locataires. En fonction de l'évolution du contexte économique, les éventuelles difficultés financières des locataires, en particulier dans les marchés des bureaux et commerce, sont susceptibles d'être plus fréquentes, d'altérer leur solvabilité et, par voie de conséquence, d'impacter négativement le taux de recouvrement des loyers par Gecina.

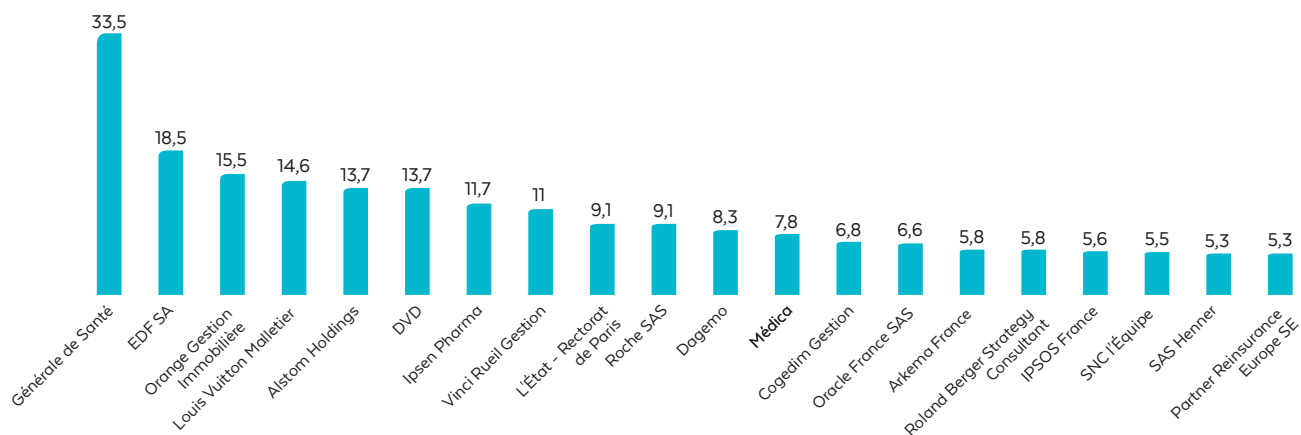
### RÉPARTITION SECTORIELLE DES LOCATAIRES (BUREAUX)



## 01. Présentation du Groupe

Au 31 décembre 2014, la dépendance du Groupe à l'égard des principaux clients est la suivante :

### LOYER DES PRINCIPAUX LOCATAIRES (EN MILLIONS D'EUROS)



Les 20 premiers locataires de Gecina représentent, en 2014, 38 % des revenus locatifs annualisés de l'ensemble du Groupe.

Les 10 premiers locataires représentent pour leur part 27 % des revenus locatifs annualisés de l'ensemble du Groupe.

#### 1.7.2.2.4. RISQUES LIÉS À UNE BAISSÉ DU TAUX D'OCCUPATION FINANCIER DE SES IMMEUBLES, PRINCIPALEMENT DANS SES IMMEUBLES DE BUREAUX

Le taux d'occupation financier moyen des immeubles du Groupe s'établit de 96,4 % à fin décembre 2014. À l'expiration des baux existants, Gecina pourrait être dans l'incapacité de les renouveler ou de louer les actifs concernés dans des délais conformes à ses

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

### VOLUME DES LOYERS PAR ÉCHÉANCES TRIENNALES DES BAUX

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	> 2021
Bureaux <sup>(1)</sup>	60	88	47	42	32	17	34	36
Santé	0	3	0	9	12	5	14	31
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>91</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>48</b>	<b>67</b>

(1) Échéances non exercées au 1<sup>er</sup> semestre 2015 reportées à la prochaine date d'échéance.

### VOLUME DES LOYERS PAR ÉCHÉANCES DE FIN DE CONTRAT DES BAUX

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	> 2021
Bureaux	20	41	23	59	53	23	59	79
Santé	0	3	0	9	6	5	11	39
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>23</b>	<b>69</b>	<b>59</b>	<b>28</b>	<b>70</b>	<b>117</b>



#### 1.7.2.2.5. RISQUES D'ACQUISITION

Gecina effectue dans les domaines de l'immobilier d'entreprise, de santé et des résidences étudiants, l'acquisition d'actifs immobiliers. La stratégie d'acquisition d'actifs immobiliers ou des sociétés les détenant comporte plusieurs risques susceptibles d'affecter l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe :

- Gecina pourrait surestimer le rendement attendu ou le potentiel d'accroissement de valeur des actifs et, par conséquent, les acquérir à un prix trop élevé ou ne pas être en mesure de les acquérir à des conditions satisfaisantes, notamment en cas d'acquisitions réalisées lors d'un processus concurrentiel ou en période de volatilité ou d'incertitude économique élevée ; en particulier, Gecina pourrait sous-estimer le coût des travaux de ses projets en développement du fait de dépassements à venir et qu'un suivi périodique des coûts de construction n'aurait pas permis d'anticiper ;
- dans la mesure où une acquisition serait financée par la cession d'autres actifs, des conditions de marché ou des délais défavorables pourraient retarder ou compromettre la capacité de Gecina à réaliser l'acquisition concernée ;
- les actifs acquis pourraient comporter des défauts cachés (non-conformité environnementale, techniques ou urbanistiques, sous-locations, etc.) ;
- dans la mesure où la croissance par des acquisitions impose à Gecina d'avoir recours à des financements externes, Gecina ne peut pas garantir qu'elle sera en mesure de disposer des financements nécessaires ou que ceux dont elle pourrait bénéficier présenteront des conditions financières acceptables ;
- dans le cas des acquisitions de sociétés, Gecina pourrait rencontrer des difficultés lors de l'intégration des équipes ou des processus, ce qui pourrait réduire, pendant un temps, les synergies espérées.

#### 1.7.2.2.6. RISQUES D'OBSOLESCENCE

Le risque d'obsolescence des immeubles est inhérent au renforcement des réglementations, des normes professionnelles nouvelles, des pratiques sectorielles validées par les professions ou des exigences croissantes des clients. Des labels de qualité ou des certifications peuvent par ailleurs encadrer certaines activités ou imposer des objectifs techniques complémentaires demandés par les clients du Groupe. Il en va ainsi de la demande générale des acteurs en matière de certifications environnementales du type HQE®, BBC, LEED, BREEAM, sur la plupart des bâtiments tertiaires neufs ou restructurés, ou Patrimoine Habitat & Environnement sur le patrimoine résidentiel.

En matière de développement durable, Gecina s'est engagée à développer un patrimoine responsable à travers sa politique RSE. Gecina a ainsi mis en place un plan d'actions dédié et suit les performances environnementales de son patrimoine au travers d'indicateurs et d'objectifs (cf. Chapitre 7.1.3. « Politique RSE : engagements, objectifs, plans d'actions et indicateurs clés »). Sur le volet énergétique, Gecina anticipe les dispositions du futur décret sur la rénovation du parc de bâtiments tertiaires en signant la charte d'engagement volontaire pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires (cf. Chapitre 7.3.1. « Performance énergétique et énergies renouvelables »). Enfin, sa participation à différents groupes de réflexions lui permet de réaliser la veille thématique nécessaire à la mise en place des meilleures pratiques et expérimentations (cf. Chapitre 7.6.2.5. « Une participation active dans les instances représentatives et les *think tanks* »).

Par ailleurs, la localisation ou la configuration des actifs de la société pourraient ne plus correspondre aux attentes du marché du fait d'une évolution non anticipée des attentes des locataires, ou d'une maintenance insuffisante ou inadaptée de son patrimoine. L'inadéquation des immeubles de la société aux demandes des clients est susceptible d'impacter négativement les revenus, les coûts d'exploitation de Gecina et la valeur de ses actifs. La Direction Asset Management, nouvellement créée, veille à anticiper l'obsolescence du portefeuille par quantification du degré d'obsolescence par immeubles.

#### 1.7.2.2.7. RISQUE LIÉ AUX DÉGRADATIONS SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

Risque de perte de valeur du Groupe, lié à une sensibilité accrue des actifs du patrimoine à des événements météorologiques extrêmes (température, précipitation et inondation, vent, hausse du niveau de la mer...). Le Groupe pourrait également subir la raréfaction et la hausse des coûts de matières premières nécessaires à son exploitation (sable, eau, énergie...). La conséquence pour Gecina serait une hausse des primes d'assurance et des coûts d'exploitation (consommables et maintenance technique) et de construction de ses actifs. Le risque porte également sur l'absence de réalisation des objectifs fixés par le Groupe en matière de RSE. L'image et la réputation du Groupe pourraient être impactées en cas d'inaction du Groupe sur les thématiques sociétale et environnementale. En outre, le Groupe participerait, dans ce cas, à aggraver lui-même les dégradations sociétales et environnementales dont il subit les conséquences.

#### 1.7.2.2.8. RISQUES LIÉS À LA SOUS-TRAITANCE

Le Groupe fait appel à des prestataires extérieurs, il est par conséquent exposé au risque de mauvaise exécution de leurs obligations et au risque d'insolvabilité.

Dans le cadre de son activité locative, le Groupe fait appel à certains prestataires extérieurs et fournisseurs, notamment pour ses travaux de construction/restructuration, l'entretien des ascenseurs, le nettoyage des parties communes ou la réalisation de travaux de remise en état, de rénovation ou de ravalement.

La cessation d'activité ou l'insolvabilité de certains prestataires extérieurs ou fournisseurs ou la mauvaise exécution de leurs obligations pourrait entraîner notamment une baisse de qualité des prestations fournies par le Groupe et un accroissement des coûts correspondants.

Par ailleurs, l'insolvabilité de prestataires extérieurs ou de fournisseurs pourrait également affecter la mise en œuvre des garanties dont le Groupe bénéficie. En particulier, dans le cadre de projets de rénovation, le Groupe pourrait se trouver dans l'impossibilité d'obtenir réparation d'un éventuel préjudice qu'il aurait subi de ce fait. Une mauvaise exécution, des retards par les prestataires extérieurs du Groupe ou leur insolvabilité seraient susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité et les résultats du Groupe ainsi que sur sa réputation.

Le Groupe s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants agissent en conformité avec la réglementation en matière de droit du travail et ce notamment dans la lutte contre le travail dissimulé. Gecina a mis en place un référencement des fournisseurs via une plateforme externalisée qui donne la possibilité aux prestataires de satisfaire leurs obligations légales. Le référencement des fournisseurs fait l'objet d'une procédure décrite au sein du référentiel de procédures interne en place.

## 01. Présentation du Groupe

### 1.7.2.2.9. RISQUES LIÉS AU DÉFAUT DE DÉLIVRANCE D'AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES ET AUX RECOURS POSSIBLES CONTRE DES AUTORISATIONS DÉLIVRÉES

Les investissements de Gecina réalisés dans le cadre de ses activités de foncière sont soumis à l'obtention d'autorisations administratives préalables à la réalisation de travaux, de prestations ou à la mise en service d'équipements. Ces autorisations sont susceptibles d'être accordées tardivement, voire d'être refusées, à l'issue d'un délai d'instruction par les autorités administratives qui n'est pas toujours maîtrisable. Une fois délivrées, ces autorisations administratives sont susceptibles de recours ou de retrait et peuvent également se périmier. Le processus de délivrance d'autorisation administrative peut entraîner des retards, des surcoûts, voire l'abandon d'opérations et ainsi avoir des conséquences significatives défavorables sur l'activité et les résultats de Gecina.

### 1.7.2.2.10. RISQUES LIÉS AUX COÛTS DE COUVERTURE D'ASSURANCE ET AU DÉFAUT DE COUVERTURE DE CERTAINS RISQUES

À ce jour, le coût des primes d'assurance versées par Gecina au titre des assurances obligatoires et facultatives ne représente qu'une part limitée de ses coûts d'exploitation et l'intégralité des actifs du Groupe bénéficie de couvertures d'assurance.

Cependant, le coût de ces assurances pourrait augmenter à l'avenir et il ne peut être exclu que Gecina ne puisse souscrire des polices d'assurance adaptées à un coût acceptable, ce qui serait susceptible d'avoir des conséquences significatives défavorables sur la situation financière et les résultats de Gecina. De plus, certains types de risques auxquels Gecina est exposée pourraient ne plus être couverts par les compagnies d'assurance. Enfin, Gecina peut être confrontée au risque de défaillance d'un de ses assureurs, le cas échéant incapable de verser les indemnités dues.

### 1.7.2.3. RISQUES JURIDIQUES ET FISCAUX

Le Groupe est tenu de respecter de nombreuses réglementations d'application spécifique ou générale régissant, entre autres, les activités de location et de transactions immobilières, l'urbanisme, les autorisations d'exploitation, la construction, la santé publique, l'environnement et la sécurité. Pour réduire les risques liés à la nécessaire mise en conformité avec ces obligations et l'impact que pourraient avoir les modifications des réglementations applicables sur les résultats d'exploitation ou les perspectives de développement ou de croissance, le Groupe fixe ses objectifs régulièrement au-delà des obligations réglementaires.

#### 1.7.2.3.1. RISQUES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

En tant qu'intervenant sur les marchés immobiliers, Gecina est tenue de respecter de nombreuses réglementations contraignantes notamment relatives à la location ou la transaction de biens immobiliers, la construction, l'entretien et la rénovation des bâtiments, l'hygiène, la sécurité, l'environnement, l'aménagement et l'urbanisme. Des évolutions dans la nature, l'interprétation ou l'application de ces réglementations pourraient remettre en cause

certaines pratiques de Gecina dans la gestion de son patrimoine, limiter sa capacité à louer ou vendre des actifs ou à mettre en œuvre ses programmes d'investissement ou de rénovation. De telles évolutions pourraient augmenter les coûts d'exploitation, d'entretien ou de rénovation des actifs immobiliers de Gecina et impacter négativement la valorisation de son patrimoine.

#### 1.7.2.3.2. RISQUES LIÉS À UNE ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION

Concernant les baux d'habitation, la variation annuelle du loyer est réglementée et ne peut, pour un bail en cours, excéder la variation annuelle de l'Indice de Référence des Loyers (IRL). Dans la mesure où le taux de rotation annuel des actifs immobiliers résidentiels en exploitation du Groupe est faible, l'évolution de l'IRL est le principal facteur de l'évolution du loyer de la majorité des baux d'habitation conclus par le Groupe et donc des loyers résidentiels du Groupe. À cet égard il y a lieu de noter que par décret n° 2012-894 du 20 juillet 2012 (pris en application de l'article 18 de la loi du 6 juillet 1989), entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2012 et modifié par un nouveau décret entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2013, le loyer des locaux à usage d'habitation principal ou à usage mixte dont les baux sont régis par les dispositions de la loi du 6 juillet 1989, faisant l'objet d'une relocation au cours des 12 mois suivant l'entrée en vigueur dudit décret ou d'un renouvellement, ne peut être supérieur au dernier loyer appliqué au précédent locataire révisé selon la variation de l'indice IRL. Ce principe de plafonnement connaît cependant des exceptions en cas i) de réalisation de travaux d'amélioration dans les parties communes ou privatives représentant au moins la moitié de la dernière année de location, ii) de loyer manifestement sous-évalué, iii) l'existence dans le bail d'une clause contractuelle prévoyant une majoration du loyer consécutive à la prise en charge par le bailleur de travaux d'amélioration, iv) de conclusion d'un accord collectif avec les associations de locataires.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 dite loi « ALUR », le dispositif d'encadrement des loyers susvisé, qui ne s'appliquait qu'aux locations de logements nus, a désormais vocation à s'appliquer également aux contrats de location meublée conclus ou renouvelés entre le 1<sup>er</sup> août 2014 et le 31 juillet 2015. Ce principe de plafonnement applicable désormais aux baux conclus ou renouvelés sur les résidences Campuséa connaît les mêmes exceptions que celles mentionnées précédemment.

Par ailleurs la loi « ALUR » visant à modifier la loi du 6 juillet 1989 et entrée en vigueur pour certaines de ses dispositions le 24 mars 2014 a introduit un nouveau dispositif de plafonnement des loyers (article 17 de la loi du 6 juillet 1989) qui prévoit la fixation annuelle par arrêté préfectoral de loyers de référence majorés et minorés qui ne pourront être, sauf exceptions légales prévues, dépassés lors de la conclusion ou du renouvellement du bail. Ce dispositif, qui avait vocation à s'appliquer sur l'ensemble du territoire national, ne devrait être expérimenté dans un premier temps qu'à Paris intra-muros et quelques agglomérations de province telle que Lille.

Contrairement au premier mécanisme de plafonnement tiré de l'article 18 de la loi du 6 juillet 1989, ce nouveau dispositif ne s'applique qu'aux locations de logements nus et touche donc uniquement le parc résidentiel « classique », les baux conclus sur les résidences étudiants n'y étant pas soumis.



Concernant les baux de bureaux et commerces, la loi n° 2014-626 du 18 juin 2014 dite « loi Pinel » dont les dispositions sont entrées en vigueur de manière échelonnée, est venue modifier les conditions d'application de certains grands mécanismes applicables au régime des baux commerciaux notamment :

- en supprimant la référence à l'ICC pour la révision triennale des loyers ou le plafonnement du loyer de renouvellement ;
- en encadrant la valeur locative du loyer renouvelé ou révisé ;
- en imposant aux bailleurs de dresser une liste limitative et exhaustive des catégories de charges, impôts, taxes et redevances imputables aux locataires, inventaire qui a été précisé par décret en Conseil d'État du 3 novembre 2014.

Compte tenu de l'évolution erratique de l'indice du coût de la construction, la création de nouveaux indices composites applicables pour les loyers des locaux commerciaux (Indice des Loyers Commerciaux ou ILC) et pour des activités tertiaires (Indice des Loyers des Activités Tertiaires ou ILAT) a conduit à une substitution progressive de l'ICC au bénéfice de ces deux nouveaux indices.

La loi Pinel prévoit la suppression de toute référence à l'indice trimestriel du coût de la construction (ICC) pour la révision triennale des loyers (article L. 145-38 du Code de commerce) et pour le plafonnement du loyer de renouvellement (article L. 145-34 du Code de commerce).

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

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

La loi Pinel a également instauré depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014 un nouveau principe consistant à « lisser » les effets d'un déplaçonnement du loyer renouvelé ou révisé.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014, date d'entrée en vigueur des nouvelles dispositions tirées de la loi Pinel en la matière, en cas de déplaçonnement du loyer par l'effet de la loi ou par suite de l'existence d'une clause contractuelle du bail prévoyant une durée de bail supérieure à 9 ans, la variation du loyer qui découle de ce déplaçonnement ne peut conduire à des augmentations supérieures pour une année à 10 % du loyer acquitté au cours de l'année précédente, c'est le « lissage des effets du déplaçonnement ».

Si ce mécanisme du lissage du déplaçonnement impacte Gecina pour ses baux commerciaux, ses conséquences peuvent néanmoins être circonscrites car les règles en matière de déplaçonnement du loyer de renouvellement n'étant pas d'ordre public, Gecina a donc la faculté d'y déroger conventionnellement.

Par ailleurs, les baux de locaux à usage exclusif de bureaux, les baux des locaux monovalents (tels que les établissements de santé) demeurent exclus du dispositif.

Le même mécanisme de lissage du déplaçonnement s'applique en cas de majoration du loyer consécutive à une révision triennale en cas de modification matérielle des facteurs de commercialité de plus de 10 % de la valeur locative (article L. 145-38) et en cas d'augmentation par le jeu de la clause d'échelle mobile du loyer de

plus de 25 % (article L. 145-39). Dans ces deux cas, le bailleur devra supporter les limitations portées au déplaçonnement, les dispositions précitées étant d'ordre public et insusceptibles d'aménagements contractuels.

L'impact du décret charges attendu depuis la publication de la loi Pinel et entré en vigueur le 5 novembre 2014 a également été réduit puisque la refacturation de certains impôts tels que la taxe foncière et les taxes additionnelles à la taxe foncière demeure toujours possible.

Seuls les honoraires de gestion des loyers, qui ne constitueraient qu'une partie des honoraires de gestion locative, constituent un réel impact pour le Groupe.

Par ailleurs, les stipulations contractuelles liées à la durée, la résiliation, le renouvellement des baux ou le calcul des indemnités dues au locataire évincé sont, pour la plupart, d'ordre public et limitent la marge de manœuvre de Gecina dans sa gestion d'optimisation des rendements de ses revenus locatifs.

Ainsi, si le marché locatif se caractérisait par une forte demande de locaux dans le secteur tertiaire (ce qui n'est pas la situation actuelle), le Groupe ne serait pas libre d'augmenter les loyers des baux en cours et ne pourrait donc pas les fixer à la valeur locative marché en dehors des règles de révision mentionnées ci-dessus.

### 1.7.2.3.3. RISQUES LIÉS À LA MODIFICATION DE CERTAINS RÉGIMES FISCAUX

#### Risques liés aux contraintes résultant du régime fiscal applicable aux SIIC

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

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

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

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

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



## 01. Présentation du Groupe

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

### Gecina est soumise au risque de modifications futures du régime SIIC

Les critères d'éligibilité au régime SIIC, l'exonération d'imposition liée à ce régime et le champ d'application du prélèvement sont susceptibles d'être modifiés par le législateur ou par l'interprétation des autorités fiscales. À titre d'exemple, les lois de finances et lois de finances rectificatives votées depuis 10 ans ont apporté certaines modifications au régime, notamment les dispositifs relatifs à la détention de 60 % ou plus du capital ou des droits de vote par un ou plusieurs actionnaires (exception faite des SIIC elles-mêmes) agissant de concert ou au prélèvement de 20 %, au taux de l'*exit tax* qui est passé de 16,5 % à 19 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, à l'extension du régime à certains droits immobiliers, aux sanctions en cas de sortie définitive du régime SIIC ou encore au régime SIIC III qui a pris fin au 31 décembre 2011. Depuis le 17 août 2012, les sociétés SIIC sont soumises à une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés égale à 3 % du montant des revenus distribués. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, les sommes distribuées par des sociétés SIIC sont exonérées de contribution à hauteur de leurs obligations de distribution. La loi de finances rectificative pour 2013 a modifié les taux de distribution obligatoire des sociétés SIIC. Ainsi, le taux de distribution des revenus locatifs a été porté de 85 % à 95% et celui des plus-values de cession d'immeubles de 50 % à 60 %. Ces modifications successives pourraient donner lieu à interprétation de l'administration fiscale par voie d'instructions ou de rescrits dont le contenu n'est pas connu à la date du présent document. Par ailleurs, des modifications futures du régime SIIC pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

### Environnement fiscal

Gecina est exposée à des risques liés à l'évolution des règles fiscales applicables, de leurs interprétations, et à l'instauration de nouveaux impôts, taxes ou redevances tels que, par exemple, la redevance pour les opérations de démolition-reconstruction de locaux à usage d'activité. Même si Gecina est parfois en mesure de répercuter sur des tiers une partie des charges correspondantes, de telles évolutions pourraient avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats du Groupe.

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

### 1.7.2.4. RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

Dans chaque secteur d'activité dans lequel elle opère, Gecina doit respecter les lois sur la protection de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité des personnes. Elles recouvrent des domaines variés tels que l'utilisation de matériaux dangereux (tels que l'amiante ou le plomb), les risques sanitaires, la réalisation de diagnostics techniques portant sur les termites, le plomb, la performance énergétique et les risques naturels et technologiques, les risques liés aux incendies, explosions, chutes, accidents, fuites et inondations. Il est à noter que le recensement des risques liés à la sécurité et à la santé fait l'objet d'une revue régulière par la fonction « risques immeubles » et d'une validation de la Direction Générale (voir paragraphe 1.7.4.1.1. sur « La cartographie des risques immobiliers »).

Les catégories de risques identifiés peuvent avoir des conséquences diverses :

- l'existence de risques sanitaires ou de problèmes de pollution (notamment des sols et sous-sols) peuvent notamment engendrer des coûts et délais supplémentaires importants liés à la recherche et à l'enlèvement de substances ou matériaux toxiques lors de la réalisation de projets d'investissement ou de rénovation d'immeubles. Gecina anticipe au maximum ces risques par la conduite d'études et d'analyses en amont des acquisitions. Régulièrement des audits sont menés pour vérifier de la qualité des infrastructures ;
- un sinistre environnemental, des atteintes à la sécurité lors des chantiers ou de la fréquentation des bâtiments et plus généralement le non-respect de ces obligations légales et réglementaires sont susceptibles d'entraîner la mise en cause de la responsabilité civile et, le cas échéant, pénale de Gecina et d'avoir des conséquences défavorables sur son image.

### 1.7.2.5. RISQUES FINANCIERS

#### 1.7.2.5.1. RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de marché de Gecina recouvrent principalement :

- le risque de marché financier : la détention d'actifs financiers détenus durablement ou disponibles à la vente expose le Groupe au risque de fluctuation de la valeur de ces actifs. Par ailleurs, Gecina peut être soumise à l'évolution du cours de Bourse dans des investissements financiers mais aussi au travers des titres d'autocontrôle détenus ;
- le risque de taux d'intérêt : essentiellement emprunteur à taux variable, le Groupe est soumis au risque de hausse des taux d'intérêt dans le temps ;
- le risque de change : le Groupe n'est pas exposé au risque de change.

La gestion du risque de marché est décrite en Note 3.5.4.1. de l'annexe aux Comptes consolidés.

#### 1.7.2.5.2. RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le financement des activités et des investissements de Gecina dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières notamment sous forme d'emprunts bancaire et obligataire. Le Groupe pourrait, dans certaines hypothèses (telles que la perturbation des marchés de la dette, la survenance d'événements affectant le secteur immobilier, la contraction des capacités de prêt des banques ou la baisse de la notation de crédit de Gecina), se heurter à des difficultés pour lever des fonds ou devoir emprunter à des conditions moins favorables qu'actuellement.

Par ailleurs, les principaux crédits dont bénéficie le Groupe sont accompagnés de dispositions contractuelles relatives au respect de certains ratios financiers ou au cas de changement de contrôle qui influent sur les conditions de rémunération ou les clauses d'exigibilité anticipée de ces crédits. En conséquence, tout manquement à ses engagements financiers par Gecina pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière, ses résultats et la poursuite de son développement. Gecina s'efforce à respecter les covenants attachés aux emprunts contractés.

La gestion du risque de liquidité est décrite en Note 3.5.4.4. de l'annexe aux Comptes consolidés.

### 1.7.2.5.3. RISQUES DE CONTREPARTIE

Dans le cadre de ses opérations financières, notamment de couverture du risque de taux, Gecina utilise des instruments dérivés. La défaillance d'une contrepartie pourrait entraîner des retards ou défauts de paiement voire la perte d'une partie ou de l'ensemble des dépôts qui auraient un impact sur les résultats de Gecina. La gestion du risque de contrepartie est décrite en Note 3.5.4.3. « Gestion des risques financiers et opérationnels » de l'annexe aux Comptes consolidés.

Par ailleurs, le risque de contrepartie concerne également le risque d'insolvabilité des locataires tel que visé au paragraphe 1.7.2.2.3. ci-dessus.

## 1.7.3. LITIGES

Chacun des litiges connus, dans lesquels Gecina ou des sociétés du Groupe sont impliquées, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés (voir également la Note 3.5.5.12. de l'annexe aux Comptes consolidés).

- L'Association de Défense des Actionnaires Minoritaires, le Comité d'Entreprise de Gecina et un ancien administrateur de Gecina ont déposé plainte en 2009 entre les mains du Doyen des Juges d'instruction. Cette plainte visait notamment certaines des opérations concernant l'ancien Président du Conseil d'Administration de Gecina, Monsieur Joaquín Rivero, lequel a présenté sa démission de ses fonctions de Président lors de la réunion du Conseil d'Administration du 16 février 2010, et de son mandat d'Administrateur actée par le Conseil d'Administration du 27 mars 2012.

Une information judiciaire, confiée à M. Van Ruymbeke, Juge d'instruction à Paris, a été ouverte à la suite de cette plainte. La société a apporté son concours complet aux investigations et s'est constituée partie civile en 2010 afin de veiller à la protection de ses intérêts.

Par ordonnance du 26 novembre 2013, Monsieur Joaquín Rivero a été renvoyé devant le Tribunal Correctionnel pour divers chefs en conséquence de la plainte précitée. Aucun appel n'a été interjeté à l'encontre de cette ordonnance. Les débats au fond devant le Tribunal correctionnel de Paris sont intervenus au mois de février 2015. La décision a été mise en délibéré au 11 mars 2015.

À ce jour, la société n'est pas en mesure d'évaluer d'éventuels risques, en particulier réglementaires, juridiques ou financiers, provenant des faits objet de la procédure pénale en cours et ne peut notamment exclure qu'elle puisse être mise en cause dans l'avenir ainsi que des dirigeants et des représentants de la société. Dans le cadre de cette procédure, le juge d'instruction a, par ordonnances des 18 avril 2012 et 18 avril 2013, ordonné la saisie

### 1.7.2.5.4. RISQUES LIÉS À CERTAINES OPÉRATIONS EN ESPAGNE

Gecina a procédé jusqu'en 2009, sous la présidence de Monsieur Joaquín Rivero, à un certain nombre d'acquisitions dans le secteur immobilier en Espagne, en particulier la prise de participation en 2009 par SIF Espagne de 49 % dans la société Bami Newco, et a en outre conclu certains engagements, notamment consenti certaines garanties, en relation avec ces acquisitions, ainsi qu'il est fait référence aux Notes 1.7.3, 3.5.5.12 et 3.5.9.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

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

des sommes représentant les dividendes dus à Monsieur Joaquín Rivero et aux sociétés qu'il contrôle en vertu des Assemblées Générales des 17 avril 2012 et 18 avril 2013.

Les sommes saisies ont été versées, en exécution de ces ordonnances, auprès de l'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués. Monsieur Joaquín Rivero et les sociétés qu'il contrôle ont interjeté appel de ces décisions.

Par arrêts des 4 mars 2013 et 8 décembre 2014, la Cour d'Appel de Paris a confirmé les ordonnances de saisie des 18 avril 2012 et 18 avril 2013. Monsieur Joaquín Rivero et les sociétés qu'il contrôle ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de ces deux arrêts. Les procédures sont en cours.

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

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

## 01. Présentation du Groupe

- Par jugement du 10 septembre 2012, Bami Newco a été condamnée à rembourser à SIF Espagne, une somme de 2,7 millions d'euros (qui correspond au montant résiduel d'une avance que lui avait consentie le groupe Gecina) augmentée des intérêts légaux et des coûts de procédure. Bami Newco a fait appel de cette décision. Par un arrêt du 18 janvier 2013, la Cour d'appel de Madrid a confirmé le jugement du 10 septembre 2012. La créance qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco.
- La société espagnole Bamolo, à laquelle Gecina avait consenti en 2007 un prêt de 59 millions d'euros, arrivé à échéance en octobre 2010, s'est déclarée en cessation des paiements en 2011. Gecina a déclaré sa créance relative à ce prêt au passif de la procédure espagnole. Ayant pris connaissance d'un prêt concomitant au prêt Gecina, consenti par Bamolo, pour un montant équivalent, à une société dénommée Eusko Levantear Eraikuntzak II (ELE), également en cessation des paiements, Gecina fait valoir ses droits et défend ses intérêts dans le cadre de ces deux procédures de faillite.
- La société a été informée en 2012 de l'existence d'une garantie accordée par SIF Espagne (alors représentée par Monsieur Joaquín Rivero) et par Inmopark 92 Alicante (également actionnaire de Bami Newco et contrôlée par Monsieur Joaquín Rivero), le 14 janvier 2010, au titre du remboursement par Bami Newco d'un crédit conclu le même jour, dans le cadre d'un renouvellement, auprès de Caja Castilla la Mancha, pour un montant en principal de 9 millions d'euros. Suite à une assignation de Caja Castilla la Mancha, les garants SIF Espagne et Inmopark 92 Alicante ont été chacun condamnés à lui payer la moitié du montant en principal augmenté des intérêts ; SIF Espagne a pour sa part versé 5,2 millions d'euros, dont elle a demandé le remboursement à Bami Newco. La créance correspondante a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco.
- Une caution solidaire de 5 millions d'euros impliquant SIF Espagne a été accordée à FCC Construcción dans le cadre de la réalisation par Bami Newco d'un siège social à Madrid pour le compte de FCC Construcción. Cette dernière a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution. Par jugement du 22 janvier 2013, Bami Newco et ses garants, SIF Espagne et Inmopark 92 Alicante (actionnaire de Bami Newco et contrôlée par Monsieur Joaquín Rivero), ont été condamnés à payer la somme de 1 million d'euros à FCC Construcción. Cette dernière a fait appel de ce jugement.  
Par un arrêt du 12 septembre 2014, la Cour d'appel de Madrid a condamné Bami Newco et ses garants à payer, solidairement, à FCC Construcción, la somme de 5 millions d'euros en principal, à laquelle s'ajoutent les intérêts de retard ainsi que les coûts de procédure.  
En novembre 2014, FCC Construcción a demandé l'exécution de l'arrêt précité à l'encontre de SIF Espagne qui a effectué le paiement correspondant.  
Bami Newco et SIF Espagne se sont pourvues en cassation. La procédure suit son cours.  
La provision correspondante de 5 millions d'euros a fait l'objet d'une reprise dans les comptes de SIF Espagne et une créance a été constatée envers Bami Newco et Inmopark 92 Alicante, à l'actif du bilan, immédiatement dépréciée du fait de la situation financière de ces deux sociétés et des procédures de dépôt de bilan les concernant.  
Les déclarations de créances qui en résultent sont en cours de régularisation dans les procédures de dépôt de bilan des sociétés Bami Newco et Inmopark 92 Alicante.
- En octobre 2012, la société Alteco Gestión y Promoción de Marcas, SL (société alors contrôlée par Monsieur Joaquín Rivero) et la société Mag Import S.L. (société alors contrôlée par Madame Victoria Soler, ancien membre du Conseil d'Administration de Gecina) ont fait une demande d'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan auprès du Tribunal de Commerce de Madrid. Gecina a fait valoir ses droits dans le cadre de ces deux procédures de dépôt de bilan. Dans le cadre de la procédure de faillite de Mag Import et en exécution d'une ordonnance du Président du Tribunal de Commerce de Paris du 23 avril 2013, Gecina a versé auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations les dividendes dus au titre de l'exercice 2012 attachés aux actions Gecina détenues par la société Mag Import.  
Par un jugement rendu le 14 juin 2013, le Président du Tribunal de Commerce de Paris a ordonné le maintien des dividendes attachés aux actions Gecina détenues par Mag Import auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations jusqu'à une éventuelle décision exécutoire en France.  
En juillet 2013, la société Mag Import et son Administrateur Judiciaire ont intenté une action en référé devant le Tribunal de Commerce de Paris en vue d'ordonner le transfert immédiat des dividendes bloqués auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations, sur un compte ouvert auprès du Tribunal de Commerce de Madrid. Le Tribunal de Commerce de Paris s'est déclaré incompétent au profit de la Cour d'Appel de Paris, par ailleurs saisie d'appels pendants à l'encontre du jugement précité du 14 juin 2013 notamment.  
Par arrêt du 5 février 2015, la société Gecina a été mise hors de cause par la Cour d'appel de Paris.  
En exécution d'une ordonnance du Président du Tribunal de Commerce de Paris du 30 avril 2014, Gecina a versé auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations les dividendes dus au titre de l'exercice 2013 attachés aux actions Gecina détenues par la société Mag Import. Aucun appel n'a été interjeté contre cette ordonnance.
- Le 11 septembre 2014, l'établissement bancaire espagnol Abanca a sollicité le versement, par Gecina, de 63 millions d'euros en vertu de lettres d'engagements de garantie qui auraient été signées en 2008 et 2009, par Monsieur Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina.  
Gecina, qui n'avait pas connaissance de ces lettres d'engagements, a considéré, après échange avec ses conseils, qu'elles traduisent un montage frauduleux car s'inscrivant en violation de son intérêt social et des règles et procédures applicables.  
Pour ces raisons, Gecina a indiqué à Abanca qu'elle contestait lui devoir la somme réclamée et qu'elle n'entendait, en conséquence, donner aucune suite à sa réclamation. Le 24 octobre 2014, la société a déposé une plainte pénale en France contre Monsieur Joaquín Rivero et toute autre personne visée, pour abus de pouvoirs au titre de ces lettres d'engagements.  
Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.



Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée,

susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

## 1.7.4. GESTION DES RISQUES

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

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

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

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

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

### 1.7.4.1. GESTION DES RISQUES IMMOBILIERS

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

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

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

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

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

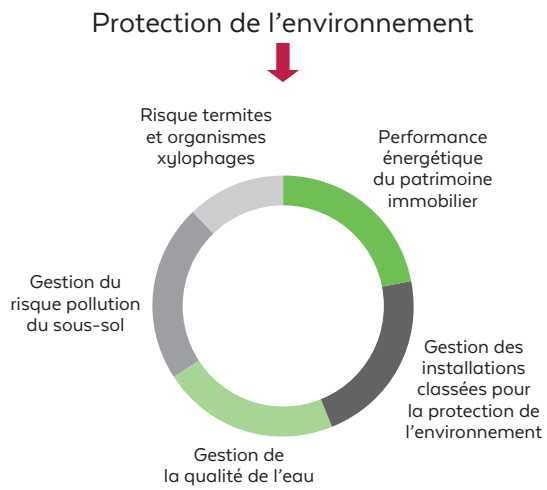
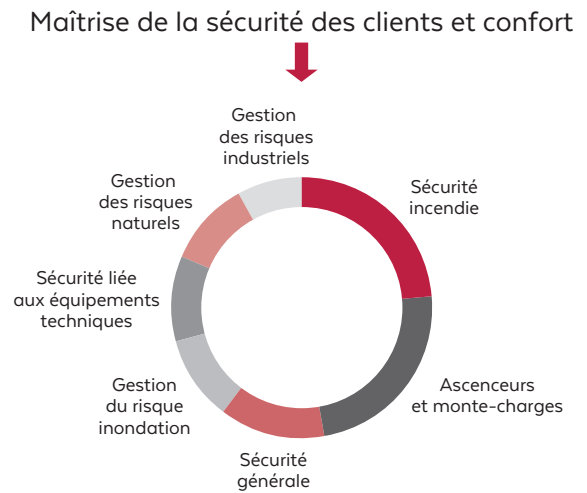
#### 1.7.4.1.1. LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES IMMOBILIERS

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

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

## 01. Présentation du Groupe

Comme en 2013, la cartographie couvre 18 domaines de risque, de danger ou relevant de la protection de l'environnement répartis en cinq catégories :



### Protection des collaborateurs Gecina

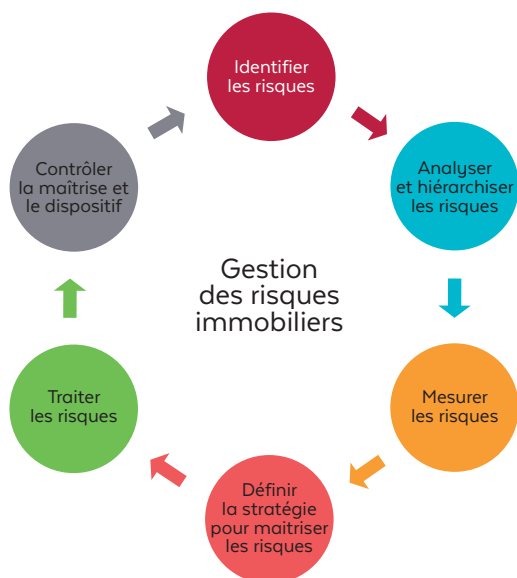


### Responsabilité dans les baux



## LES PRINCIPES DE BASE

Depuis sa mise en place, cette démarche suit le même processus :



Cette démarche est pilotée par la Direction de la Maîtrise d’Ouvrage.

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

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

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

### Le périmètre du patrimoine concerné

Il couvre l’ensemble des activités du Groupe. 261 actifs en exploitation sont traités au sein de la cartographie des risques et du module DDT, 39 en cours de vente, de surface unitaire < 200 m<sup>2</sup>, sont suivis dans le cadre du DDT vente. Les 11 % d’actifs restants sont écartés car atypiques (sites en construction, en gestion pour compte de tiers ou en toute fin de commercialisation).

Les actifs acquis en cours d’année sont intégrés en temps réel dans le dispositif.

### La méthode

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

- la mise en place de jeux d’indicateurs différents en fonction du mode de détention (pleine propriété ou copropriété) et de location (multilocataires, locataire unique) ;
- la mise en valeur de la performance des actifs au-delà de la conformité réglementaire ;
- la mise en place d’une cotation des indicateurs par domaine, sur trois niveaux inspirés de la démarche HQE® :
  - standard : niveau correspondant à la performance réglementaire. Il peut excéder le niveau requis par la réglementation si celle-ci n’est pas jugée suffisamment exigeante sur les performances de l’ouvrage,
  - performant : standard + niveau correspondant à la performance acceptable définie par Gecina,
  - très performant : performant + niveau correspondant aux meilleures pratiques sectorielles ;
- l’application d’une pondération sur une échelle de 1 à 9 des domaines de risques ;
- l’intégration d’une pondération selon la valeur financière des actifs.

L’évaluation des 18 domaines est réalisée :

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

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

Un domaine sera :

- standard : si l’ensemble des indicateurs « standards » est évalué et satisfait ;
- performant : niveau standard atteint et l’ensemble des indicateurs « performants » est évalué et satisfait ;
- très performant : niveau performant atteint et les deux tiers des indicateurs « très performants » sont satisfaits.

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

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

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

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

## 01. Présentation du Groupe

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

L'audit externe a été réalisé fin 2014-début 2015 pour contrôler la cartographie sur les trois axes suivants :

- l'appréciation de la qualité des autoévaluations et de la qualité du processus de transmission et consolidation des données ;
- le contrôle des résultats obtenus par rapport aux engagements de Gecina sur 2014 (taux d'évaluation des indicateurs à 98 %, niveau de performance global pondéré à 95 % et l'obtention de trophées or et argent sur *a minima* 70 % du patrimoine pondéré financièrement) ;
- la vérification du caractère approprié de l'évolution du dispositif de cartographie, liée à la politique Gecina et les recommandations préconisées par l'auditeur en début 2014, portant notamment sur :
  - l'amélioration de la pertinence de l'évaluation des risques et de leur réduction,
  - la prise en compte de l'incidence de la réorganisation de Gecina sur la cartographie des risques,
  - la mise en place d'un outil pour le calcul automatique de l'Étiquette énergétique des sites,
  - la prise en compte de la classification des ICPE et des TAR au niveau des indicateurs,
  - le développement informatique pour intégrer la nouvelle grille d'évaluation des risques professionnels,
  - la prise de rôle sur les accès externes pour les SGPI (Superviseurs des Gestionnaires du Patrimoine Immobilier),
  - l'intégration d'une photothèque sur la plateforme,
  - le pilotage des communications multicanaux.

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

« À l'issue de notre audit, nous constatons que le système d'évaluation et de gestion des risques réglementaires mis en place selon les besoins de Gecina est performant et permet un pilotage permanent du patrimoine de Gecina. Le système de double pondération (par domaine de risque et financière) augmente la précision de la représentativité des sites.

L'audit réalisé dans les locaux de Provexi a permis de vérifier le dispositif et les modalités de réception des informations, de renseignement de la cartographie et de contrôle croisé. L'ensemble est traçable et historisé.

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

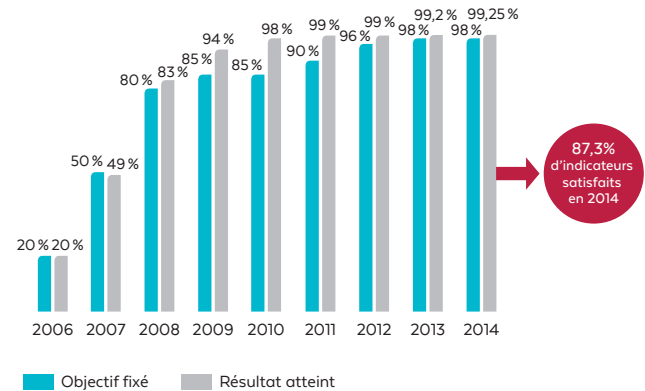
Nous constatons enfin que Gecina est engagée dans une volonté d'amélioration continue de son dispositif de gestion des risques et que cela porte à la fois sur le réglementaire, le métier et l'ergonomie du système. »

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

### 99,2 % des indicateurs évalués

Le contrôle quantitatif et qualitatif des évaluations confirme « que le taux global d'évaluation des indicateurs de maîtrise des risques s'élève à 99,25 % dépassant ainsi l'objectif de Gecina d'atteindre 98 % à fin 2014 ».

### Taux d'évaluation des risques : 99,25 % d'indicateurs sont renseignés sur le périmètre d'actifs retenu

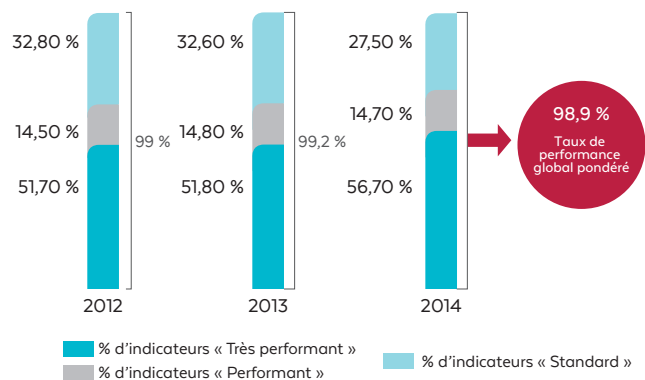


Sur un total de 46 710 indicateurs, 87,3 % sont satisfaits soit une augmentation de 1,8 % par rapport au taux atteint en 2013, attestant d'une implication toujours croissante des équipes.

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

L'objectif initial pour 2014 de 95 % est dépassé de 3,9 %.

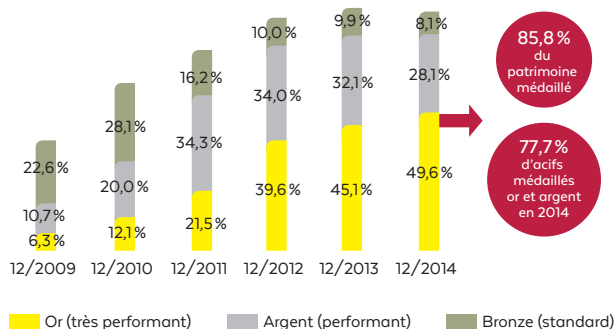
### Évolution sur 3 ans des indicateurs par critère de performance (après application des pondérations interdomaines et financières)



On constate une légère diminution du pourcentage total d'indicateurs pondérés satisfaits et une amélioration significative du niveau « très performant ». Compte tenu du durcissement de la réglementation sur l'amiante (cf. paragraphe A) cela reste un très bon résultat.

# 01

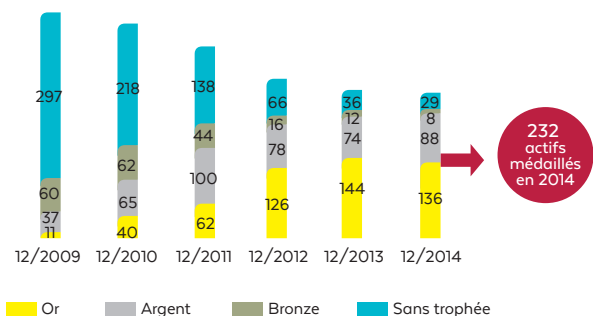
De fait, 85,8 % du patrimoine pondéré a obtenu un trophée, soit une diminution de 1,3 % par rapport à 2013.



Par contre, l'objectif d'obtenir fin 2014 70 % du patrimoine pondéré en trophée or ou argent est largement dépassé puisqu'il atteint 77,7 % et présente une progression très nette des résultats au bénéfice des trophées « or ».

## Répartition des trophées en nombre de sites

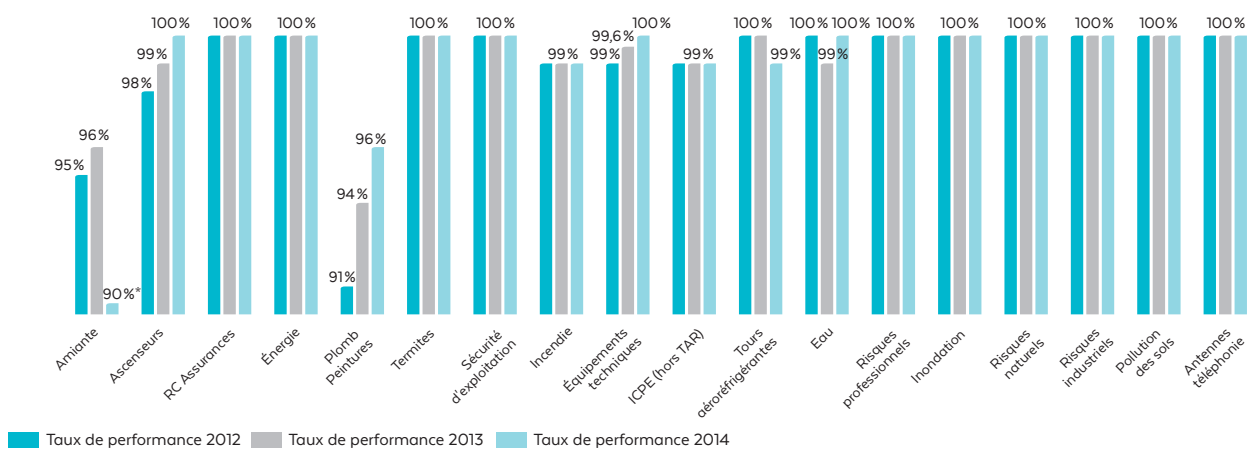
Le Groupe totalise 224 actifs or et argent, soit six de plus qu'en 2013 et une diminution du nombre de sites non médaillés (- 7, inclus les sites vendus en cours d'exercice).



La politique volontariste de gestion des risques de Gecina réduit le risque d'obsolescence de son patrimoine lié aux évolutions réglementaires.

## 1.7.4.1.2. CLASSIFICATION MESURÉE DE L'EXPOSITION AUX RISQUES DE GECINA

### RÉPARTITION DE LA PERFORMANCE PONDÉRÉE FINANCIÈREMENT PAR DOMAINE



\* Baisse du taux de performance 2014 sur l'amiante due à un durcissement de la réglementation.

Sur sept domaines en auto-évaluation, six ont été contrôlés en 2014 (plomb peintures, eau, ICPE, TAR, ascenseurs et antennes) à partir d'un échantillonnage des actifs concernés, choisis de manière aléatoire par l'auditeur.

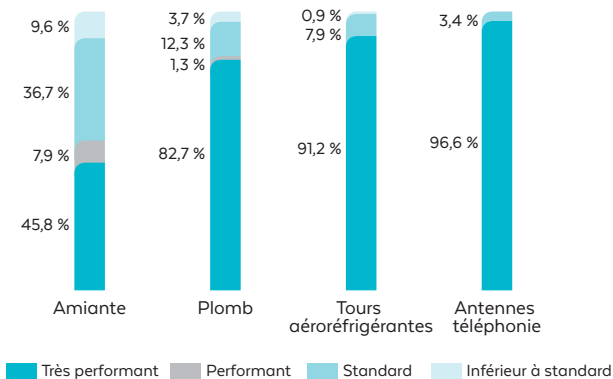


## 01. Présentation du Groupe

### A. La protection sanitaire

Gecina adopte une politique d'anticipation sur les risques sanitaires qui font l'objet de prescriptions légales et réglementaires spécifiques à l'activité immobilière (amiante, saturnisme, légionellose...).

Les domaines retenus sur ce thème présentent à la fois des risques sanitaires, juridiques et médiatiques :



#### Amiante

Sur les trois dernières années, la réglementation vis-à-vis de l'amiante s'est considérablement renforcée pour prévenir les risques sanitaires. Elle couvre plusieurs aspects : santé publique, environnement et travail. De nouvelles obligations sont apparues pour renforcer la politique de réduction du risque amiante.

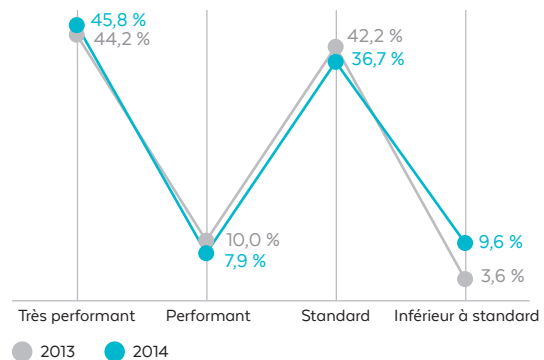
Gecina respecte cette nouvelle réglementation et conserve une démarche proactive face au risque amiante en anticipant la gestion de ce risque.

Cette politique se décline en cinq axes :

- poursuivre les recherches amiantes étendues à l'ensemble du patrimoine ;
- avoir une démarche volontariste sur le traitement de l'amiante (retrait, confinement, prévention) ;
- adopter une surveillance régulière et systématique de l'ensemble des matériaux restés en place et profiter des contrôles périodiques pour réaliser le repérage complémentaire des matériaux et produits contenant de l'amiante des éléments extérieurs de la liste B, exigible au plus tard le 1<sup>er</sup> février 2021 sur les actifs hors ventes ou non concernés par des travaux ou à démolir.
- être proactif sur la maîtrise des risques des entreprises intervenantes ;
- s'engager à toute transparence sur la présence d'amiante dans ses immeubles vis-à-vis des clients/locataires mais également des collaborateurs et du personnel des entreprises de travaux et maintenance. Les informations sont transmises soit par courrier soit par la fourniture d'un code d'accès à la plateforme informatique de la cartographie.

Sur 261 actifs suivis dans la cartographie des risques, 221 ont un permis de construire initial datant d'avant le 1<sup>er</sup> juillet 1997.

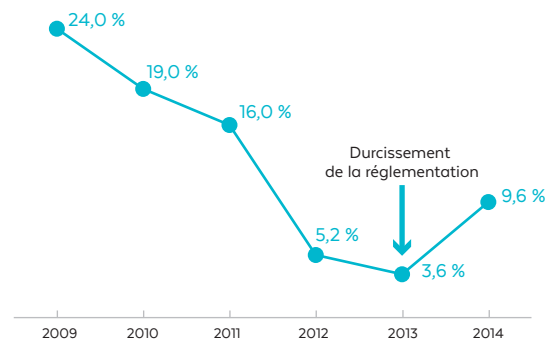
Les obligations engendrées par la nouvelle réglementation ont sensiblement modifié l'évolution de la courbe des taux pondérés de performance du patrimoine.



Le niveau de performance pondéré « non standard » a augmenté de 6 % par rapport à 2013, et, devrait constituer un seuil plancher de 9,6 % le temps que soient réalisées les actions correctives découlant de la nouvelle réglementation.

Les repérages destructifs avant travaux ou en cas de démolition, nécessaires pour une meilleure prévention du risque amiante des entreprises intervenantes, révèlent la présence de nouveaux matériaux à traiter.

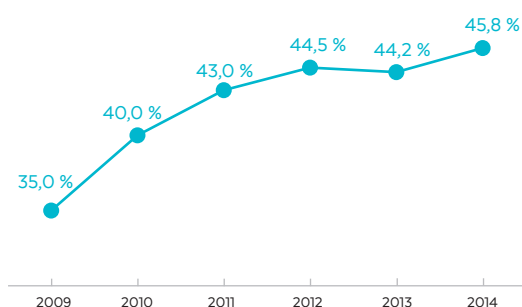
### AUGMENTATION DU TAUX D'ACTIFS PONDÉRÉ INFÉRIEUR À STANDARD



Selon la politique du Groupe, un actif est très performant si la date de son permis de construire est supérieure au 1<sup>er</sup> juillet 1997 ou dans le cas contraire, s'il n'y a pas ou plus d'amiante.

La courbe ci-dessous marque la progression du taux d'actifs pondéré très performant depuis 2009, tempérée par l'acquisition en 2013 d'un immeuble de bureau de 36 000 m<sup>2</sup> contenant de l'amiante.

## AUGMENTATION DU TAUX D'ACTIFS PONDÉRÉ TRÈS PERFORMANT



Le taux de performance global pondéré du patrimoine atteint aujourd'hui 90,4 %, ce qui reste un bon résultat.

Enfin, afin de préserver l'environnement pour les générations futures, Gecina veille à traiter tous ses déchets amiantés par inertage.

### Plomb dans les revêtements

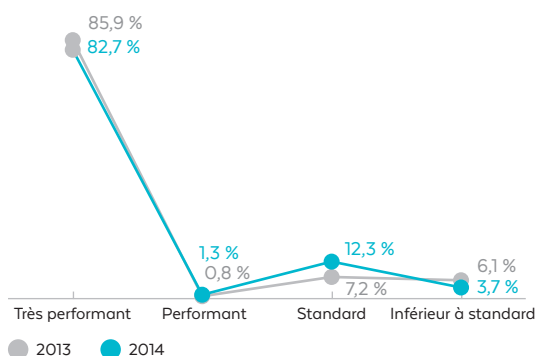
L'intoxication par le plomb des jeunes enfants, appelée saturnisme infantile, est un problème de santé publique en France.

L'exposition des enfants au plomb dans l'habitat est due principalement à l'ingestion de revêtements dégradés contenant du plomb (peinture le plus souvent). Dans une moindre mesure l'inhalation des poussières est également dangereuse pour les personnes devant intervenir sur des éléments susceptibles d'en contenir.

Gecina est très sensible à la présence de peinture au plomb et va au-delà de la réglementation en appliquant des obligations à respecter pour l'habitation à l'ensemble de son patrimoine.

66 actifs datent d'avant 1949, soit 25 % du patrimoine, principalement dans le secteur de l'immobilier d'entreprise. Les 13 sites du résidentiel concernés sont en cours de vente.

Le taux d'actifs pondéré < standard est en baisse de 2,4 % par rapport à 2013.



Par contre, la réalisation de constat de risque d'exposition au plomb systématiquement avant la réalisation de travaux a révélé la présence de plomb sur des actifs hors habitation, réduisant ainsi le taux d'actifs pondéré très performant par rapport à 2013.

Gecina tient les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) à la disposition des locataires et des entreprises devant intervenir sur des éléments susceptibles d'en contenir et leur communique les bonnes pratiques en matière de maîtrise des risques d'exposition au plomb dans les revêtements (risques, conseils, rôles et responsabilités de chaque acteur...).

Gecina s'engage à supprimer sur l'ensemble de son patrimoine le risque d'exposition au plomb en cas de présence de revêtements dégradés contenant du plomb à une concentration supérieure aux seuils définis, renforçant ainsi ses obligations réglementaires.

En 2014 aucun locataire n'a mentionné de dégradation significative dans son lot privatif et comme pour les années précédentes, aucun cas de saturnisme n'a été signalé. Aucun constat n'a révélé de facteur de dégradation du bâti imposant une communication au préfet.

### Tours aéroréfrigérantes et risque de légionellose

Les tours aéroréfrigérantes à voie humide (TAR) sont des lieux où les légionelles peuvent se développer. Ces bactéries peuvent entraîner des infections pulmonaires graves. La contamination se fait par voie respiratoire, par inhalation d'eau contaminée diffusée en aérosol.

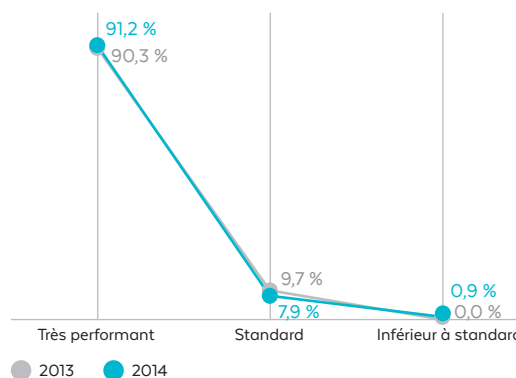
Pour faire face à ce risque, Gecina :

- respecte l'environnement et la réglementation en vigueur, en mettant en œuvre des contrôles et la maintenance nécessaire des systèmes de distribution d'eau, de chauffage ou de refroidissement avec des prestataires sélectionnés ;
- vérifie la qualité des rejets des TAR (rejets dans l'air, dans les égouts...);
- assure la transparence par la mise en ligne des documents relatifs à la gestion des TAR à l'attention de ses locataires et de ses entreprises intervenantes.

Gecina possède encore sept actifs équipés de TAR.

Quatre installations ont été démantelées en 2014.

Une installation est en cours de mise en conformité suite à la nouvelle réglementation de décembre 2013, un contrôle réglementaire sera réalisé en juillet 2015.



## 01. Présentation du Groupe

### Ondes électromagnétiques et antennes de téléphonie mobile

Gecina recherche une sécurité optimale par un maintien en conformité des installations présentes dans son parc.

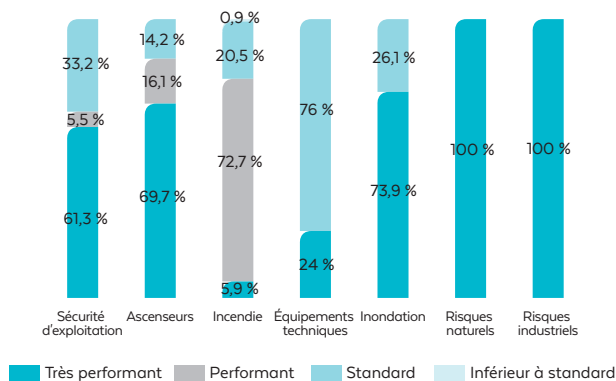
En 2013, Gecina a modifié sa politique pour y intégrer les évolutions engendrées par la nouvelle charte de Paris et l'applique également sur les sites en dehors de la capitale sauf si les contraintes locales sont plus pénalisantes.

En complément de la surveillance permanente, Gecina a confié à un bureau d'études spécialisé le suivi des conditions mentionnées aux contrats avec les opérateurs. Une campagne de mesure a été lancée et confirme que sur les installations le niveau de champ maximum d'exposition dans des lieux de vie fermés est conforme à la charte de la ville de Paris du 13 décembre 2012 (y compris pour les installations situées en dehors de Paris).

20 installations sont implantées sur les terrasses des immeubles et aucune nouvelle antenne de téléphonie mobile n'a été installée depuis 2007 sur le patrimoine. Les locataires ou leurs représentants ont accès, à leur demande, aux documents techniques relatifs à la sécurité concernant les installations de téléphonie mobile.

Ils sont informés des programmes de modification et des travaux envisagés. La mise en place de nouvelles installations ne sera envisagée que sous réserve de l'accord des locataires à travers leurs organes représentatifs (comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, conseils syndicaux...).

### B. La sécurité des clients et des immeubles, le confort



### Sécurité générale

Dans ce domaine, c'est sous l'aspect « multicritères » que la sécurité est envisagée tout en tenant compte du comportement des usagers.

Depuis 2001, des experts indépendants réalisent des diagnostics couvrant les risques liés aux explosions, chutes et accidents de circulation, accidents et chutes de hauteur, intrusions, accidents d'origine électrique, fuites, inondations, ICPE et autres.

Ces diagnostics permettent de classer les actifs en trois catégories (immeubles à faible risque, immeubles à risque moyen avec des urgences identifiées au cours de la visite, immeubles à risque qui nécessitent un examen complémentaire attentif). Communiqués aux Directeurs d'actifs immobiliers et aux Responsables Techniques, ils facilitent ainsi l'évaluation de la vulnérabilité des actifs et la mise en place d'actions préventives et de mesures de réduction des risques.

100 % du patrimoine est évalué et fait l'objet chaque année d'une revue régulière des actions restant à engager.

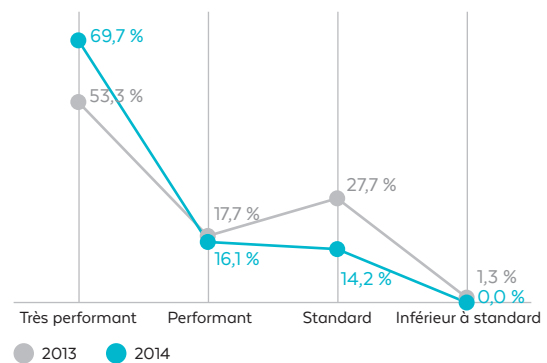
### Ascenseurs

Afin de garantir un degré de sécurité optimal à ses occupants et ses intervenants, Gecina répond aux trois obligations concernant la sécurité des ascenseurs : la mise en conformité du parc ancien, l'entretien des installations par un prestataire qualifié et le contrôle technique. Le Groupe a décidé d'une action préventive et proactive :

- toutes les cabines sont suivies annuellement par des bureaux d'assistance technique avec un contrat standardisé ;
- ces mêmes machines font l'objet d'un contrat type d'entretien complet adapté aux dernières évolutions de la réglementation ;
- les contrôles techniques sont réalisés par un bureau de contrôle indépendant quand la réglementation l'exige, dans les immeubles de grande hauteur notamment, et après chaque opération de mise aux nouvelles normes.

La comparaison des courbes des taux de performance pondéré du patrimoine de 2013 et 2014 marque une évolution de 16,6 % du taux « très performant ».

Des travaux de mise en conformité des ascenseurs ont été menés en 2014 sur cinq immeubles de bureaux. Ces travaux concernent six ascenseurs et ont permis d'atteindre la conformité réglementaire exigée pour 2014 pour un coût total de 0,4 million d'euros.



Pour les sites de bureaux inoccupés et en attente de restructuration complète, les mises aux normes sont prévues dans le cadre des travaux.

Aucun accident n'a affecté Gecina ou ses occupants/utilisateurs en 2014.

### Sécurité incendie

L'objectif de Gecina est d'assurer aux occupants de son patrimoine un bon niveau de sécurité incendie et de supprimer les défauts qui pourraient être source de danger pour les personnes et les biens.

Gecina met en place les mesures de réduction de vulnérabilité identifiées par des experts accrédités par l'assureur du Groupe :

- des dispositions de gestion : procédures, systèmes de suivi et d'alerte... ;
- des dispositions constructives ;
- des dispositifs préventifs.

100 % du patrimoine en exploitation a été diagnostiqué et garantit le bon niveau des actifs de Gecina.

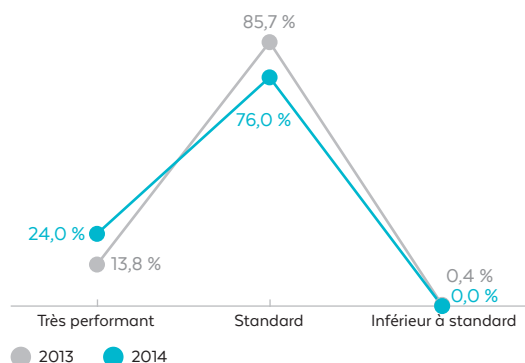
Gecina profite des travaux de rénovation de tout ou partie d'un actif pour améliorer la sécurité incendie, et aller au-delà de la réglementation si nécessaire, et communique auprès des occupants concernés sur les mesures mises en place.

## Les équipements techniques

Gecina est soumise aux réglementations strictes relatives aux équipements techniques dont dépendent pour la plupart la sécurité et la qualité de service fournie aux occupants (les équipements incendie, l'électricité, les paratonnerres, les chaufferies, les VMC gaz...).

Le taux d'actifs pondéré très performant a augmenté de 10,2 % cette année.

Le degré d'exigence de Gecina implique que la totalité de son patrimoine soit conforme, équipé de dispositifs de sécurité et d'installations techniques en état de fonctionner. Les inspections, vérifications et contrôles techniques sont l'occasion de recenser les installations et de mettre en évidence les défauts qui pourraient être source de danger pour les personnes et les biens, et de mettre en œuvre rapidement les prescriptions faites lors de ces opérations.



## Phénomènes ou événements naturels, Inondations et risques industriels

Face aux événements ou accidents d'origine naturelle ou industrielle, la loi a prévu l'élaboration de Plans de Prévention des Risques Naturels (PPRN) et de Plans de Prévention des Risques Technologiques (PPRT), et impose une meilleure information du public. À ce titre, les consignes générales et spécifiques en cas de risques majeurs (naturels et/ou technologiques) sont mises en ligne et accessibles aux locataires.

Pour répondre à l'exigence réglementaire de fourniture d'un État des Risques Naturels Miniers et Technologiques (ERNMT) lors des transactions immobilières (location, vente), Gecina a mis en place un processus garantissant la production d'ERNMT systématiquement valides.

La cartographie sur ces risques permet de consolider les informations nécessaires sur un plan économique et stratégique et d'appréhender le risque de cumul sur un même événement.

### Risques inondations

Tous les sites Gecina ont été analysés avec l'appui d'experts externes. Les 66 actifs exposés au risque et leurs niveaux de vulnérabilité sont recensés.

Gecina a intégré dans les immeubles à risques ceux qui se trouvent dans la zone de services fragilisés de coupures d'eau, d'électricité, de chauffage, ce qui porte le nombre des sites exposés à 138.

Ces immeubles ont déjà fait l'objet de diagnostics au risque de crue et des plans d'action sont en cours de mise en œuvre.

Concernant le siège de la Société, bien qu'en zone non inondable, classifiée en risque modéré face aux remontées de nappe, des mesures de gestion de ce risque ont été engagées par la Société.

Elles reposent sur un plan de reprise d'activité du système d'information, des travaux préventifs de transfert des archives chez un prestataire extérieur, la numérisation des documents sensibles ainsi que la mise en place d'une couverture d'assurance appropriée.

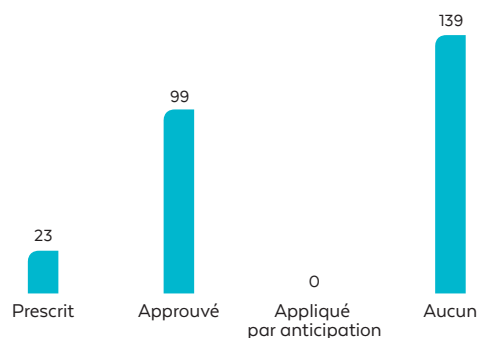
### Risques naturels

Les évaluations ont été réalisées via les informations fournies par les ERNMT.

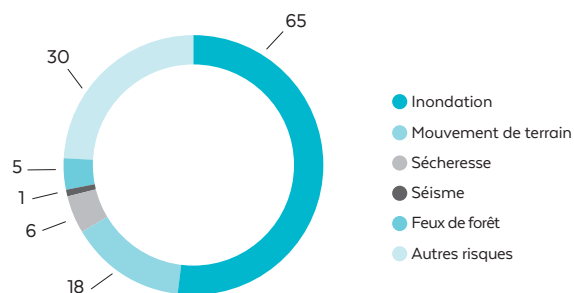
À la connaissance de Gecina, aucun immeuble ne doit faire l'objet d'une procédure de surveillance particulière pour un éventuel risque d'effondrement.

122 actifs situés dans le périmètre d'un plan de prévention de risques naturels (PPRN) en 2014 :

## RÉPARTITION DES ACTIFS SITUÉS DANS LE PÉRIMÈTRE D'UN PPRN



## BILAN DES RISQUES NATURELS RECENSÉS SUR LE PATRIMOINE GECINA



### Risques industriels et technologiques

Les évaluations ont été réalisées via les informations fournies par les ERNMT et une cartographie française de tous les sites classés « Seveso » fournie par les préfetures.

Au-delà d'une meilleure connaissance des risques, Gecina cherche :

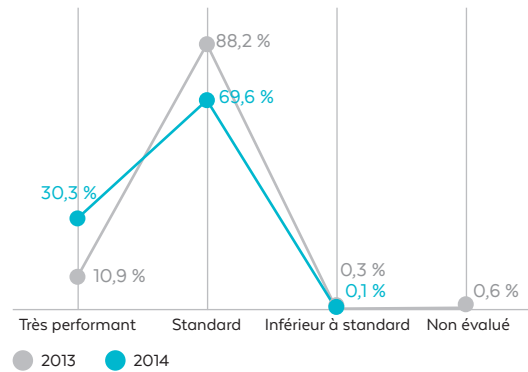
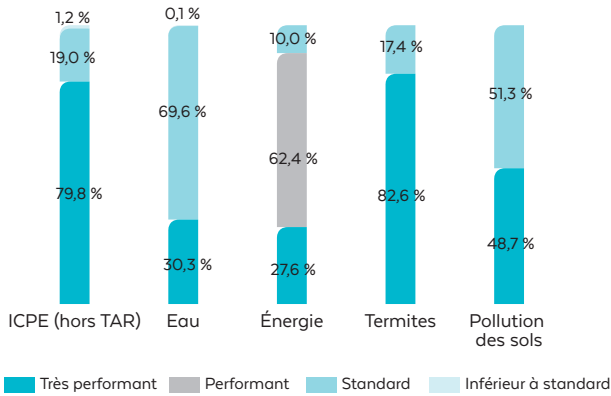
- sur un plan technique, à limiter la vulnérabilité et à réduire les dommages potentiels ;
- à garantir le confort et la pérennité d'activité des occupants ;
- et surtout à assurer la sécurité des occupants.

En l'état actuel des PPRT, 99,5 % du patrimoine Gecina n'est pas situé dans une zone de risque technologique.

### Risque minier

Le patrimoine Gecina n'est pas situé dans une zone de risque minier.

C. La protection de l'environnement

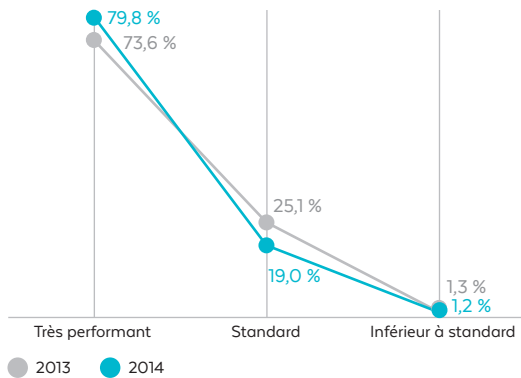


**Installations classées pour la protection de l'environnement (hors TAR)**

L'existence et l'exploitation d'ICPE exposent Gecina à des risques de nuisance ou de pollution. Ce risque peut également concerner la sécurité et la santé des locataires et des riverains. Le Groupe est très attentif à la conformité de ces installations.

36 sites sont concernés contre 38 en 2013.

Dix sont exploités directement par Gecina et affichent une très bonne performance. Seul un actif ne répond pas aux exigences de Gecina pour une non-conformité administrative. Gecina réitérera en 2015 la demande de changement de nom de l'exploitant de cette ICPE auprès de la Préfecture.



Par souci de transparence, les renseignements sur les équipements exploités par Gecina sont disponibles sur la plateforme web dédiée à ses locataires et ses entreprises intervenantes.

**Qualité de l'eau**

La gestion de l'eau présente plusieurs enjeux pour Gecina :

- d'une part, d'un point de vue sanitaire et juridique, en termes de qualité de l'eau (présence de plomb, de particules ou de bactéries... au-delà des teneurs réglementées) ;
- et d'autre part, du point de vue environnemental : gestion de la ressource en eau qui est décrite dans le chapitre dédié à la RSE.

La politique de Gecina est de s'engager à :

- respecter l'environnement et la réglementation en vigueur ;
- garantir la qualité de la potabilité de l'eau aux points de puisage ;
- être transparent : fourniture sur demande de tout document relatif à la qualité de l'eau.

La cartographie du domaine « eau » permet de réaliser un bilan annuel sur la qualité de l'eau de l'ensemble du patrimoine. Une campagne d'analyse de l'eau a été réalisée en 2013 sur le patrimoine résidentiel et de bureaux pour s'assurer du respect des nouveaux taux de teneur en plomb, ce qui est le cas.

**Gestion énergétique**

La cartographie des risques intègre les valeurs des étiquettes énergétiques des actifs.

Les mesures prises face aux risques cartographiés et analysés par Gecina sur l'énergie sont prises en charge et expliquées par la Direction du RSE (chapitre 7 du présent document).

**Termites**

La présence de termites peut avoir de graves conséquences sur la structure du bâtiment se traduisant par des dégâts matériels et des coûts de remise en état souvent importants, ou le risque de contamination des bâtiments avoisinants.

Les locataires, par l'intermédiaire de la plateforme web, sont informés de l'existence ou non d'un arrêté préfectoral indiquant si la zone dans laquelle leur bâtiment est situé est une zone infestée.

La présence de termites n'a été identifiée sur aucun immeuble en 2014.

**Pollution du sol**

La présence de polluants dans le sol peut représenter un risque pour la santé des personnes séjournant sur un site. De ces constats et des réglementations afférentes découle un risque juridique, de marché et d'image pour Gecina.

Le Groupe vérifie systématiquement si ses actifs font partie d'une zone présentant un risque de pollution des sols (base de données BASIAS, BASOL) et 127 sites ont fait l'objet d'études historiques et documentaires et/ou d'analyses de sol. En fonction de ces résultats et des activités qui y sont exercées, les Directions opérationnelles ont vérifié l'absence de risque pour les occupants et pour l'environnement.

Les risques en matière d'environnement ne font l'objet d'aucune provision ou garantie et aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2014.

## D. La protection des collaborateurs

### Risques professionnels

L'évaluation des risques professionnels consiste à identifier les dangers et analyser les risques auxquels le personnel de Gecina est soumis. Elle est formalisée par l'élaboration et la mise à jour de documents uniques.

Sur 2013 et 2014, la totalité des résidences employant du personnel Gecina a fait l'objet d'un audit terrain. La mise en place d'un nouveau modèle de document unique a permis d'y intégrer les risques musculosquelettiques et psychosociaux.

Les mesures prises par le Groupe ces dernières années afin d'assurer la sécurité et la protection de la santé physique et mentale de son personnel ont donné de bons résultats. Les actions correctives ou préventives menées <sup>(1)</sup>, en vue de réduire les risques auxquels pourraient être exposés les collaborateurs de l'entreprise, ont permis de constater l'absence de risques significatifs non maîtrisés.

Pour plus de précisions se reporter au chapitre RSE.

### **E. La responsabilité civile assurance dans les baux**

L'ensemble du patrimoine Gecina a fait l'objet d'une analyse sur les clauses assurances dans les baux. Le taux de performance est de 100 %.

Les évaluations relatives à ce référentiel sont décrites dans la partie « Assurances » de ce chapitre.

## **NOMBRE D'APPELS POUR DES INCIDENTS MINEURS EN DEHORS DES HEURES DE BUREAU (EXEMPLE : DÉGÂTS DES EAUX, PANNES DIVERSES...)**

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

Aucun incident grave n'a nécessité la mobilisation de la cellule de crise en 2014.

### 1.7.4.1.3. LA GESTION DE CRISE

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

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

- le premier s'appuie sur une plateforme d'appels (Gecina Sécurité) à disposition des locataires pour les affaires « courantes » ;
- le deuxième fait intervenir un cadre d'astreinte pour les événements dont la gravité est jugée plus forte ;
- enfin, la cellule de crise peut être mobilisée dans le cadre d'accidents considérés « graves » ou d'événements exceptionnels dont les conséquences peuvent être sérieuses pour le Groupe.

Suite à la nouvelle réorganisation de Gecina en 2014, le dispositif de la cellule de crise a été revu.

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

Gecina Sécurité a enregistré 432 appels avec déclenchement d'intervention, 146 sans suite immédiate.

(1) Par exemple, un ensemble obligatoire d'équipement de protection individuel est fourni à chaque gardien, des formations (habilitation électrique (HOB0), gestes et postures, gestion des conflits et manipulation d'extincteurs) ont été menées cette année ainsi que l'achat de matériel pour améliorer les conditions de travail.

#### ATTESTATION D'AUDIT EXTERNE

Magellan a été missionné par Gecina afin de rendre un avis externe sur les résultats de la cartographie des risques de son patrimoine. L'audit réalisé entre le 8 décembre 2014 et le 16 janvier 2015 nous permet de rendre avec un niveau d'assurance raisonnable les conclusions suivantes :

##### La vérification de l'atteinte des objectifs de performance :

Au 07/01/2015, Magellan certifie que le taux global d'évaluation des indicateurs de risques était de 99,2 % sur les 18 domaines de risques. L'objectif d'évaluation de 98 % est atteint. Par ailleurs, le niveau de performance globale pondérée des évaluations atteint 98,9 % pour 2014, un taux légèrement inférieur à celui de 2013 (99,2%). Magellan constate également que pour la cartographie 2014, 77,7 % du patrimoine de Gecina s'est vu attribuer un trophée, or ou argent. Ce résultat est en légère augmentation par rapport à 2013 (77,2 %). Les objectifs de performance fixés pour 2014 sont ainsi dépassés.

##### L'appréciation de la qualité des auto-évaluations :

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


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

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

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

Magellan a pu constater les améliorations portées au dispositif sur l'année 2014, notamment l'ajout d'un outil pour le calcul automatique de l'étiquette énergétique des sites, la classification des ICPE et des TAR, la refonte du domaine « Risques professionnels », l'intégration de la photothèque, la simplification de l'accès aux documents de la plateforme et l'amélioration de ces accès au niveau du DDT.

Fait à PARIS, le 19 janvier 2015  
Michel HATIEZ, Directeur Général





#### 1.7.4.2. GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

La fonction Risques et Conformité, rattachée à l'Audit interne, supervise l'élaboration et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques opérationnels.

L'évaluation des risques en fonction des paramètres d'occurrence et de gravité s'effectue dans le cadre d'une démarche d'autoévaluation, dont la mise en œuvre intègre la prise en compte des dispositifs de contrôle interne associés à chaque risque. Cette évaluation est effectuée au moyen d'entretiens auprès des différentes Directions du Groupe, sur la base de supports d'analyse et de grilles de notation préalablement définis. Les supports d'autoévaluation du Groupe sont progressivement révisés en fonction des questionnaires et du guide d'application complétant le cadre de référence publié par l'AMF. Cet outil donne lieu à des plans d'actions au titre des domaines devant en priorité faire l'objet d'une amélioration de leurs dispositifs de maîtrise. Il sert également d'appui à la fixation du plan de charge de l'Audit interne, au titre des domaines critiques, dont la maîtrise doit être régulièrement vérifiée.

#### 1.7.5. ASSURANCES

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

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

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

Le programme d'assurance comprend quatre parties distinctes :

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

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

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

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

Pour chaque risque, l'évaluation porte sur l'impact, la probabilité et le dispositif de maîtrise. Ce dernier est pris en compte lors de l'évaluation de l'impact et de l'occurrence. Les échelles utilisées se situent toutes à quatre niveaux. Le risque final est exprimé par le produit de l'occurrence et de l'impact, donnant ainsi une échelle finale allant de 1 (très faible, niveau min.) à 16 (très élevé, niveau max.).

Les échelles d'impacts prennent en compte les différents types d'impacts :

- financiers ;
- image/réputation ;
- social.

L'échelle de probabilité se compose de 4 niveaux compris entre improbable et très probable.

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

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

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

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

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

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

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

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



## 01. Présentation du Groupe

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

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

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

### 1.7.5.2. LA RESPONSABILITÉ CIVILE GÉNÉRALE ET PROFESSIONNELLE

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

La garantie obligatoire de responsabilité civile professionnelle des filiales dont les activités entrent dans le champ d'application de la loi Hoguet est intégrée dans le programme responsabilité civile du Groupe.

### 1.7.5.3. LA RESPONSABILITÉ CIVILE ENVIRONNEMENTALE

Cette garantie innovante dans le secteur immobilier a été mise en place dès 2007 pour couvrir les conséquences de la responsabilité civile de Gecina à raison des préjudices subis par des tiers et des dommages à la biodiversité, lorsque les dommages résultent d'atteintes à l'environnement imputables aux activités du Groupe, ainsi que les éventuels frais engagés pour procéder aux opérations de dépollution du site visant à neutraliser ou à éliminer un risque d'atteinte à l'environnement. Le programme a été renouvelé pour deux ans au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### 1.7.5.4. LA GESTION DES BAUX ET DES CONTRATS FOURNISSEURS

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

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

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

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

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

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

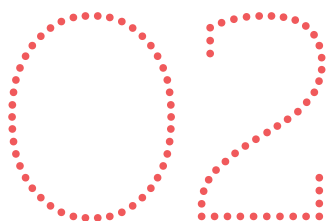
À chacune d'entre elles, il faut ajouter la notion de sécurité, qui prend de plus en plus la forme d'une quasi-obligation de résultat.

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

### 1.7.5.5. LES SINISTRES

Il n'y a pas eu de sinistre significatif en 2014 et jusqu'à la date de publication du présent document.





## Commentaires sur l'exercice

<b>2.1. Revue de l'activité</b> .....	<b>50</b>
2.1.1. Bonnes performances opérationnelles sur le marché des bureaux en 2014 .....	50
2.1.2. Revenus locatifs en hausse de + 0,5 % à périmètre constant .....	51
2.1.3. Résultat récurrent net part du Groupe en hausse de +1,8 % en 2014 (+5,9 % corrigé de l'impact des cessions d'actifs non stratégiques) .....	53
2.1.4. 613 millions d'euros de cessions et 277 millions d'euros d'investissements réalisés en 2014 .....	53
<b>2.2. Ressources financières</b> .....	<b>54</b>
2.2.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2014 .....	54
2.2.2. Liquidité .....	55
2.2.3. Échéancier de la dette .....	56
2.2.4. Coût moyen de la dette .....	56
2.2.5. Notation financière .....	56
2.2.6. Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt .....	57
2.2.7. Structure financière et covenants bancaires .....	57
2.2.8. Garanties données .....	58
2.2.9. Remboursement anticipé en cas de changement de contrôle .....	58
<b>2.3. Valorisation du patrimoine immobilier</b> .....	<b>58</b>
2.3.1. Immeubles du patrimoine immobilier de bureaux .....	61
2.3.2. Immeubles du patrimoine immobilier de diversification .....	62
2.3.3. Rapport condensé des experts immobiliers .....	64
<b>2.4. Activité et résultats des principales sociétés</b> .....	<b>65</b>
2.4.1. Gecina .....	65
2.4.2. Activité et résultats des principales filiales .....	67
2.4.3. Opérations avec les apparentés .....	67
<b>2.5. Actif Net Réévalué triple net</b> .....	<b>68</b>
Actif Net Réévalué triple net - bloc (format EPRA) .....	68
<b>2.6. Évolutions, perspectives et tendances</b> .....	<b>69</b>
2.6.1. Orientations et perspectives .....	69
<b>2.7. Reporting EPRA au 31 décembre 2014</b> .....	<b>70</b>
2.7.1. Résultat récurrent net EPRA .....	70
2.7.2. Actif Net Réévalué EPRA et Actif Net Réévalué triple net EPRA .....	70
2.7.3. Rendement initial net et rendement initial net « topped-up » EPRA .....	71
2.7.4. Taux de vacance EPRA .....	71
2.7.5. Ratios de coûts EPRA .....	71



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

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

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

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

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

## 2.1. REVUE DE L'ACTIVITÉ

---

### 2.1.1. BONNES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES SUR LE MARCHÉ DES BUREAUX EN 2014

En 2014, Gecina a réalisé de bonnes performances opérationnelles sur un marché des bureaux encore sous pression. Le taux d'occupation du Groupe, déjà élevé en 2013, s'est encore amélioré, de 90 pb, atteignant 96,4 % en 2014, proche de son plus haut historique et significativement supérieure à la moyenne du marché en Île-de-France. La croissance organique des loyers est restée positive (+ 0,5 %), traduisant la qualité du portefeuille de bureaux du Groupe, à la fois présent sur les zones les plus solides comme le Quartier Central des Affaires, mais aussi sur des marchés en reprise comme le Croissant Ouest.

En 2014, le résultat récurrent net ressort en hausse de + 1,8 %, malgré les cessions d'actifs non stratégiques (Hôtels en 2013, et Beaugrenelle en 2014). Retraité de l'effet de ces deux cessions, le résultat récurrent net est en croissance de l'ordre de 5,9 % sur l'année, grâce aux bonnes performances opérationnelles et à la diminution du coût moyen de la dette de 40 pb à 3,6% (coût moyen de la dette tirée à 3,0% en baisse de 50 pb).

La stratégie du Groupe, visant à conforter son leadership sur le bureau à Paris, s'inscrit dans une perspective long terme, et repose sur une approche de rendement global autour des quatre grands axes suivants :

1. Saisir des opportunités d'investissements en capitalisant sur les forces et facteurs différenciants du Groupe ;
2. Poursuivre la création de valeur organique au sein du portefeuille Gecina ;
3. Céder des actifs non stratégiques et/ou matures dans un contexte de marché porteur ;
4. Développer une gamme de services différenciants sur les immeubles du Groupe, répondant aux nouvelles attentes et aux besoins des locataires et conformes aux exigences environnementales.

## 02. Commentaires sur l'exercice

### 2.1.2. REVENUS LOCATIFS EN HAUSSE DE + 0,5 % À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Les revenus locatifs bruts ressortent à 571 millions d'euros en 2014. À périmètre constant, les loyers sont en hausse de + 0,5 %. Cette progression résulte notamment de l'effet positif de l'indexation (+ 0,9 %), alors que l'effet négatif des renégociations et relocations est resté très limité sur l'évolution des loyers à périmètre constant de l'ensemble du Groupe (- 0,4 %).

À périmètre courant, les loyers sont en baisse de - 3 % par rapport à 2013. Ce recul résulte essentiellement des pertes de loyers engendrées par les cessions (Hôtels en 2013 et Beaugrenelle en 2014) et les mises en restructurations (- 37,4 millions d'euros), supérieures aux revenus cumulés provenant des acquisitions et livraisons de projets (+ 16,7 millions d'euros) et de la croissance à périmètre constant (+ 2,7 millions d'euros).

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation (%)	
			Périm. courant	Périm. constant
<b>Total Groupe</b>	<b>571,0</b>	<b>588,9</b>	<b>- 3,05 %</b>	<b>+ 0,53 %</b>
Bureaux	348,9	345,0	+ 1,13 %	+ 0,45 %
Résidentiel traditionnel	126,1	131,5	- 4,10 %	+ 0,48 %
Résidences étudiants	9,1	9,3	- 2,11 %	- 0,38 %
Santé	73,4	74,0	- 0,78 %	+ 0,99 %
Autres (Beaugrenelle / Logistique / Hôtels)	13,4	29,1	n.a	n.a

Le taux d'occupation financier (TOF) moyen en 2014 s'établit à 96,4 %, en amélioration par rapport aux niveaux, pourtant déjà élevés, constatés en 2013 (95,5 %) et en 2012 (93,4 %). Cette hausse est conforme aux objectifs du Groupe pour 2014.

Cette amélioration est principalement tirée par la performance du bureau dont le taux d'occupation ressort en hausse de 170 points de base sur l'année, à 95,3 % en 2014 contre 93,6 % en 2013, du fait de relocations importantes (Horizons, Portes de la Défense et Newside).

TOF moyen	31/12/2014	31/12/2013
<b>Bureaux <sup>(1)</sup></b>	<b>95,3 %</b>	<b>93,6 %</b>
<b>Diversification</b>	<b>98,3 %</b>	<b>98,7 %</b>
Résidentiel	97,7 %	98,1 %
Résidences étudiants	92,0 %	94,9 %
Santé	100,0 %	100,0 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>96,4 %</b>	<b>95,5 %</b>

(1) Hors Beaugrenelle.

### BUREAUX : REVENUS LOCATIFS EN HAUSSE À PÉRIMÈTRE CONSTANT (+ 0,4 %) ET À PÉRIMÈTRE COURANT (+ 1,1 %)

Variation périmètre constant	Indices	Renégociations & renouvellements	Vacance	Autres
+ 0,4 %	+ 0,8 %	- 0,7 %	0,0 %	+ 0,3 %

Les revenus locatifs de bureaux sont en hausse de + 0,4 % à périmètre constant, bénéficiant d'un impact encore favorable de l'indexation (+ 0,8 %) compensant l'effet des relocations et renégociations qui reste donc modéré.

À périmètre courant, les loyers de bureaux sont en hausse de + 1,1 %, reflétant notamment l'effet en année pleine des acquisitions réalisées en 2013, la baisse du taux de vacance matérialisée au cours de

2013 et consolidée en 2014, ainsi que l'acquisition de l'immeuble « Le France » en juin 2014.

À fin 2014, Gecina aura loué près de 84 000 m<sup>2</sup> de bureaux, prenant en compte les nouvelles locations, les relocations, renégociations et renouvellements, représentant environ 27 millions d'euros de loyers économiques annualisés.



## LES PORTEFEUILLES DE DIVERSIFICATION CONFIRMENT LA RÉSILIENCE DE LEURS LOYERS

### VARIATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT DES LOYERS RÉSIDENTIEL TRADITIONNEL

Variation périmètre constant	Indices	Renégociations & renouvellements	Capex avec surloyers	Vacance	Autres
+0,5 %	+1,0 %	+0,5 %	0,0 %	- 0,7 %	- 0,2 %

Les loyers du résidentiel traditionnel progressent de + 0,5 % à périmètre constant grâce à l'effet positif de l'indexation (+ 1,0 %), mais également à l'impact des relocations qui s'inscrit en progression de + 0,5 %. Le taux de rotation des locataires s'élève en 2014 à 15,1 %

soit un niveau conforme à celui de 2013. Une légère baisse du taux d'occupation (qui reste élevé à 97,7 %) impacte négativement la croissance à périmètre constant.

### VARIATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT DES LOYERS DE SANTÉ

Variation périmètre constant	Indices	Capex avec surloyers	Renégociations & renouvellements	Autres
+1,0 %	+1,1 %	+0,5 %	- 0,6 %	0,0 %

Les revenus locatifs de santé progressent de 1,0 % à périmètre constant grâce à l'indexation (+ 1,1 %), compensant le recul de 0,6 % provoqué par les baisses marginales de loyers octroyées en contrepartie de l'allongement de la durée des baux.

Enfin, Gecina a comptabilisé des loyers sur le centre commercial Beaugrenelle jusqu'à la cession définitive de l'actif, en avril 2014. Les loyers comptabilisés sur l'exercice s'élèvent à 12,7 millions d'euros.

### MARGE LOCATIVE

La marge locative ressort à 91,8 % à fin 2014, en hausse de 40 pb par rapport au 31 décembre 2013, et de 100 pb par rapport à fin 2012, traduisant essentiellement les effets de la baisse du taux de vacance sur le portefeuille de bureaux.

	Groupe	Bureaux	Résidentiel	Santé
Marge locative au 31/12/2013	91,4 %	93,0 %	81,8 %	99,1 %
Marge locative au 31/12/2014	91,8 %	94,1 %	83,0 %	99,2 %

## 02. Commentaires sur l'exercice

### 2.1.3. RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE EN HAUSSE DE +1,8 % EN 2014 (+5,9 % CORRIGÉ DE L'IMPACT DES CESSIONS D'ACTIFS NON STRATÉGIQUES)

Les frais financiers nets reculent de - 9,9 % sur un an à 146,6 millions d'euros, essentiellement au travers d'une baisse du coût moyen de la dette (- 40 pb sur 2014 par rapport à 2013) mais également d'un volume de la dette moyenne en baisse d'environ 200 millions d'euros. Les frais financiers bruts s'inscrivent en baisse de - 14,3 % sur l'année, hors impacts des frais financiers capitalisés (qui s'élèvent à 4,5 millions d'euros, en baisse de - 9,2 millions d'euros en raison de la livraison d'actifs importants en 2013). Le coût moyen de la dette total ressort à 3,6 %, contre 4,0 % en 2013.

Les intérêts minoritaires récurrents sont principalement relatifs au centre commercial Beaugrenelle, cédé en avril 2014, qui n'était détenu par Gecina qu'à hauteur de 75 %.

Le résultat récurrent net part du Groupe ressort à 316,6 millions d'euros, en hausse de + 1,8 % par rapport à 2013, en ligne avec la prévision révisée d'octobre 2014 qui anticipait une progression de cet indicateur. Pour mémoire, Gecina prévoyait il y a un an « une stabilité de son résultat récurrent net part du Groupe en 2014 [...] sur une hypothèse de réinvestissement du produit de la cession du centre commercial Beaugrenelle au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2014 ». En dépit de la non-réalisation sur 2014 de ce réinvestissement compte tenu d'un marché de l'investissement particulièrement concurrentiel, la croissance affichée est significativement supérieure à l'objectif initial, principalement en raison d'une forte baisse du coût moyen de la dette du Groupe.

Le résultat récurrent net par action s'élève à 5,17 euros/action en 2014 contre 5,10 euros/action en 2013, en hausse de +1,3 %.

En millions d'euros	31/12/2013	31/12/2014	Variation (%)
<b>Revenus locatifs bruts</b>	<b>588,9</b>	<b>571,0</b>	<b>- 3,0 %</b>
Charges sur immeubles	(140,0)	(142,7)	+ 1,9 %
Charges refacturées	89,5	96,0	+ 7,3 %
<b>Revenus locatifs nets</b>	<b>538,4</b>	<b>524,3</b>	<b>- 2,6 %</b>
Services et autres produits (net)	7,6	8,4	+ 11,7 %
Frais de structure	(65,7)	(65,1)	- 0,8 %
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>480,3</b>	<b>467,6</b>	<b>- 2,6 %</b>
Frais financiers nets	(162,7)	(146,6)	- 9,9 %
<b>Résultat récurrent brut</b>	<b>317,6</b>	<b>321,0</b>	<b>+ 1,1 %</b>
Minoritaires récurrents	(2,3)	(1,2)	na
Impôts récurrents	(4,2)	(3,3)	- 22,9 %
<b>RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE</b>	<b>311,1</b>	<b>316,6</b>	<b>+ 1,8 %</b>

### 2.1.4. 613 MILLIONS D'EUROS DE CESSIONS ET 277 MILLIONS D'EUROS D'INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2014

Gecina a réalisé 613 millions d'euros de cessions (part du Groupe) sur l'exercice 2014, affichant un taux de rendement net de sortie moyen de 4,1 %.

Ces cessions sont essentiellement constituées du centre commercial Beaugrenelle (pour 516 millions d'euros en part du Groupe), pour un rendement de sortie de 4,1 %. Le Groupe a également réalisé 80 millions d'euros de cessions à l'unité sur son portefeuille résidentiel, affichant un rendement net de 3 %, et une prime de 33 % sur les valeurs bloc expertisées à fin 2013. Enfin un établissement de santé a été cédé pour 6 millions d'euros, 7 % au-delà des expertises à fin 2013.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, 74 millions d'euros d'actifs ont été vendus ou sont sous promesse de vente, dont 16 millions d'euros d'actifs résidentiels. Gecina a notamment réalisé la cession de l'immeuble

BMW à Madrid pour 41 millions d'euros, soit une prime de 18 % par rapport aux dernières expertises. Au travers de cette vente, Gecina a cédé son dernier immeuble de bureau en Espagne.

Parallèlement, les investissements se sont élevés à 277 millions d'euros en 2014, dont 133 millions d'euros au titre de l'acquisition de l'immeuble « Le France » à Paris 13 pour un rendement net proche de 6,45 %, et 95 millions d'euros au titre du pipeline de développements. Les capex ont représenté 47 millions d'euros (dont des travaux engendrant des surloyers).

À fin décembre 2014, il reste 221 millions d'euros à investir au titre du pipeline de développements engagé, dont 97 millions d'euros en 2015, 68 millions d'euros en 2016, 45 millions d'euros en 2017 et le solde en 2018. Les projets en cours devraient engendrer 30 millions d'euros de loyers faciaux annualisés nets.

## 2.2. RESSOURCES FINANCIÈRES

L'année 2014 a été marquée par une baisse des taux d'intérêt et des marges de crédit avec néanmoins une certaine volatilité sur les marchés financiers. Dans ce contexte, Gecina a réalisé un important travail de refinancement dans des conditions attractives permettant de poursuivre l'optimisation de ses ressources. Malgré la diminution du volume de dette, cette stratégie se matérialise par une forte baisse de son coût moyen et par un allongement de sa maturité moyenne tout en conservant une flexibilité importante grâce à la qualité de son passif.

Les principaux faits marquants sont les suivants :

- la notation financière relevée par Moody's à Baa1/Perspective stable, par Standard & Poor's à BBB+/Perspective stable et par la Banque de France à 3 grâce à la stratégie et aux réalisations du Groupe ainsi qu'au renforcement de la structure actionariale ;
- avec les cessions nettes des investissements réalisées dans l'année, le ratio de LTV se situe très en deçà des 40 % à 36,7 % hors droits (contre 38,7 % un an auparavant) ;
- grâce notamment à l'amélioration continue de la qualité de son crédit depuis 4 ans, le coût de la dette tirée diminue pour atteindre 3,0 % contre 3,5 % sur l'exercice précédent ;
- le Groupe a poursuivi sa stratégie de rationalisation de son échéancier de crédit et de diversification de ses ressources financières en termes de marché et de contrepartie avec la levée de 690 millions d'euros de nouveaux financements (2 185 millions d'euros au total avec les levées de début d'année 2015) ;
- la liquidité s'élève à 2 090 millions d'euros, couvrant les échéances de crédit des deux prochaines années.

Au total, entre janvier 2014 et février 2015, près de 2,2 milliards d'euros de nouveaux financements ont ainsi été levés avec une maturité moyenne de près de sept années :

- 1 000 millions d'euros à travers deux émissions obligataires avec une maturité moyenne de 8,5 années et un spread moyen de 89 pb :
  - 500 millions d'euros en juillet 2014 avec une maturité de 7 ans, un spread de 92 pb et un coupon de 1,75 %,
  - 500 millions d'euros en janvier 2015 avec une maturité de 10 ans, un spread de 85 pb et un coupon de 1,50 %, soit le coupon le plus faible pour la maturité la plus longue d'une émission obligataire de Gecina ;
- 1 185 millions d'euros à travers neuf lignes de crédit bilatérales avec neuf contreparties différentes (dont deux nouveaux partenaires) pour une maturité moyenne de 5,5 années, venant en substitution de près de 1 075 millions d'euros de lignes de crédit à maturité 2014-2016 (résiliées par anticipation pour la grande majorité) ;

La maturité moyenne de la dette (retraitée des lignes de crédit disponibles) s'établit au 15 février à 6,2 années (contre 4,9 années fin 2013 et 5,0 années fin 2014) avec 85 % de la dette ayant une maturité supérieure à 5 années ;

Par ailleurs les conditions de marge de trois emprunts hypothécaires ont été renégociées sur un encours de 171 millions d'euros et un autre a été remboursé de façon anticipée pour un encours de 50 millions d'euros.

### 2.2.1. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2014

La dette financière nette s'élève à 3 881 millions d'euros à fin 2014, en baisse de 364 millions d'euros par rapport à l'an dernier, expliquée principalement par le volume de cessions de l'année supérieur à celui des investissements.

Les principales caractéristiques de la dette sont :

	31/12/2013	31/12/2014
Dette financière brute (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	4 258	3 895
Dette financière nette (en millions d'euros)	4 246	3 881
Dette nominale brute (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	4 143	3 778
Lignes de crédits non utilisées (en millions d'euros)	2 195	2 090
Maturité moyenne de la dette (en années, retraitée des lignes de crédit disponibles)	4,9	5,0
LTV	38,7 %	36,7 %
LTV (droits inclus)	36,7 %	34,7 %
ICR	3,0 x	3,2 x
Dette gagée/Patrimoine	11,7 %	11,2 %

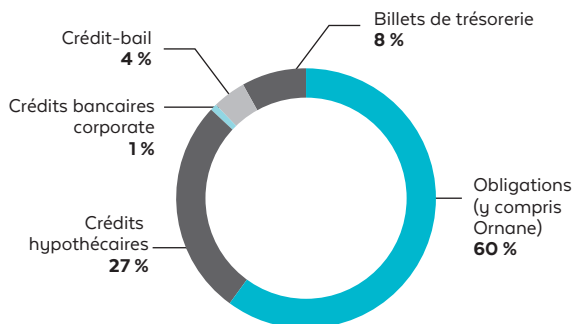
(1) Dette financière brute = Dette nominale brute + impact de la comptabilisation de l'ORNANE à la juste valeur + impact de la comptabilisation des obligations au coût amorti + intérêts courus non échus.



## 02. Commentaires sur l'exercice

### DETTE PAR NATURE

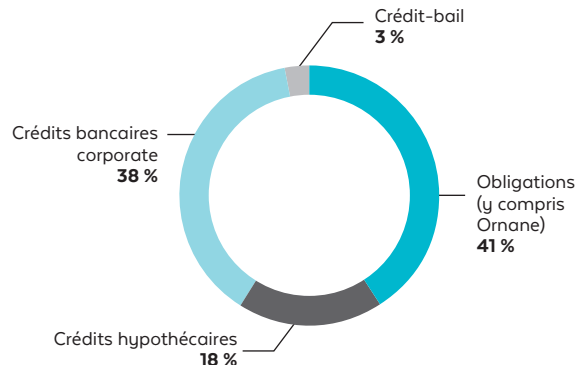
#### Répartition de la dette nominale brute



Les opérations réalisées sur l'année 2014 ont permis de poursuivre la diversification des ressources financières du Groupe. La dette nominale est maintenant composée à 60 % de ressources marché long terme (contre 26 % fin 2010 et 55 % fin 2013).

Les financements du Groupe proviennent à 41 % du marché (obligations EMTN ou convertibles), contre 22 % fin 2010 et 39 % fin 2013.

#### Répartition des financements autorisés (dont 2 090 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées au 31/12/2014)



La dette nominale brute de Gecina est constituée au 31 décembre 2014 de :

- 1 950 millions d'euros d'obligations sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) ;
- 320 millions d'euros d'Ornane ;
- 1 064 millions d'euros de crédits bancaires dont 1 011 millions d'euros de financements hypothécaires et 52 millions d'euros de financements corporate ;
- 154 millions d'euros de crédit-bail ;
- 290 millions d'euros de billets de trésorerie, couverts par des lignes de crédit confirmées à moyen et long terme.

### 2.2.2. LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2014, Gecina dispose de 2 090 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées, couvrant l'ensemble des maturités de crédit des deux prochaines années.

Les opérations de financement ou de refinancement réalisées au cours de l'exercice 2014 incluent :

- la levée de 690 millions d'euros dont principalement :
  - l'émission obligataire à 7 ans de 500 millions d'euros en juillet 2014 au coupon de 1,75 % (spread de 92 pb sur le taux mid-swap),
  - la signature de deux contrats de crédits bancaires bilatéraux pour un encours total de 190 millions d'euros, en contrepartie de la résiliation anticipée de 175 millions d'euros de maturité 2014 et 2015. Ces nouveaux financements ont une durée de vie moyenne de 5,6 années ;
- le remboursement anticipé d'un contrat de crédit hypothécaire de 50 millions d'euros ;
- la renégociation des conditions de marge de trois crédits hypothécaires pour un encours de 171 millions d'euros.

Avec les 1 495 millions d'euros levés en début d'année 2015, ce sont donc près de 2,2 milliards d'euros de nouveaux financements conclus en 14 mois.

Ainsi, au cours de l'année 2014, Gecina a continué à diversifier

ses sources de financement et ses contreparties bancaires tout en conservant une flexibilité et une liquidité satisfaisantes et en réduisant son coût moyen. Grâce notamment à l'amélioration de sa notation par Standard & Poor's et Moody's lors du second semestre 2014, l'accès et les conditions des différentes sources de financement se sont encore améliorés pour Gecina, notamment sur le marché obligataire.

Gecina a mis à jour son programme EMTN de 2,5 milliards d'euros auprès de l'AMF et son programme de billets de trésorerie auprès de la Banque de France au cours de l'année 2014.

Gecina continue de recourir à l'émission de billets de trésorerie : l'encours à fin 2014 était de 290 millions d'euros, contre 530 millions d'euros fin 2013. L'encours annuel moyen s'est élevé en 2014 à 516 millions d'euros et a été émis à un taux moyen de 0,27 %, contre un encours moyen en 2013 de 690 millions d'euros émis en moyenne à un taux de 0,23 %.

# 02

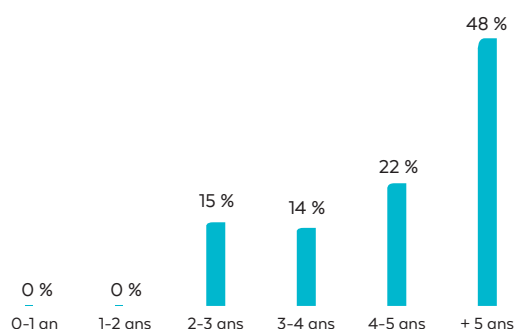
Enfin, les échéances d'emprunts de Gecina au cours des 24 prochains mois sont largement couvertes par les 2 090 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées. En effet, les amortissements de dette des exercices 2015 et 2016 s'élèvent à 1 255 millions d'euros :

- 338 millions d'euros en 2015 (dont 290 millions de billets de trésorerie) ;
- 916 millions d'euros en 2016 (dont 320 millions d'euros d'Ornane et 500 millions d'euros relatifs à la souche obligataire 2016).

## 2.2.3. ÉCHÉANCIER DE LA DETTE

La durée de vie moyenne de la dette de Gecina est de 5,0 années<sup>(1)</sup> (en amélioration de 0,1 année) à fin 2014, pour monter à 6,2 années à fin février 2015 suite aux refinancements du début d'année 2015.

Le graphique ci-dessous présente l'échéancier de la dette de Gecina au 31 décembre 2014 (après affectation des lignes de crédit non utilisées) :



## 2.2.4. COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le coût moyen de la dette tirée est en nette amélioration à 3,0 % en 2014, contre 3,5 % en 2013. Cette évolution favorable s'explique principalement par le renouvellement de financements à des conditions plus favorables suite aux améliorations successives de la notation de crédit depuis 2012, à la baisse des taux Euribor et aux restructurations successives du portefeuille de couverture.

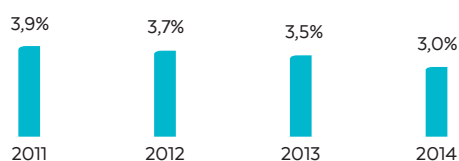
Le coût moyen de la dette global est également en nette amélioration à 3,6 % en 2014, contre 4,0 % en 2013.

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

L'ensemble des échéances de crédit des deux prochaines années est couvert par des lignes de crédit non utilisées au 31 décembre 2014. Par ailleurs, 85 % de la dette a une maturité supérieure à 3 ans et près de la moitié de la dette a une maturité supérieure à 5 ans.

Suite aux refinancements du début d'année 2015, après prise en compte des lignes de crédit non utilisées, 100 % de la dette a une maturité supérieure à 3 ans et 85 % de la dette a une maturité supérieure à 5 ans.

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



Les intérêts capitalisés sur projets en développement s'élèvent à 4,5 millions d'euros en 2014 (contre 13,6 millions d'euros en 2013).

## 2.2.5. NOTATION FINANCIÈRE

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

- Moody's a relevé le 12 septembre 2014 sa notation Gecina de Baa2 avec perspective stable à Ba1 avec perspective stable ;

- Standard & Poor's a relevé le 16 octobre 2014 sa perspective sur la notation de Gecina de BBB/perspective positive à BBB+ / perspective stable.

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

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

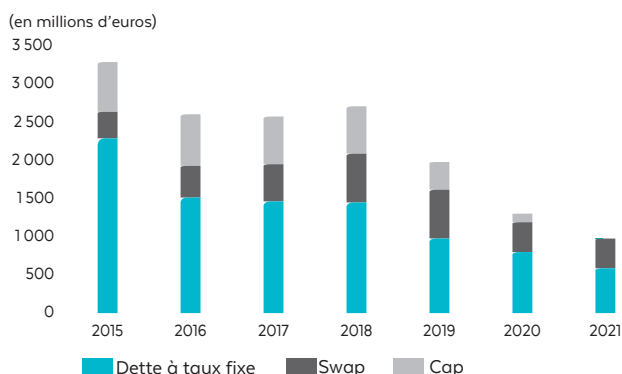
La politique de gestion du risque de taux d'intérêt de Gecina a pour objectif de couvrir son exposition au risque de taux. Pour cela, Gecina a recours à de la dette à taux fixe et à des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) afin de limiter l'impact des variations de taux sur les résultats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

Au cours de l'exercice 2014, Gecina a poursuivi l'adaptation et l'optimisation de sa politique de couverture visant à :

- conserver un taux de couverture optimal ;
- adapter son portefeuille de couverture suite à l'émission obligataire à taux fixe et à la baisse de la dette ;
- augmenter la maturité moyenne des couvertures (dette à taux fixe et instruments dérivés).

Ainsi, au 31 décembre 2014, la durée moyenne des couvertures (dette à taux fixe et instruments dérivés) est de 4,3 années. Après l'émission obligataire de janvier 2015, elle s'élève à 5,8 années.

Le graphique ci-dessous présente le portefeuille de couvertures au 31 décembre 2014 :



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

### MESURE DU RISQUE DE TAUX

La dette financière nette de Gecina anticipée en 2015 est couverte jusqu'à 84 % en cas de hausse des taux d'intérêt (en fonction des niveaux de taux Euribor constatés, du fait des caps).

Sur la base du portefeuille de couverture existant des conditions contractuelles au 31 décembre 2014 et de la dette anticipée 2015, une hausse des taux d'intérêt de 50 points de base entraînerait une charge financière supplémentaire en 2015 de 6,1 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base se traduirait par une réduction des charges financières en 2015 de 6,4 millions d'euros.

## 2.2.7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COVENANTS BANCAIRES

La situation financière de Gecina au 31 décembre 2014 satisfait les différentes limites susceptibles d'affecter les conditions de rémunération ou des clauses d'exigibilité anticipée prévues dans les différents contrats de crédit.

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

	Norme de référence	Situation au 31/12/2014
LTV		
Dette financière nette/valeur du patrimoine réévaluée (bloc)	Maximum 55 %	36,7 %
ICR		
Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/Frais financiers nets	Minimum 2,0 x	3,2 x
Encours de la dette gagée/valeur du patrimoine réévaluée (bloc)	Maximum 25 %	11,2 %
Valeur du patrimoine réévaluée (bloc) (en millions d'euros)	Minimum 6 000 / 8 000	10 369

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

La LTV diminue à 36,7 % au 31 décembre 2014 par rapport à 38,7 % au 31 décembre 2013. L'ICR est également en amélioration de 0,2x (de 3,0x au 31 décembre 2013 à 3,2x au 31 décembre 2014).



## 2.2.8. GARANTIES DONNÉES

Le montant de la dette nominale brute garantie par des sûretés réelles (hypothèques, privilèges de prêteur de deniers, promesses d'affectation hypothécaire) s'élève à 1 011 millions d'euros à fin 2014 contre 1 091 millions d'euros à fin 2013. Par ailleurs, l'encours nominal des contrats de crédit-bail atteint 154 millions d'euros contre 169 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Ainsi, au 31 décembre 2014, le montant total des financements garantis par des actifs sous forme d'hypothèque ou de leasing s'élève à 11,2 % de la valeur totale (bloc) du patrimoine détenu, contre 11,7 % au 31 décembre 2013, pour une limite maximale de 25 % autorisée dans les différentes conventions de crédit. Cette diminution s'explique principalement par le remboursement anticipé d'un financement hypothécaire de 50 millions d'euros au cours de l'exercice.

## 2.2.9. REMBOURSEMENT ANTICIPÉ EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE

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

Sur la base d'un montant d'autorisations globales de 5 578 millions d'euros (comprenant la dette tirée et les lignes de crédit disponibles) au 31 décembre 2014, 2 670 millions d'euros de dettes bancaires et 2 270 millions d'euros d'emprunts obligataires (emprunts à

échéance du 3 février 2016, 11 avril 2019, 30 mai 2023, 30 juillet 2021 et Ornane à échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2016) sont concernés par une telle clause de changement de contrôle de Gecina.

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

## 2.3. VALORISATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER

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

Dans ce chapitre, les valeurs présentées résultent des valorisations effectuées par les experts immobiliers mandatés à cet effet.

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

Chaque actif expertisé est valorisé par un expert du collège et une rotation des experts est organisée selon une procédure revue par le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable du Groupe, laquelle prévoit que chaque expert se voit confier un portefeuille d'immeubles à valoriser et qu'une rotation annuelle moyenne de 10 % est faite par transfert d'immeubles du portefeuille d'un expert à celui d'un autre expert. Ce Comité a vérifié que cette procédure a été appliquée. Les experts estiment la valeur des immeubles selon deux approches : la cession individuelle des lots constituant les immeubles (valeur d'expertise lots) et la cession

des immeubles entiers (valeur d'expertise bloc). La méthodologie utilisée par les experts est décrite dans la Note 3.5.3.1.1 de l'annexe aux Comptes consolidés. Les experts produisent un rapport détaillé pour chaque immeuble valorisé.

Les expertises ont été réalisées selon des méthodes reconnues et homogènes d'une année sur l'autre sur la base des prix nets vendeurs, c'est-à-dire hors frais et droits. Gecina ne communique pas sur les valeurs droits inclus, car les droits ne revenant pas à l'actionnaire, ils ne participent pas à la création de valeur. Gecina estime qu'une information droits inclus qui surélève artificiellement la valeur du patrimoine n'est pas pertinente.

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

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

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

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

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

## 02. Commentaires sur l'exercice

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

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

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

Le patrimoine du Groupe est évalué deux fois par an par des experts indépendants. L'évolution de la juste valeur de ces actifs au bilan selon les normes comptables Groupe en 2014 est la suivante :

En millions d'euros	Valeur bloc			Δ périmètre courant		Δ périmètre constant
	31/12/2014	30/06/2014	31/12/2013	31/12/2014 vs 31/12/2013	31/12/2014 vs 30/06/2014	31/12/2014 vs 31/12/2013
<b>Bureaux</b>	<b>6 482</b>	<b>6 370</b>	<b>6 908 <sup>(1)</sup></b>	<b>- 6,2 %</b>	<b>+ 1,8 %</b>	<b>+ 1,5 %</b>
Paris QCA - Bureaux	1 803	1 759	1 732	+ 4,1 %	+ 2,5 %	+ 4,4 %
Paris QCA - Commerces	894	812	821	+ 9,0 %	+ 10,2 %	+ 9,0 %
Paris hors QCA	838	848	1 391	- 39,8 %	- 1,1 %	- 2,1 %
Croissant ouest	2 130	2 139	2 149	- 0,9 %	- 0,4 %	- 1,8 %
Autres	817	813	815	+ 0,2 %	+ 0,5 %	- 0,4 %
<b>Résidentiel</b>	<b>2 750</b>	<b>2 769</b>	<b>2 797</b>	<b>- 1,7 %</b>	<b>- 0,7 %</b>	<b>- 0,9 %</b>
<b>Santé</b>	<b>1 106</b>	<b>1 078</b>	<b>1 071</b>	<b>+ 3,3 %</b>	<b>+ 2,6 %</b>	<b>+ 0,4 %</b>
<b>Logistique</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>- 28,0 %</b>	<b>- 7,0 %</b>	<b>- 9,1 %</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 341</b>	<b>10 222</b>	<b>10 781</b>	<b>- 4,1 %</b>	<b>+ 1,2 %</b>	<b>+ 0,8 %</b>
<b>TOTAL VALEUR LOTS</b>	<b>10 913</b>	<b>10 791</b>	<b>11 368</b>	<b>- 4,0 %</b>	<b>+ 1,1 %</b>	<b>+ 0,6 %</b>

(1) Beaugrenelle inclus.

En valeur bloc, le patrimoine s'élève à 10 341 millions d'euros, soit une baisse de 440 millions d'euros sur l'année 2014.

Les principaux éléments sont les suivants :

- un périmètre constant représentant 9 634 millions d'euros, en hausse de 72 millions d'euros sur l'année (soit +0,8 %) et incluant 47 millions d'euros de frais et travaux d'amélioration réalisés sur l'année ;
- 37 millions d'euros de projets livrés sur l'année (valeur au 31 décembre 2014), avec les livraisons des résidences étudiants Lecourbe à Paris 15<sup>e</sup> (19 millions d'euros) et Cité-Cinéma à Saint-Denis (93) (18 millions d'euros) ;
- 131 millions d'euros sur les acquisitions avec principalement le France à Paris 13<sup>e</sup> pour 130 millions d'euros au 31 décembre 2014 ;

- 233 millions d'euros d'immeubles en développement (dont 61 millions d'euros sur le 55, rue d'Amsterdam à Paris 8<sup>e</sup>, 52 millions d'euros sur la partie en restructuration de l'actif le Cristallin à Boulogne et 55 millions d'euros sur la Clinique Capio de Bayonne) représentant un investissement sur 2014 de 80 millions d'euros ;
- 63 millions d'euros de valeur comptable du siège incluant un amortissement de 1 million d'euros en 2014 ;
- 50 millions d'euros de réserves foncières sur lesquels 4 millions d'euros de frais et travaux ont été comptabilisés en 2014 ;
- 10 millions d'euros d'actifs sous processus de vente bloc ;
- 159 millions d'euros d'actifs en vente lots au 31 décembre 2014 sur lesquels 58 millions d'euros de lots ont été vendus en 2014.

Les taux de capitalisation nets sont en légère baisse de 10 points de base sur l'année à périmètre constant.

	Taux de rendement net (droits inclus)			Taux de capitalisation net (hors droits)		
	2014	2013 <sup>(1)</sup>	Variation annuelle	2014	2013 <sup>(1)</sup>	Variation annuelle
<b>Bureaux</b>	<b>5,73 %</b>	<b>5,92 %</b>	<b>- 19 pb</b>	<b>6,05 %</b>	<b>6,23 %</b>	<b>- 18 pb</b>
Paris QCA - Bureaux	5,34 %	5,58 %	- 24 pb	5,65 %	5,90 %	- 25 pb
Paris QCA - Commerces	3,52 %	3,82 %	- 30 pb	3,74 %	4,06 %	- 32 pb
Paris hors QCA	7,18 %	7,20 %	- 2 pb	7,63 %	7,64 %	- 1 pb
Croissant ouest	6,26 %	6,39 %	- 13 pb	6,60 %	6,71 %	- 11 pb
Autres	6,55 %	6,49 %	7 pb	6,86 %	6,77 %	9 pb
<b>Résidentiel</b>	<b>4,18 %</b>	<b>4,13 %</b>	<b>5 pb</b>	<b>4,44 %</b>	<b>4,38 %</b>	<b>6 pb</b>
<b>Santé</b>	<b>6,62 %</b>	<b>6,67 %</b>	<b>- 5 pb</b>	<b>7,00 %</b>	<b>7,01 %</b>	<b>- 2 pb</b>
<b>TOTAL PÉRIMÈTRE CONSTANT</b>	<b>5,43 %</b>	<b>5,53 %</b>	<b>- 10 PB</b>	<b>5,74 %</b>	<b>5,84 %</b>	<b>- 10 PB</b>

(1) Périmètre constant 2014.



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

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

Les primes de risques spécifiques par secteur ont été déterminées en référence à l'OAT 10 ans (dont le taux d'intérêt s'élève à 0,85 % au 31 décembre 2014).

	Taux d'actualisation Décembre 2014	Prime de risque spécifique Décembre 2014
<b>Bureaux</b>	<b>3,85 % - 13,75 %</b>	<b>3,00 % - 12,90 %</b>
Bureaux QCA	3,85 % - 6,50 %	3,00 % - 5,65 %
Bureaux - Paris non QCA	5,25 % - 8,75 %	4,40 % - 7,90 %
Bureaux Croissant ouest	5,75 % - 8,00 %	4,90 % - 7,15 %
Bureaux Autres	6,00 % - 13,75 %	5,15 % - 12,90 %
<b>Logistique</b>	<b>11,00 % - 11,00 %</b>	<b>10,15 % - 10,15 %</b>
Étranger	11,00 % - 11,00 %	10,15 % - 10,15 %
<b>Santé</b>	<b>6,75 % - 8,00 %</b>	<b>5,90 % - 7,15 %</b>
Paris	6,80 % - 6,80 %	5,95 % - 5,95 %
Région parisienne	6,90 % - 8,00 %	6,05 % - 7,15 %
Province	6,75 % - 7,50 %	5,90 % - 6,65 %

La valeur du patrimoine (bloc) affiche une baisse de - 4,1 % à périmètre courant.

Cette baisse est due à la vente de 744 millions d'euros de patrimoine sur l'année compensée pour partie par l'augmentation de valeur des actifs livrés ou acquis dans l'année (+ 144 millions d'euros), des actifs en développement (+ 87 millions d'euros dont 80 millions d'euros d'investissements) et des actifs à périmètre constant (+ 72 millions d'euros dont 47 millions d'euros d'investissements).

● À périmètre constant, la valeur du patrimoine est en légère hausse (+ 0,8 % soit + 72 millions d'euros) :

(i) Le patrimoine bureaux augmente sur l'année (+ 1,5 % soit + 92 millions d'euros). Les taux de capitalisation nets ont globalement baissé (- 18 bp à 6,05 %).

(ii) La valeur du patrimoine résidentiel est en baisse sur l'année : - 0,9 % soit - 21 millions d'euros pour le résidentiel traditionnel et - 1,5 % soit - 2 millions d'euros pour les résidences étudiants. Les valeurs lots baissent de - 1,2 %.

Concernant le résidentiel traditionnel, la valeur métrique s'élève à 4 815 euros/m<sup>2</sup> au 31 décembre 2014 et le taux de capitalisation net est de 4,44 %. La valeur métrique des résidences étudiants est de 3 955 euros/m<sup>2</sup> ;

(iii) Les actifs de santé ont peu varié sur l'année (+ 0,4 % soit + 4 millions d'euros).

● À périmètre courant :

(i) Deux actifs ont été livrés sur l'année 2014 pour une valeur de 37 millions d'euros au 31 décembre 2014, les résidences étudiants Cité-Cinéma à Saint-Denis (93) (18 millions d'euros) et Lecourbe à Paris 15<sup>e</sup> (19 millions d'euros).

(ii) La valeur au bilan du pipeline au 31 décembre 2014 a augmenté de 87 millions d'euros. Cette hausse de valeur s'explique par des travaux à hauteur de + 80 millions d'euros.

(iii) Quatre actifs ont été vendus en bloc pour un prix de vente total de 706 millions d'euros et une valeur au 31 décembre 2013 de 684 millions d'euros, dont :

- 699 millions d'euros d'actifs de bureaux (dont le Centre Commercial Beaugrenelle et le 55 bd Sébastopol), à un taux de capitalisation brut 4,9 % ;

- 6 millions d'euros d'actif santé avec la Clinique Vignoli, à un taux de capitalisation brut de 7,7 % ;

- 1 million d'euros d'actif logistique avec le Broteau.

Le taux de capitalisation brut global de ces actifs au 31 décembre 2014 sur la base de leur prix de vente s'élève à 4,9 % (calculé sur la base des loyers potentiels) ;

(iv) 80 millions d'euros d'appartements et de parkings (60 millions d'euros en valeur comptable 31 décembre 2013) ont été vendus au détail en 2014.

## 02. Commentaires sur l'exercice

La répartition de la valeur au bilan par segment au 31 décembre 2014 est la suivante :

Segments	2014 (M€)	2014 (%)
Bureaux	6 482	63 %
Logistique	4	0 %
Résidentiel	2 750	27 %
Santé	1 106	11 %
<b>TOTAL GECINA</b>	<b>10 341</b>	<b>100 %</b>

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

En millions d'euros	31/12/2014
Valeur comptable	10 341
Immeubles en exploitation (siège social)	45
Projets en développement comptabilisés au coût historique	(13)
Immeubles en stock comptabilisés au coût historique	(4)
<b>VALEUR D'EXPERTISE</b>	<b>10 369</b>

### 2.3.1. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE BUREAUX

#### VALORISATION DES IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE BUREAUX AU BILAN

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation
Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux	6 482	6 908	- 6,2 %
Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux à périmètre constant	6 109	6 017	+ 1,5 %

Compte tenu des actifs cédés en 2014 (677 millions d'euros), la valeur des immeubles du patrimoine immobilier de bureau baisse de 6 % à 6 482 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013 (soit - 426 millions d'euros).

Dans un marché de l'investissement immobilier très dynamique, les actifs tertiaires sécurisés bénéficiant d'une bonne localisation ont été particulièrement recherchés par les investisseurs tout au long de l'année 2014. Le portefeuille bureau situé dans le Quartier Central des Affaires a ainsi progressé de 4,4 %. Cette hausse a absorbé les replis enregistrés des actifs situés dans les autres secteurs.

À périmètre constant, le patrimoine bureaux augmente en valeur bloc en 2014 de + 1,5 % à 6 109 millions d'euros soit +92 millions d'euros (dont 97 millions d'euros au 2<sup>nd</sup> semestre).

La progression des valeurs du patrimoine bureaux résulte :

- d'un effet taux positif (+ 1,7 %) ;
- d'un effet business plan légèrement positif (+ 0,1 %) ;
- de l'impact négatif des droits de mutation pour les actifs situés en dehors de Paris (- 0,2 %).

Après incidence des capex (21 millions d'euros), la variation de valeur est de + 71 millions d'euros (+ 1,2 %). Les taux de capitalisation ont globalement baissé de - 18 bp à 6,05 %. Les loyers potentiels métriques ont baissé de 1,5 % à 460 euros/m<sup>2</sup>. La valeur métrique moyenne est de 7 371 euros/m<sup>2</sup>.



## ACTIFS DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE BUREAUX EN EXPLOITATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	Valeur d'expertise (en millions d'euros)	Valeur/m <sup>2</sup> (en euros)	Taux de capitalisation brut	Taux de capitalisation net
Paris QCA - Bureaux	1 740	10 068	5,83 %	5,65 %
Paris QCA - Commerces	894	28 223	3,86 %	3,74 %
Paris hors QCA	638	5 633	7,87 %	7,63 %
Croissant ouest	2 078	6 037	6,80 %	6,60 %
Autres	758	4 552	7,07 %	6,86 %
<b>TOTAL</b>	<b>6 109</b>	<b>7 371</b>	<b>6,24 %</b>	<b>6,05 %</b>

Les actifs de bureaux situés dans le QCA ont bénéficié de l'appétence du marché pour cette classe d'actifs en gagnant 4,4 % sur l'ensemble de l'année (dont 2,6% au second semestre). Il en résulte un taux de capitalisation net de 5,65 % et 3,7 % pour les commerces. En périphérie Ouest, la baisse du portefeuille bureau (- 0,7 % au premier

semestre) a été portée à 1,8 % sur l'année. Le taux de capitalisation net des bureaux Croissant Ouest ressort à 6,6 %.

Le patrimoine immobilier de bureaux à périmètre constant du Groupe est à 53,6 % situé à Paris et à 44,8 % en Région parisienne.

## VALORISATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER LOGISTIQUE AU BILAN

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation
Valorisation du patrimoine immobilier logistique	4	6	- 28,0 %
Valorisation du patrimoine immobilier logistique à périmètre constant	4	4	- 9,1 %

Il reste un actif du portefeuille logistique (arbitré pour sa quasi-totalité en 2012).

Celui-ci a baissé de - 9,1 % sur l'année.

## IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER LOGISTIQUE EN EXPLOITATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	Valeur d'expertise (en millions d'euros)	Valeur/m <sup>2</sup> (en euros)	Taux de capitalisation brut	Taux de capitalisation net
Autres pays	4	162	n.a.	n.a.
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>162</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>

## 2.3.2. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE DIVERSIFICATION

### VALORISATION DES IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER RÉSIDENTIEL AU BILAN

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation
Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel	2 750	2 797	- 1,7 %
Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel à périmètre constant	2 481	2 504	- 0,9 %

À périmètre courant, le patrimoine résidentiel s'est contracté de 1,7 % à 2 750 millions d'euros suite aux cessions réalisées en 2014 (80 millions d'euros de cessions au détail pour une valeur bloc 31 décembre 2013 de - 60 millions d'euros).

Conformément à l'évolution des marchés résidentiels sur lesquels il se situe, le portefeuille résidentiel s'est effrité à périmètre constant de - 0,9 % à 2 481 millions d'euros sur l'année, de manière quasi uniforme sur chacun des deux semestres.

Le portefeuille résidentiel traditionnel est en faible baisse de - 0,9 % (2 360 millions d'euros, -21 millions d'euros). Les valeurs des résidences étudiants baissent également sur l'année de - 1,5 %.

Ce léger repli des valeurs est essentiellement dû à un effet business plan (- 0,5 %) auquel s'ajoutent l'effet taux (- 0,3 %) et l'impact de l'augmentation des droits de mutation (- 0,1 %).

En tenant compte des capex effectués sur les immeubles résidentiels traditionnels (19 millions d'euros), la variation annuelle de valeur est en baisse de 40 millions d'euros (- 1,7 %).

À périmètre constant, pour le résidentiel traditionnel, la décote globale bloc/lot demeure à 17 % au 31 décembre 2014. Les valeurs lots sont en retrait de - 1,2 % à 2 837 millions d'euros sur l'année. La valeur métrique bloc du patrimoine s'élève à 4 815 euros/m<sup>2</sup> au 31 décembre 2014 et le taux de capitalisation net est en hausse de 6 pb à 4,4 %.



## 02. Commentaires sur l'exercice

### IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER RÉSIDENTIEL EN EXPLOITATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	Valeur d'expertise (bloc) (en millions d'euros)	Valeur/m <sup>2</sup> (en euros)	Taux de capitalisation brut	Taux de capitalisation net
Région parisienne	2 378	4 872	5,23 %	4,41 %
Autres régions	103	3 159	6,48 %	5,15 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 481</b>	<b>4 765</b>	<b>5,28 %</b>	<b>4,44 %</b>

Le patrimoine résidentiel en exploitation du Groupe est situé à 95,9 % en Région parisienne dont 70,8 % sur Paris. Les taux moyens de capitalisation bruts et nets et les valeurs métriques moyennes ont globalement peu varié en 2014.

### VALORISATION DES IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE SANTÉ AU BILAN

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation
Valorisation du patrimoine immobilier de santé	1 106	1 071	+ 3,3 %
Valorisation du patrimoine immobilier de santé à périmètre constant	1 040	1 036	+ 0,4 %

À périmètre courant, le patrimoine santé augmente de 3,3 % sur l'année à 1 106 millions d'euros suite notamment aux investissements effectués sur les cliniques en développement à Bayonne et Orange à hauteur de 38 millions d'euros.

À périmètre constant, les actifs Santé sont stables sur l'année 2014 (+ 4 millions d'euros à 1 040 millions d'euros). Sur l'ensemble de l'année, les actifs Santé ont bénéficié d'un effet taux positif (+ 0,7 %) et d'un effet business plan favorable (+ 0,3 %). La hausse des droits de mutation intervenue au premier semestre, a atténué

les valeurs de -0,6 % ce portefeuille étant essentiellement situé en dehors de Paris.

Le taux de capitalisation net sur loyer potentiel est stable à 7,0 %.

L'incidence capex (-8 millions d'euros) impacte légèrement la valeur du patrimoine santé sur l'année (- 0,4 %).

Pour mémoire, la valeur métrique ressort en moyenne à 1 979 euros/m<sup>2</sup>.

### IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE SANTÉ EN EXPLOITATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	Valeur d'expertise (en millions d'euros)	Valeur/m <sup>2</sup> (en euros)	Taux de capitalisation brut	Taux de capitalisation net
Région parisienne	269	2 617	6,74 %	6,68 %
Autres régions	771	1 824	7,16 %	7,11 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 040</b>	<b>1 979</b>	<b>7,05 %</b>	<b>7,00 %</b>



## 2.3.3. RAPPORT CONDENSÉ DES EXPERTS IMMOBILIERS

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA MISSION D'EXPERTISE

#### CADRE GÉNÉRAL

Gecina, a approché les experts immobiliers :

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

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

		Nombre d'actifs	Valorisation au 31/12/2014 En millions d'euros
<b>CBRE</b>	Bureaux	54	4 004
	Santé	7	167
<b>BNP RE</b>	Bureaux	40	2 402
	Logistique	1	4
<b>Catella</b>	Santé	56	796
<b>Foncier Expertise</b>	Bureaux	3	94
	Résidentiel	42	1 203
<b>Jones Lang LaSalle</b>	Résidentiel	37	1 450
	Santé	10	142
Actifs non expertisés		54	107
<b>TOTAL DU PATRIMOINE DU GROUPE GECINA</b>		<b>304</b>	<b>10 369<sup>(1)</sup></b>

(1) 10 369 millions d'euros en valeurs d'expertises contre 10 341 millions d'euros en valeur bilan.

Conformément aux instructions de Gecina, les experts immobiliers ont rédigé les rapports d'expertise et déterminé les justes valeurs demandées, valeur objective au 31 décembre 2014.

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

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

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

#### MISSION

Tous les actifs immobiliers concernés ont été visités par les équipes des experts au cours des cinq dernières années, dont 63 actifs en 2013 et 53 actifs en 2014.

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

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

#### CONDITIONS DE RÉALISATION

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

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

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

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

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

## 02. Commentaires sur l'exercice

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

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

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

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

### OBSERVATIONS

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

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

<b>CBRE</b> Valuation	<b>BNPP</b> Real Estate Valuation	<b>Catella</b> Valuation Advisors	<b>Foncier</b> Expertise	<b>Jones Lang</b> Lasalle Expertises
--------------------------	---	---	-----------------------------	--

## 2.4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS

### 2.4.1. GECINA

#### 2.4.1.1. ACTIVITÉ ET RÉSULTAT

Les loyers de l'exercice 2014 s'élèvent à 272 millions d'euros, contre 271 millions d'euros en 2013. La baisse des loyers du secteur résidentiel de 124 millions d'euros en 2013 à 119 millions en 2014 est la conséquence des cessions intervenues courant 2013 et au cours de l'exercice 2014.

Les loyers du secteur tertiaire passent de 147 millions d'euros en 2013 à 153 millions d'euros en 2014. Cette hausse s'explique essentiellement par de nouvelles locations ou des fins de franchise.

Les reprises de provisions de l'exercice 2014 concernent pour 2 millions d'euros des reprises de provisions pour dépréciation de créances et pour 1,5 million des reprises de provisions sur les plans de rachat d'actions (en 2013 elles concernaient pour 1,9 million d'euros des provisions sur créances et pour 4,8 millions des provisions sur les plans de rachat d'actions).

Dans les produits d'exploitation figurent également les refacturations de charges aux locataires à hauteur de 52 millions d'euros et, en autres produits, les refacturations de prestations intra-groupe (30 millions d'euros).

Les charges d'exploitation s'établissent pour l'exercice 2014 à 239 millions d'euros, contre 256 millions d'euros l'année précédente.

Les charges externes ont augmenté de 3,5 millions d'euros et incluent notamment 3 millions d'euros d'honoraires de gestion et 11 millions d'euros d'honoraires de conseil.

Les dotations aux amortissements ont diminué en 2014 de 4 millions d'euros suite, principalement, aux cessions d'actifs en 2013.

Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 121 millions d'euros, contre 100 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat financier de l'exercice est un produit net de 76 millions d'euros, contre un produit net de 108 millions d'euros l'année précédente. Il enregistre :

- les intérêts et charges assimilés (nets des produits de trésorerie) pour 200 millions d'euros (dont 122 millions liés aux paiements de soultes suite à la restructuration d'opérations d'instruments financiers de couverture) ;

- les dividendes reçus des filiales et produits de participations pour un montant de 288 millions d'euros ;
- des reprises de dépréciations pour 4 millions d'euros concernant les titres et créances de filiales, dont 1 million d'euros sur les actions propres Gecina ;
- des dotations financières aux dépréciations pour 15 millions d'euros dont 8 millions d'euros pour la société Michelet Levallois.

Le résultat exceptionnel enregistre un produit net de 35 millions d'euros, dont 38 millions d'euros de plus-values de cessions d'immeubles, 1 million d'euros de plus-values de cessions sur titres (liées à la cession des titres de GEC 4), 6 millions de dotations nettes de provisions sur immeubles et 1 million de boni sur rachat des actions propres.

Le résultat net de l'exercice 2014 enregistre ainsi un profit de 230 millions d'euros, contre un profit de 318 millions d'euros pour l'exercice 2013.

#### 2.4.1.2. SITUATION FINANCIÈRE

Le total du bilan de la société au 31 décembre 2014 s'établit à 7 576 millions d'euros, contre 8 023 millions d'euros au 31 décembre 2013.

L'actif immobilisé comprend des actifs incorporels essentiellement composés, pour 410 millions d'euros, de plus-values latentes de fusion sur le patrimoine de SIF (absorbée en 2007) et de ses filiales pour 195 millions, de 62 millions sur le patrimoine de Horizons absorbée au cours de l'exercice 2011 et de 153 millions sur le patrimoine de Parigest, Montbrossol, Geci 1 et Geci 2 (sociétés absorbées au cours de l'exercice 2012).

Le patrimoine immobilier détenu en direct par Gecina, dont le montant net s'élève à 3 730 millions d'euros à fin 2014 contre 3 807 millions d'euros à fin 2013 est en diminution de 77 millions d'euros.

Les variations sont les suivantes :

● dépenses immobilisées	35
● valeur nette comptable des actifs cédés	(47)
● dotations nettes aux amortissements et provisions	(65)
	<u>(77)</u>

# 02

Les titres des filiales et participations et les créances rattachées représentent un montant net de 2 962 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 3 134 millions d'euros à fin 2013.

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

• augmentation de capital de la filiale GEC 13	120
• augmentation de capital de la filiale GEC 17	60
• augmentation de capital de la filiale GEC 12	50
• augmentation de capital de la filiale Khapa	30
• augmentation de capital de la filiale Michelet Levallois	25
• diminution des créances rattachées (dont 456 pour Beaugrenelle)	(447)
• variation nette des provisions	10

Au 31 décembre 2014, les participations les plus significatives sont, en valeur brute : Geciter (782 millions d'euros de titres), Gecimed (314 millions d'euros de titres et 291 millions d'euros de créances) et SIF Espagne (33 millions d'euros de titres et 233 millions d'euros de créances et prêts).

Les autres titres immobilisés sont constitués par les 1 112 422 actions propres détenues par la société pour 79 millions d'euros, auxquelles s'ajoutent 674 737 actions inscrites en valeurs mobilières de placement pour 50 millions d'euros (en valeur brute) détenues en représentation des plans d'options d'achat attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux. L'ensemble des titres autodétenus représente 2,83 % du capital social.

L'actif circulant s'élève à 151 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 343 millions d'euros au 31 décembre 2013. Il comprend :

- les « autres créances » (40 millions d'euros nets) principalement constituées par des créances intra-groupe (24 millions d'euros, la créance sur Bami Newco de 20 millions d'euros étant entièrement dépréciée), des créances de TVA pour 3 millions, des produits à recevoir (refacturations Groupe) pour 8 millions ;

- les valeurs mobilières de placement pour 51 millions d'euros, composées des actions propres réservées aux salariés (nettes de provisions) et les disponibilités pour 28 millions d'euros.

Les charges constatées d'avance (23 millions d'euros) concernent essentiellement les frais d'émissions d'emprunt étalés.

Les capitaux propres diminuent de 35 millions d'euros à la suite des mouvements suivants :

*En millions d'euros*

<b>Capitaux propres au 31 décembre 2013</b>	<b>3 911</b>
Augmentation de capital résultant d'exercice d'options et de souscriptions au PEE	15
Dividendes versés en 2014	(280)
Résultat de l'exercice 2014	230
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2014</b>	<b>3 876</b>

Les dettes financières au 31 décembre 2014 s'élèvent à 3 597 millions d'euros, contre 3 986 millions d'euros à fin 2013, dont 304 millions d'euros sont représentés par des dettes intra-groupe.

Au cours de l'exercice, la société a émis un nouvel emprunt obligataire en juillet 2014 pour 500 millions d'euros et remboursé en septembre 2014 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros arrivé à terme.

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

Les provisions concernent essentiellement les provisions pour engagement de retraite et médailles du travail pour 11 millions d'euros, les provisions pour charges futures engendrées par l'attribution aux salariés d'actions de performance et d'options sur actions pour 1 million d'euros et les litiges immeubles pour 3 millions d'euros.

## INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DE LA SOCIÉTÉ GECINA (ART. D. 441-4 DU CODE DE COMMERCE)

Le tableau ci-dessous présente la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance, en date du 31 décembre 2013 et du 31 décembre 2014 :

Soldes <i>En milliers d'euros</i>	Non échues								Total	
	< 30 jours		Entre 30 et 60 jours		Échues à la clôture		Hors échéances			
	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014
Fournisseurs	4 411	2 023	1	3	39	4 922			4 451	6 948
Provisions pour factures non parvenues							48 411	28 453	48 411	28 453
Autres							(62)	(10)	(62)	(10)
<b>TOTAL GECINA</b>	<b>4 411</b>	<b>2 023</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>39</b>	<b>4 922</b>	<b>48 349</b>	<b>28 443</b>	<b>52 800</b>	<b>35 391</b>

### 2.4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES PRINCIPALES FILIALES

#### GE CIMED

Cette filiale, détenue à 100 % par Gecina, possède en propre 32 actifs dédiés à l'immobilier de santé et 1 actif en crédit-bail, d'une valeur d'expertise bloc hors droits de 612 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le montant des loyers facturés en 2014 s'élève à 44,1 millions d'euros contre 45,4 millions d'euros en 2013. Le résultat net de l'exercice s'élève à 10,6 millions d'euros contre 12,7 millions d'euros pour l'année 2013 (principalement du fait de la diminution du résultat exceptionnel de 4,1 millions d'euros).

Au cours de l'année 2014, Gecimed a cédé une clinique générant ainsi une plus-value de 0,6 million d'euros, Gecimed a également distribué au titre de l'exercice 2013 un dividende d'un montant global de 17,3 millions d'euros.

#### GE CITER

Cette filiale, détenue à 100 % par Gecina, possède en propre 30 immeubles à usage de bureaux, d'une valeur bloc hors droits de 1,3 milliard d'euros au 31 décembre 2014.

Le montant des loyers facturés en 2014 s'élève à 70,9 millions d'euros contre 74,3 millions d'euros en 2013. Cette baisse s'explique essentiellement par les cessions intervenues en 2013. Le résultat net de l'exercice est un profit de 38 millions d'euros contre 91,4 millions d'euros en 2013. Cette diminution s'explique par l'absence en 2014 de plus-values sur cessions d'actifs.

En 2014, au titre de l'exercice 2013, Geciter a distribué un dividende de 445 euros par action soit 77,8 millions d'euros (dont 25 millions d'euros versés en décembre 2013 en acompte sur dividendes).

Un acompte sur dividende de 194,56 euros par action, soit 34 millions d'euros a également été versé le 29 décembre 2014 et complété d'une distribution exceptionnelle de réserves de 10,8 millions d'euros le même jour.

### 2.4.3. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

#### 2.4.3.1. OPÉRATIONS ENTRE LE GROUPE GECINA ET SES ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2014, il n'existe pas d'opération significative avec les principaux actionnaires de la société, autres que celles décrites dans la Note 3.5.9.3. de l'annexe aux Comptes consolidés.

#### 2.4.3.2. OPÉRATIONS ENTRE SOCIÉTÉS DU GROUPE

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

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

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

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

## 2.5. ACTIF NET RÉÉVALUÉ TRIPLE NET

### ACTIF NET RÉÉVALUÉ TRIPLE NET - BLOC (FORMAT EPRA)

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

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

- les plus-values latentes sur les immeubles valorisés au bilan à leur coût historique tels que l'immeuble d'exploitation et les immeubles en stock, calculées à partir des valeurs d'expertise en bloc hors droits déterminées par des experts indépendants ;
- la prise en compte de la fiscalité différée afférente aux sociétés ne relevant pas du régime SIIC ;
- la juste valeur des dettes financières à taux fixe ;
- la revalorisation à la date de clôture des dettes éventuelles de complément de prix.

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

L'Actif Net Réévalué triple net EPRA dilué s'élève à 6 269,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 soit 101,2 euros par action totalement dilué. L'ANR EPRA dilué s'élève à 6 439,9 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit 103,9 euros par action.

L'ANR triple net dilué en valeur lots ressort à 110,0 euros/action au 31 décembre 2014 contre 111,05 euros/action au 31 décembre 2013.

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

#### ACTIF NET RÉÉVALUÉ - BLOC

En millions d'euros	31/12/2014		31/12/2013	
	Montant/ Nombre d'actions	€/action	Montant/ Nombre d'actions	€/action
Nombre d'actions totalement dilué	61 967 103		61 658 902	
<b>Capitaux propres du Groupe issus des états financiers IFRS</b>	<b>6 268,7</b>		<b>6 245,5</b>	
+ Effet de l'exercice des stock-options	49,7		47,9	
<b>ANR DILUÉ</b>	<b>6 318,4</b>	<b>101,96</b>	<b>6 293,4</b>	<b>102,07</b>
+ Mise en juste valeur des immeubles, si l'option du coût amorti a été retenue	44,5		37,0	
- Juste valeur des instruments financiers	73,6		139,7	
- Impôts différés liés aux effets d'entrée dans le régime SIIC	3,4		(2,4)	
<b>= ANR EPRA DILUÉ</b>	<b>6 439,9</b>	<b>103,93</b>	<b>6 467,7</b>	<b>104,90</b>
+ Juste valeur des instruments financiers	(73,6)		(139,7)	
+ Juste valeur des dettes	(93,5)		(31,3)	
+ Impôts différés liés aux effets d'entrée dans le régime SIIC	(3,4)		2,4	
<b>= ANR TRIPLE NET EPRA DILUÉ</b>	<b>6 269,4</b>	<b>101,17</b>	<b>6 299,1</b>	<b>102,16</b>

(1) European Public Estate Association.

## 2.6. ÉVOLUTIONS, PERSPECTIVES ET TENDANCES

### 2.6.1. ORIENTATIONS ET PERSPECTIVES

La stratégie du Groupe, visant à conforter son leadership sur le bureau à Paris, s'inscrit dans une perspective long terme, et repose sur une approche de rendement global autour des quatre grands axes suivants :

1. Saisir des opportunités d'investissements en capitalisant sur les forces et différences du Groupe ;
2. Poursuivre la création de valeur organique au sein du portefeuille du Gecina ;
3. Céder des actifs non stratégiques et/ou matures dans un contexte de marché porteur ;
4. Développer une gamme de services différenciants sur les immeubles du Groupe, répondant aux nouvelles attentes et aux besoins des locataires et conforme aux exigences environnementales.

Gecina table sur un taux d'occupation proche des niveaux actuels et sur une baisse du coût moyen de la dette de la même ampleur que celle observée sur 2014. À ce stade, 188 millions d'euros d'investissements ont déjà été engagés, grâce à l'acquisition de l'immeuble City 2 à Boulogne-Billancourt loué à Solocal Group qui sera livré fin 2015. Par ailleurs, la société accélérera son programme de rotation avec un objectif de cession de 800 millions d'euros d'actifs non stratégiques et/ou matures sur l'année.

Sur la base de ces éléments, le résultat net part du Groupe sera au moins stable sur 2015, équivalent à une hausse supérieure à 2 % après retraitement de l'impact de la cession de Beaugrenelle.

Compte tenu d'un LTV à 36,7 %, significativement inférieur à l'objectif de 40 %, Gecina a l'ambition de réaliser de nouveaux investissements qui pourraient l'amener à revoir en cours d'année ses objectifs 2015 à la hausse.

	31/12/2014	Prévision 2015
Résultat récurrent net part du Groupe	+1,8%	Au minimum stable en 2015 *
Coût moyen de la dette global	3,6%	Réduction supplémentaire du coût moyen de la dette de - 40 pb
Cessions	613 M€ (part du Groupe)	800 M€
RSE	31/12/2014	Prévision 2016
Part des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation	63%	80%
Évolution de la consommation d'énergie du patrimoine de bureaux en kWh/m <sup>2</sup> /an (énergie primaire à climat constant)	367	284

\* Gecina a l'ambition de réaliser de nouveaux investissements qui pourraient l'amener à revoir en cours d'année ses objectifs 2015 à la hausse

## 2.7. REPORTING EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2014

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

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

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

	31/12/2014	31/12/2013	Voir Note
EPRA Earnings	308,6	303,6	2.7.1.
EPRA Earnings per share	5,04 €	4,98 €	2.7.1.
EPRA Net Asset Value (EPRA NAV)	6 439,9	6 467,7	2.7.2.
EPRA Triple Net Asset Value (EPRA NNAV)	6 269,4	6 299,1	2.7.2.
EPRA Net Initial Yield	4,96 %	4,79 %	2.7.3.
EPRA "Topped-up" Net Initial Yield	5,21 %	5,27 %	2.7.3.
EPRA Vacancy Rate	3,6 %	4,5 %	2.7.4.
EPRA Cost Ratio (including direct vacancy costs)	19,9 %	19,9 %	2.7.5.
EPRA Cost Ratio (excluding direct vacancy costs)	19,1 %	18,8 %	2.7.5.

### 2.7.1. RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA

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

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Résultat récurrent net Gecina	317 768	313 410
- Amortissements, dépréciations et provisions nettes	(8 086)	(7 556)
- Résultat récurrent des minoritaires	(1 185)	(2 281)
+ Résultat récurrent des sociétés en équivalence	115	57
<b>RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA</b>	<b>308 612</b>	<b>303 630</b>
<b>RÉSULTAT RÉCURRENT NET EPRA PAR ACTION</b>	<b>5,04 €</b>	<b>4,98 €</b>

### 2.7.2. ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ TRIPLE NET EPRA

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

En euros par action	31/12/2014	31/12/2013
ANR dilué	101,96	102,07
<b>ANR EPRA DILUÉ</b>	<b>103,93</b>	<b>104,90</b>
<b>ANR TRIPLE NET EPRA DILUÉ</b>	<b>101,17</b>	<b>102,16</b>

(1) European Public Real Estate Association.



## 02. Commentaires sur l'exercice

### 2.7.3. RENDEMENT INITIAL NET ET RENDEMENT INITIAL NET « TOPPED-UP » EPRA

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

En %	31/12/2014	31/12/2013
<b>TAUX DE CAPITALISATION NET GECINA <sup>(1)</sup></b>	<b>5,74 %</b>	<b>5,84 %</b>
Effet des droits et frais estimés	- 0,31 %	- 0,30 %
Effet des variations de périmètre	0,01 %	- 0,02 %
Effet des ajustements sur les loyers	- 0,48 %	- 0,73 %
<b>RENDEMENT INITIAL NET EPRA <sup>(2)</sup></b>	<b>4,96 %</b>	<b>4,79 %</b>
Exclusion des aménagements de loyers	0,25 %	0,48 %
<b>RENDEMENT INITIAL NET « TOPPED-UP » EPRA <sup>(3)</sup></b>	<b>5,21 %</b>	<b>5,27 %</b>

(1) Périmètre constant décembre 2014.

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

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

### 2.7.4. TAUX DE VACANCE EPRA

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

En %	31/12/2014	31/12/2013
Bureaux <sup>(1)</sup>	4,7 %	6,4 %
Logistique	n.a.	n.a.
Résidentiel	2,3 %	1,9 %
Résidences étudiants	8,0 %	5,1 %
Santé	0,0 %	0,0 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>3,6 %</b>	<b>4,5 %</b>

(1) Hors Beaugrenelle

### 2.7.5. RATIOS DE COÛTS EPRA

En milliers d'euros / en %	31/12/2014	31/12/2013
Charges sur immeubles	(142 705)	(140 018)
Frais de structure	(65 121)	(65 684)
Amortissements, dépréciations et provisions nettes	(8 086)	(7 556)
Charges refacturées	95 983	89 491
Charges locatives refacturées en loyer brut	0	705
Autres produits couvrant des frais généraux	5 466	5 485
Quote-part des coûts des sociétés en équivalence	142	(32)
Charges du foncier	823	882
<b>COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛT DE LA VACANCE) (A)</b>	<b>(113 498)</b>	<b>(116 726)</b>
Coût de la vacance	4 871	6 289
<b>COÛTS EPRA (HORS COÛT DE LA VACANCE) (B)</b>	<b>(108 627)</b>	<b>(110 437)</b>
Revenus locatifs bruts moins charges du foncier	570 166	588 048
Charges locatives refacturées en loyer brut	0	(705)
Quote-part des revenus locatifs des sociétés en équivalence	0	0
<b>REVENUS LOCATIFS BRUTS (C)</b>	<b>570 166</b>	<b>587 342</b>
<b>RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛT DE LA VACANCE) (A/C)</b>	<b>19,9 %</b>	<b>19,9 %</b>
<b>RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛT DE LA VACANCE) (B/C)</b>	<b>19,1 %</b>	<b>18,8 %</b>





## Comptes consolidés

<b>3.1. État consolidé de la situation financière</b> .....	<b>74</b>
<b>3.2. État du résultat global consolidé (format EPRA)</b> .....	<b>76</b>
<b>3.3. État de variation des capitaux propres consolidés</b> .....	<b>77</b>
<b>3.4. État des flux de trésorerie consolidés</b> .....	<b>78</b>
<b>3.5. Annexe aux comptes consolidés</b> .....	<b>79</b>
3.5.1. Faits significatifs.....	79
3.5.2. Principes généraux de consolidation.....	80
3.5.3. Méthodes comptables .....	83
3.5.4. Gestion des risques financiers et opérationnels .....	88
3.5.5. Notes sur le bilan consolidé .....	89
3.5.6. Notes sur le compte de résultat consolidé.....	100
3.5.7. Notes sur l'état des flux de trésorerie consolidés.....	106
3.5.8. Information sectorielle.....	107
3.5.9. Autres éléments d'information.....	109



### 3.1. ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

#### ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31/12/2014	31/12/2013
		Net	Net
<b>Actifs non courants</b>		<b>10 201 395</b>	<b>10 587 951</b>
Immeubles de placement	3.5.5.1	9 827 239	10 337 580
Immeubles en restructuration	3.5.5.1	275 999	151 795
Immeubles d'exploitation	3.5.5.1	62 672	64 028
Autres immobilisations corporelles	3.5.5.1	5 494	4 214
Immobilisations incorporelles	3.5.5.1	3 282	3 408
Immobilisations financières	3.5.5.2	11 788	12 036
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3.5.5.3	3 518	3 711
Instruments financiers non courants	3.5.5.11.2	11 038	10 817
Actifs d'impôts différés	3.5.5.4	365	362
<b>Actifs courants</b>		<b>344 825</b>	<b>411 522</b>
Immeubles en vente	3.5.5.5	169 081	219 940
Stocks	3.5.5.1	6 428	7 382
Clients et comptes rattachés	3.5.5.6	84 788	89 094
Autres créances	3.5.5.7	48 635	55 862
Charges constatées d'avance	3.5.5.8	22 632	26 967
Instruments financiers courants	3.5.5.11.2	6	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.5.5.9	13 255	12 277
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>10 546 220</b>	<b>10 999 473</b>

### 03. Comptes consolidés

#### PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31/12/2014	31/12/2013
<b>Capitaux propres</b>	<b>3.5.5.10</b>	<b>6 279 021</b>	<b>6 245 545</b>
Capital		473 286	471 529
Primes		1 890 749	1 877 444
Réserves consolidées attribuables aux propriétaires de la société mère		3 623 282	3 582 526
Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère		281 350	314 041
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		6 268 667	6 245 540
Participations ne donnant pas le contrôle		10 354	5
<b>Passifs non courants</b>		<b>3 614 705</b>	<b>3 274 808</b>
Dettes financières non courantes	3.5.5.11.1	3 501 110	3 089 797
Instruments financiers non courants	3.5.5.11.2	84 646	150 557
Passifs d'impôts différés	3.5.5.4	2 122	5 539
Provisions non courantes	3.5.5.12	26 827	28 915
Dettes fiscales et sociales non courantes	3.5.5.15	0	0
<b>Passifs courants</b>		<b>652 494</b>	<b>1 479 120</b>
Dettes financières courantes	3.5.5.11.1	393 507	1 168 282
Instruments financiers courants	3.5.5.11.2	11	0
Dépôts de garantie		58 552	65 107
Fournisseurs et comptes rattachés	3.5.5.14	109 554	155 943
Dettes fiscales et sociales courantes	3.5.5.15	37 847	45 927
Autres dettes courantes	3.5.5.16	53 023	43 861
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>10 546 220</b>	<b>10 999 473</b>



## 3.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ (FORMAT EPRA)

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31/12/2014	31/12/2013
<b>Revenus locatifs bruts</b>	3.5.6.1	570 989	588 930
Charges sur immeubles	3.5.6.2	(142 705)	(140 018)
Charges refacturées	3.5.6.2	95 983	89 490
<b>Revenus locatifs nets</b>		<b>524 267</b>	<b>538 402</b>
Services et autres produits nets	3.5.6.3	8 437	7 552
Frais de structure	3.5.6.4	(65 121)	(65 655)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		<b>467 583</b>	<b>480 299</b>
Résultat de cessions	3.5.6.5	14 031	46 156
Variation de valeur des immeubles	3.5.6.6	21 066	(44 197)
Amortissements	3.5.5.1	(5 323)	(5 443)
Dépréciations et provisions nettes	3.5.5.12	677	(5 508)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>498 034</b>	<b>471 307</b>
<i>Charges financières</i>		(148 345)	(165 799)
<i>Produits financiers</i>		1 791	3 138
Frais financiers nets	3.5.6.7	(146 554)	(162 661)
Amortissements et dépréciations à caractère financier	3.5.5.2	0	(608)
Variation de valeur des instruments financiers et des dettes	3.5.6.8	(68 322)	28 108
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	3.5.5.3	115	290
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>283 273</b>	<b>336 436</b>
Impôts	3.5.6.9	(2 343)	(8 687)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>280 930</b>	<b>327 749</b>
Dont résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(420)	13 708
<b>Dont résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère</b>		<b>281 350</b>	<b>314 041</b>
Résultat net consolidé par action	3.5.6.10	4,59 €	5,15 €
Résultat net consolidé dilué par action	3.5.6.10	4,57 €	5,12 €

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>280 930</b>	<b>327 749</b>
<b>Éléments non recyclables en résultat net</b>	<b>(2 127)</b>	<b>(1 031)</b>
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi	(2 127)	(1 031)
<b>Éléments recyclables en résultat net</b>	<b>(192)</b>	<b>849</b>
Gains (pertes) de conversion	(192)	(120)
Gains (pertes) sur instruments de couverture de flux de trésorerie	0	969
<b>Résultat global</b>	<b>278 611</b>	<b>327 567</b>
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(420)	13 708
<b>Dont résultat global attribuable aux propriétaires de la société mère</b>	<b>279 031</b>	<b>313 859</b>

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

Le capital est composé à fin 2014 de 63 104 820 actions d'une valeur nominale de 7,50 euros chacune.

En milliers d'euros (sauf nombre d'actions)	Nombre d'actions	Capital social	Primes et réserves consolidées	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>62 777 135</b>	<b>470 829</b>	<b>5 711 378</b>	<b>6 182 207</b>	<b>36</b>	<b>6 182 243</b>
Dividende versé en 2013			(267 695)	(267 695)		(267 695)
Valeur des actions propres imputée <sup>(1)</sup>			11 435	11 435		11 435
Gains (pertes) sur instruments de couverture de flux de trésorerie <sup>(2)</sup>			969	969		969
Impact des paiements en actions <sup>(3)</sup>			2 549	2 549		2 549
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi			(1 031)	(1 031)		(1 031)
Gains (pertes) de conversion			(123)	(123)		(123)
Augmentation de capital Groupe <sup>(4)</sup>	93 361	700	2 488	3 188		3 188
Variations de périmètre <sup>(5)</sup>					(13 739)	(13 739)
<b>Résultat au 31 décembre 2013</b>			<b>314 041</b>	<b>314 041</b>	<b>13 708</b>	<b>327 749</b>
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>62 870 496</b>	<b>471 529</b>	<b>5 774 011</b>	<b>6 245 540</b>	<b>5</b>	<b>6 245 545</b>
Dividende versé en 2014			(280 678)	(280 678)	(41 753)	(322 431)
Valeur des actions propres imputée <sup>(1)</sup>			6 998	6 998		6 998
Impact des paiements en actions <sup>(3)</sup>			2 925	2 925		2 925
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi			(2 127)	(2 127)		(2 127)
Gains (pertes) de conversion			(192)	(192)		(192)
Augmentation de capital Groupe <sup>(4)</sup>	234 324	1 757	13 094	14 851		14 851
Variations de périmètre <sup>(5)</sup>					52 522	52 522
<b>Résultat au 31 décembre 2014</b>			<b>281 350</b>	<b>281 350</b>	<b>(420)</b>	<b>280 930</b>
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>63 104 820</b>	<b>473 286</b>	<b>5 795 381</b>	<b>6 268 667</b>	<b>10 354</b>	<b>6 279 021</b>

(1) Actions autodétenues :

En milliers d'euros (sauf nombre d'actions)	Au 31/12/2014		Au 31/12/2013	
	Nombre d'actions	Montant net	Nombre d'actions	Montant net
Actions inscrites en diminution des capitaux propres	1 787 159	129 760	1 873 001	135 733
Autodétention en %		2,83 %		2,98 %

(2) Comptabilisation en capitaux propres de la partie efficace de la variation de la juste valeur des instruments financiers en « cash flow hedge » (cf. Note 3.5.3.8).

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

(4) Création d'actions liées à l'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe (53 260 actions en 2014 et 43 302 actions en 2013), la levée d'option de souscription réservée aux salariés (134 184 actions en 2014 et 2 094 en 2013) et l'acquisition définitive issue du plan d'actions de performance du 14 décembre 2012 (45 280 actions) et du plan d'actions de performance du 16 avril 2010 (1 600 actions).

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



### 3.4. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>
<b>Résultat net consolidé (y compris participations ne donnant pas le contrôle)</b>	<b>280 930</b>	<b>327 749</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(115)	(289)
Dotations nettes aux amortissements dépréciations et provisions	4 645	11 558
Variations de juste valeur et actualisation des dettes et créances	47 256	16 089
Charges et produits calculés liés aux stock-options	2 925	2 549
Charges d'impôt (y compris impôts différés)	2 344	8 687
<b>Cash-flow courant avant impôts</b>	<b>337 985</b>	<b>366 342</b>
Plus et moins-values de cession	(14 031)	(46 158)
Autres produits et charges calculés	(5 219)	(21 820)
Frais financiers nets	146 554	162 661
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts (A)</b>	<b>465 289</b>	<b>461 026</b>
Impôts versés (B)	(6 321)	(222)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité (C)	17 873	(37 963)
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A + B + C)</b>	<b>476 840</b>	<b>422 842</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(282 402)	(584 264)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	757 782	824 026
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)	307	1 906
Variation des prêts et avances consentis	248	59
Autres flux liés aux opérations d'investissement	(3 633)	(4 464)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié aux opérations d'investissement	(4 753)	(18 526)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)</b>	<b>467 549</b>	<b>218 738</b>
Apport en capital des minoritaires des sociétés intégrées	1 835	0
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options et des PEE	21 850	10 747
Rachats et reventes d'actions propres	0	3 877
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(280 696)	(267 676)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(41 753)	0
Nouveaux emprunts	3 357 285	4 113 215
Remboursements d'emprunt	(3 726 735)	(4 312 518)
Intérêts financiers nets versés	(152 733)	(160 546)
Autres flux liés aux opérations de financement	(122 463)	(15 653)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)</b>	<b>(943 411)</b>	<b>(628 554)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (D + E + F)</b>	<b>978</b>	<b>13 025</b>
Trésorerie d'ouverture	12 277	(748)
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>13 255</b>	<b>12 277</b>



# 3.5. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## 3.5.1. FAITS SIGNIFICATIFS

### PRÉAMBULE

Gecina détient, gère et développe un patrimoine immobilier de 10,3 milliards d'euros au 31 décembre 2014 situé à 90 % en Île-de-France. La foncière oriente son activité autour du premier patrimoine de bureaux de France, d'actifs résidentiels, de résidences étudiants et d'établissements de santé. Gecina a inscrit l'innovation durable au cœur de sa stratégie pour créer de la valeur, anticiper les attentes de ses clients et investir en respectant l'environnement grâce à l'implication et l'expertise de ses collaborateurs.

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

### EXERCICE 2014

Le 6 février 2014, Gecina a pris connaissance d'une déclaration de franchissement de seuils et d'intention publiée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers par Eliseo Finance S.à.r.l., véhicule géré par des affiliés de Blackstone et indirectement détenu en commun par Blackstone au travers de fonds immobiliers qu'elle gère et par Ivanhoé Cambridge, qui agissent de concert. Les membres du concert Blackstone & Ivanhoé Cambridge sont devenus propriétaires de 14 448 037 actions Gecina, représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de Gecina, en vertu d'un jugement rendu par un tribunal luxembourgeois portant sur la réalisation d'un nantissement garantissant des prêts consentis par un groupe d'établissements aux sociétés espagnoles Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et Mag Import S.L.

Le 17 mars 2014, Gecina a loué près de 2 000 m<sup>2</sup> dans l'immeuble Horizons, situé à Boulogne-Billancourt, auprès de la société Wargaming Europe, concepteur, éditeur et vendeur de jeux vidéo sur tous supports, conseil et assistance dans le secteur des jeux vidéo. À l'issue de cette transaction, Gecina a loué plus de 90 % de cet actif.

Le 29 avril 2014, La SCI Beaugrenelle, dont Gecina est actionnaire à 75 % aux côtés de Foncière Euris, Rallye, Apsys et de Paris Orléans, a signé un acte authentique constatant le transfert définitif de propriété du centre commercial Beaugrenelle avec un consortium d'investisseurs privés réunis autour d'Apsys. Le prix de cession est inchangé par rapport au montant prévu lors de la promesse de vente signée le 20 février 2014, et ressort à 700 millions d'euros acte en mains.

Dans le cadre de sa politique de réinvestissement dans le secteur des bureaux, le 3 juin 2014, Gecina a fait l'acquisition auprès d'AG2R La Mondiale de l'immeuble « Le France » situé 190-198 avenue de France à Paris 13<sup>e</sup>, dans le secteur de Paris Rive Gauche. Cet actif, loué en quasi-totalité par l'État pour le Rectorat de Paris, représente 133 millions d'euros, droits inclus, et engendre un taux de rendement

net de 6,4 %. Cette acquisition illustre le recentrage de Gecina vers Paris intra-muros, et participe à la diversification géographique de son portefeuille. En effet, le Groupe n'était pas jusqu'alors présent dans le secteur de Paris Rive Gauche. Enfin, à moyen terme, « Le France » pourra faire l'objet d'un repositionnement dans le cadre de la stratégie de création de valeur de Gecina.

Le 30 juin 2014, Gecina a signé un bail de 12 ans ferme avec la société Henner portant sur la location de près de 12 800 m<sup>2</sup> dans un immeuble de bureaux situé au 14 boulevard du Général Leclerc, à Neuilly-sur-Seine. À l'issue de cette transaction, l'actif est loué dans son intégralité.

Le 23 juillet 2014, Gecina a placé avec succès une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans avec une échéance au 30 juillet 2021. Cette émission a été réalisée avec un spread de 92 pb sur le taux mid-swap, portant le coupon à 1,75 %, soit le coupon et le spread les plus faibles pour une émission obligataire de Gecina. Avec son faible coupon, elle a contribué à la diminution du coût moyen de la dette.

Le 29 juillet 2014, Gecina a pris acte de la cession par Metrovacesa de l'intégralité de ses 16 809 610 actions Gecina (26,74 %) auprès d'investisseurs institutionnels. Cette transaction a fait suite aux contrats de cession sous conditions suspensives qui avaient été signés le 6 juin 2014. Cette opération a permis le renforcement du concert Blackstone-Ivanhoé Cambridge (29,9 %), et de Crédit Agricole Assurances (13,4 %). Elle a permis également l'arrivée de nouveaux actionnaires tels que Norges Bank (9,0 %) et d'augmenter le flottant de 39 % à 45 %.

Le 12 septembre 2014, Moody's a relevé sa notation sur Gecina de Baa2 (perspective stable) à Baa1 (perspective stable). L'agence de notation a souligné deux éléments majeurs dans sa décision. D'une part, l'excellente performance opérationnelle et financière de Gecina dans un contexte macroéconomique difficile grâce notamment à un portefeuille de bureaux diversifié et de très grande qualité. D'autre part, l'évolution de son actionnariat ayant abouti à la sortie des anciens actionnaires espagnols et l'arrivée d'investisseurs institutionnels de premier plan avec une grande expertise du secteur. Toutes choses étant égales par ailleurs, elle contribuera à la diminution du coût moyen de la dette sur le moyen terme.

Le Conseil d'Administration de Gecina réuni le 17 septembre 2014 a pris acte de la démission de quatre administrateurs : la société Metrovacesa, représentée par Monsieur Carlos Garcia, ainsi que Messieurs Sixto Jimenez, Eduardo Paraja et Antonio Trueba. Ces démissions font suite à la cession par Metrovacesa de l'intégralité de sa participation dans le capital de Gecina annoncée le 29 juillet 2014.

Le 16 octobre 2014, Standard & Poor's a revu en hausse sa notation sur Gecina, passant de BBB/perspective positive à BBB+/perspective stable. L'agence de notation a souligné la solide performance opérationnelle ainsi que le renforcement depuis un an de la base actionnariale de Gecina faisant suite à l'arrivée de



nouveaux actionnaires institutionnels comme Ivanhoé Cambridge, Blackstone ou Norges Bank et l'augmentation de la participation de Crédit Agricole Assurances-Predica.

Gecina a signé, le 14 novembre 2014, un partenariat avec EDF portant sur le développement de « La Grande Halle », un immeuble de bureaux de plus de 20 000 m<sup>2</sup> situé dans le quartier Gerland à Lyon 7<sup>e</sup>. Cette opération, réalisée au travers d'une joint-venture dans laquelle Gecina détient 60 %, représentera un investissement de 59 millions d'euros. « La Grande Halle » sera conçue par le Cabinet d'Architectes Reichen et Robert & Associés et louée dans

son intégralité à EDF sur la base d'un bail de 12 ans. Cet actif participera au développement et au renouveau du quartier Gerland, intégrant la restructuration d'une halle historique et la construction de deux bâtiments adjacents réunis sous forme de campus. Ce projet 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 BREEAM (*very good*) et Biodiversity. Le démarrage des travaux est prévu au premier semestre 2015 pour une livraison courant 2017.

## 3.5.2. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONSOLIDATION

### 3.5.2.1. RÉFÉRENTIEL

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

Les normes et interprétations applicables pour le Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 – en particulier les normes IFRS 10 (États financiers consolidés), IFRS 11 (Partenariats), IFRS 12 (Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités) et IAS 28 amendée (Participations dans des entreprises associées) n'ont pas d'impact significatif sur ses résultats et sa situation financière. Les normes et interprétations officielles éventuellement applicables postérieurement à la date d'arrêté (notamment IFRIC 21 Droits et taxes, IFRS 9 Instruments financiers et IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec des clients) n'ont pas été appliquées par anticipation et ne devraient pas avoir d'impact significatif sur ses comptes.

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

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

### 3.5.2.2. MÉTHODES DE CONSOLIDATION

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

## 03. Comptes consolidés

### 3.5.2.3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2014, le périmètre de consolidation comprend les sociétés dont la liste est présentée ci-après.

Sociétés	SIREN	31/12/2014 % d'intérêts	Méthode de consolidation	31/12/2013 % d'intérêts
Gecina	592 014 476	100,00 %	Mère	100,00 %
5, rue Montmartre	380 045 773	100,00 %	IG	100,00 %
55, rue d'Amsterdam	382 482 065	100,00 %	IG	100,00 %
8, rue de Chevreur/Suresnes	352 295 547	100,00 %	IG	100,00 %
Alouettes 64	443 734 629	100,00 %	IG	100,00 %
Anthos	444 465 298	100,00 %	IG	100,00 %
Beaugrenelle	307 961 490	75,00 %	IG	75,00 %
Bordeaux K1	512 148 438	100,00 %	IG	100,00 %
Braque	435 139 423	100,00 %	IG	100,00 %
Braque Ingatlan	12 698 187	100,00 %	IG	100,00 %
Campusea	501 705 909	100,00 %	IG	100,00 %
Capucines	332 867 001	100,00 %	IG	100,00 %
Clairval	489 924 035	100,00 %	IG	100,00 %
Clos Saint-Jean	419 240 668	100,00 %	IG	100,00 %
Colvel Windsor	477 893 366	100,00 %	IG	100,00 %
Dassault Suresnes	434 744 736	100,00 %	IG	100,00 %
Eaubonne K1	512 148 974	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 7	423 101 674	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 8	508 052 149	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 9	508 052 008	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 10	529 783 649	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 12	751 139 163	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 13	751 102 773	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 15	444 407 837	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 16	751 103 961	100,00 %	IG	100,00 %
Gecimed	320 649 841	100,00 %	IG	100,00 %
Gecina Management	432 028 868	100,00 %	IG	100,00 %
Geciter	399 311 331	100,00 %	IG	100,00 %
Grande Halle de Gerland	538 796 772	100,00 %	IG	100,00 %
Haris	428 583 611	100,00 %	IG	100,00 %
Haris Investycje		100,00 %	IG	100,00 %
Hôpital Privé d'Annemasse	528 229 917	100,00 %	IG	100,00 %
Khapa	444 465 017	100,00 %	IG	100,00 %
Labuire Aménagement <sup>(1)</sup>	444 083 901	59,70 %	MEE	59,70 %
L'Angle	444 454 227	100,00 %	IG	100,00 %
Le Pyramidion Courbevoie	479 765 874	100,00 %	IG	100,00 %
Locare	328 921 432	100,00 %	IG	100,00 %
Lyon K1	512 149 121	100,00 %	IG	100,00 %
Michelet-Levallois	419 355 854	100,00 %	IG	100,00 %
Sadia	572 085 736	100,00 %	IG	100,00 %
Saint-Augustin Marsollier	382 515 211	100,00 %	IG	100,00 %
Saulnier Square	530 843 663	100,00 %	IG	100,00 %
SCIMAR	334 256 559	100,00 %	IG	100,00 %



Sociétés	SIREN	31/12/2014 % d'intérêts	Méthode de consolidation	31/12/2013 % d'intérêts
Société des Immeubles de France (Espagne)		100,00 %	IG	100,00 %
Société Hôtel d'Albe	542 091 806	100,00 %	IG	100,00 %
Société Immobilière et Commerciale de Banville	572 055 796	100,00 %	IG	100,00 %
SPIPM	572 098 465	100,00 %	IG	100,00 %
SPL Exploitation	751 103 961	100,00 %	IG	100,00 %
Suresnes K1	512 148 560	100,00 %	IG	100,00 %
Tiers temps Aix-les-Bains	418 018 172	100,00 %	IG	100,00 %
Tiers temps Lyon	398 292 185	100,00 %	IG	100,00 %
<b>ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2013</b>				
GEC 17	792 846 123	100,00 %	IG	100,00 %
GEC 18	799 089 982	60,00 %	IG	100,00 %
SCI Polyclinique Bayonne Adour	790 774 913	100,00 %	IG	100,00 %
SCI Rhônes Orange	794 514 968	80,00 %	IG	80,00 %
<b>ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2014</b>				
Campuséa Management	808 685 291	100,00 %	IG	
GEC 19	803 982 750	100,00 %	IG	
<b>SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2013</b>				
23-29, rue de Châteaudun	387 558 034	Fusionnée	IG	100,00 %
Denis	439 986 100	Fusionnée	IG	100,00 %
Denis Inversions	B63256457	Fusionnée	IG	100,00 %
Geciotel	428 819 064	Fusionnée	IG	100,00 %
Investibail transactions	332 525 054	Fusionnée	IG	100,00 %
<b>SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2014</b>				
GEC 11	530 019 009	100,00 %	IG	100,00 %
Nikad	433 877 669	100,00 %	IG	100,00 %

IG : Intégration globale. MEE : mise en équivalence.

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

### 3.5.2.4. RETRAITEMENTS DE CONSOLIDATION ET ÉLIMINATIONS

#### 3.5.2.4.1. RETRAITEMENTS D'HOMOGENÉISATION DES COMPTES SOCIAUX

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

Toutes les sociétés clôturent leurs comptes (ou ont établi une situation de comptes) au 31 décembre 2014.

#### 3.5.2.4.2. OPÉRATIONS RÉCIPROQUES

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

#### 3.5.2.4.3. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES (IFRS 3)

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

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

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

### 3.5.2.5. CONVERSION DES MONNAIES ÉTRANGÈRES

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

### 3.5.3. MÉTHODES COMPTABLES

#### 3.5.3.1. PATRIMOINE IMMOBILIER

##### 3.5.3.1.1. IMMEUBLES DE PLACEMENT (IAS 40)

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

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

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

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

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

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

Gecina a opté pour la valorisation de ses immeubles de placement à la juste valeur telle que définie par la norme IFRS 13 (cf. Note 3.5.3.1.2.). La société a choisi, par convention, de retenir dans les Comptes consolidés la valeur bloc des immeubles comme juste valeur des immeubles de placement. Cette valeur bloc s'entend hors droits de mutation et est déterminée par des experts indépendants (au 31 décembre 2014 : BNPP Real Estate, Catella, CBRE Valuation, Foncier Expertise et Jones Lang LaSalle) qui valorisent le patrimoine du Groupe dans une perspective de détention durable au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice et qui prennent en compte les travaux immobilisés. Les expertises sont réalisées conformément aux règles de la profession d'expert immobilier en utilisant les méthodes d'évaluation de la juste valeur de chacun des actifs, conformément aux prescriptions de la charte de l'expertise en évaluation immobilière. Gecina valorise l'ensemble de ses actifs à partir d'une expertise indépendante.

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

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

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

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

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

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

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

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

##### Méthodologie d'évaluation

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

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

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

##### a) Immobilier de bureaux

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

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



- Méthode par comparaison directe : cette méthode consiste à comparer le bien faisant l'objet de l'expertise à des transactions effectuées sur des biens équivalents en nature et en localisation, à des dates proches de la date d'expertise.
- Méthode par capitalisation du revenu net : cette méthode consiste à retenir un revenu constaté ou potentiel puis à le capitaliser sur la base d'un taux de rendement attendu par un investisseur pour un même type d'actif. L'assiette de revenus est généralement constituée, soit par le loyer annuel net hors taxes et hors charges locatives, soit par la valeur locative de marché. Pour les locaux occupés l'expert procède à une analyse bail par bail des conditions juridiques, financières et du marché de location. Pour les locaux vacants, la valeur locative de marché est prise en référence en tenant compte des délais de relocation, d'éventuels travaux de rénovation et d'autres frais divers.
- Méthode par actualisation des flux futurs (*Discounted Cash Flow*) : la valeur du bien est égale à la somme actualisée des flux financiers attendus par l'investisseur, y compris la revente supposée au terme d'une durée de détention de 10 ans. Le prix de revente en fin de période est déterminé sur la base du cash-flow net de l'année 11 capitalisé à un taux de rendement. Le taux d'actualisation est déterminé sur la base du taux d'intérêt sans risque (type Obligation Assimilable du Trésor 10 ans) majoré d'une prime de risque associée à l'immeuble et définie par comparaison avec des taux d'actualisation pratiqués sur les flux générés par des actifs de même nature.

#### **b) Immobilier résidentiel**

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

Méthode par comparaison directe : elle est identique à la méthode retenue pour l'immobilier de bureau.

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

#### **c) Valeur lots des immeubles résidentiels et mixtes**

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

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

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

#### **d) Immobilier de santé**

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

#### **3.5.3.1.2. DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR (IFRS 13)**

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

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

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

#### **Immeubles de placement**

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

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

#### **Instruments financiers**

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

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

Au 31 décembre 2014, l'application d'IFRS 13 par le Groupe ne remet pas en cause la hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers, de niveau 2 selon IFRS 7 (modèle de valorisation reposant sur des données de marché observables) dans la mesure où l'ajustement au titre du risque de crédit est considéré comme une donnée d'entrée observable.

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

## 03. Comptes consolidés

### 3.5.3.1.3. ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE (IFRS 5)

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

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

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

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

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

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

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

### 3.5.3.1.4. IMMEUBLES D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (IAS 16)

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

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

Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, la valeur comptable d'un actif est immédiatement dépréciée pour la ramener à sa valeur recouvrable, laquelle est déterminée à partir d'une expertise indépendante effectuée selon les méthodes décrites en 3.5.3.1.1.

### 3.5.3.1.5. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (IAS 38)

Les immobilisations incorporelles correspondent essentiellement à des logiciels.

Les coûts liés à l'acquisition de licences de logiciels sont inscrits à l'actif sur la base des coûts encourus pour acquérir et pour mettre

en service les logiciels concernés. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée des logiciels (entre trois et cinq ans).

## 3.5.3.2. TITRES DE PARTICIPATION

### 3.5.3.2.1. PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

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

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

### 3.5.3.2.2. PARTICIPATIONS NON CONSOLIDÉES

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

### 3.5.3.2.3. AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

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

## 3.5.3.3. STOCKS

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

## 3.5.3.4. CRÉANCES D'EXPLOITATION

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

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

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

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



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

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

### **3.5.3.5. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

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

### **3.5.3.6. ACTIONS PROPRES (IAS 32)**

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

### **3.5.3.7. RÉMUNÉRATION EN ACTIONS (IFRS 2)**

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

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

### **3.5.3.8. INSTRUMENTS FINANCIERS (IAS 39)**

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

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

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

Pour une large part, la couverture du risque de taux de Gecina est assurée par un portefeuille de dérivés non affectés de manière spécifique qui ne répondent pas aux critères d'éligibilité de la comptabilité de couverture. De plus, certains dérivés ne sont pas qualifiables comptablement d'instruments de couverture. Ces

instruments dérivés sont donc enregistrés au bilan à leur juste valeur avec inscription des variations de juste valeur au compte de résultat. La variation de valeur des instruments dérivés est comptabilisée pour la part récurrente et lorsque applicable (amortissement des primes d'options ou primes périodiques) au sein des frais financiers au même titre que les intérêts payés ou reçus au titre de ces instruments, et pour la part non récurrente (juste valeur hors amortissement de prime ou primes périodiques) au sein des variations de valeur des instruments financiers. Le cas échéant, les résiliations d'instruments dérivés sont considérées comme non récurrentes, de sorte que le résultat de cession ou de résiliation est comptabilisé au compte de résultat au sein des variations de valeur des instruments financiers.

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

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

### **3.5.3.9. PASSIFS FINANCIERS (IAS 32 ET 39)**

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

Les passifs financiers, y compris les émissions EMTN, sont présentés au coût amorti (net du coût de transaction) selon la méthode du taux d'intérêt effectif, à l'exception de l'emprunt obligataire convertible de type Ornane, comptabilisé à la juste valeur par contrepartie du compte de résultat, cette juste valeur étant déterminée sur la base du cours coté.

Les dépôts de garantie sont considérés comme des passifs à court terme et ne font l'objet d'aucune actualisation.

### **3.5.3.10. PROVISIONS ET PASSIFS NON FINANCIERS À LONG TERME**

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

### **3.5.3.11. ENGAGEMENTS SOCIAUX**

La norme IAS 19 modifiée en juin 2011 (IAS 19 révisée) et appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 précise les règles de comptabilisation des avantages consentis au personnel. Cette comptabilisation survient sur la période d'acquisition des droits. Elle exclut de son champ d'application les rémunérations en actions qui font l'objet de la norme IFRS 2.



## 03. Comptes consolidés

### AVANTAGES À COURT TERME

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

### AVANTAGES À LONG TERME

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

### AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

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

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

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

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

Les écarts actuariels sont comptabilisés en capitaux propres.

### 3.5.3.12. IMPÔTS

#### 3.5.3.12.1. RÉGIME DE DROIT COMMUN

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

#### 3.5.3.12.2. RÉGIME SIIC

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

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

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

### 3.5.3.13. RECONNAISSANCE DES LOYERS (IAS 17)

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

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

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

### 3.5.3.14. ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

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

Les estimations significatives réalisées par le Groupe portent principalement sur :

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

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Les estimations risquant de façon importante d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de la période suivante sont analysées ci-après :

- La juste valeur du patrimoine immobilier, qu'il soit détenu durablement ou destiné à la vente, est déterminée notamment en se basant sur l'évaluation du patrimoine effectuée par des experts indépendants selon des méthodes décrites aux paragraphes 3.5.3.1.1. et 3.5.3.1.2. Toutefois, compte tenu du caractère estimatif inhérent à ces évaluations, il est possible que le résultat de cession de certains immeubles diffère significativement de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.



- La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché organisé (tels que les dérivés négociés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe retient les méthodes et hypothèses qui lui paraissent les plus adéquates en se basant sur les conditions de marché existant à la date de clôture. La valeur de réalisation de ces instruments peut, elle aussi, s'avérer significativement différente de la juste valeur retenue pour l'arrêté comptable.
- L'évaluation de la valeur d'utilité et de la juste valeur des titres de participation est déterminée sur la base d'estimations qui reposent sur les diverses informations dont dispose le Groupe à la date de clôture. Il est possible que des informations nouvelles, obtenues postérieurement à la clôture, influent significativement sur cette évaluation.

### 3.5.4. GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

#### 3.5.4.1. LE RISQUE DE MARCHÉ IMMOBILIER

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

Toutefois, cette exposition est atténuée car :

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

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

Certains aspects de ce risque sont quantifiés en Note 3.5.6.6.

#### 3.5.4.2. LE RISQUE DE MARCHÉ FINANCIER

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

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

Gecina peut également être soumise à l'évolution du cours de Bourse dans des investissements financiers, mais aussi au travers des titres d'autocontrôle détenus. Gecina a mis en place un programme de rachat d'actions et dans ce cadre détient un certain nombre de ses actions. Une baisse du cours de l'action Gecina n'a pas d'impact sur les Comptes consolidés, mais uniquement sur les Comptes sociaux : cependant, une baisse du cours de l'action Gecina de 5 % par rapport au niveau du 31 décembre 2014 n'entraînerait pas de provision dans les Comptes sociaux de Gecina.

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

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

#### 3.5.4.3. LE RISQUE DE CONTREPARTIE

Bénéficiant d'un portefeuille de clients d'environ 600 entreprises locataires, d'une grande diversité sectorielle, et de plus de 8 700 locataires individuels, le Groupe n'est pas exposé à des risques significatifs de concentration. Dans le cadre de son développement, le Groupe veille à acquérir des actifs dont le portefeuille locatif est basé notamment sur des critères de sélection des locataires et des sûretés fournies par ces derniers. Lors des relocations, un dossier détaillé doit être fourni par le locataire et une analyse de sa solidité financière est menée. Les procédures de sélection des locataires et de recouvrement permettent de maintenir un taux de pertes sur créances satisfaisant.

Les opérations financières, notamment de couverture du risque de taux, sont réalisées avec un panel large d'institutions financières de premier plan. Une mise en concurrence est réalisée pour toute opération financière significative et le maintien d'une diversification satisfaisante des ressources et des intervenants est un critère de sélection. Gecina n'est pas matériellement exposée à une unique contrepartie bancaire sur son portefeuille de dérivés. Le risque de contrepartie est désormais partie intégrante de la juste valeur telle que déterminée selon IFRS 13 (cf. note 3.5.3.1.2.) et appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

L'exposition maximum du Groupe sur l'ensemble de ses financements (utilisés et non utilisés) face à une seule et même contrepartie est de 13 %.

#### 3.5.4.4. LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédit disponibles et de la diversification des ressources. Elle est assurée à moyen et long terme dans le cadre de plans pluriannuels de financement et, à court terme, par le recours à des lignes de crédit confirmées, non tirées, et à des programmes de cessions d'actifs. Le détail des échéances de la dette est fourni en Note 3.5.5.11.1 avec une description des différentes limites susceptibles d'affecter les conditions de rémunération ou des clauses d'exigibilité anticipée, prévues dans les conventions de crédit.

## 03. Comptes consolidés

### 3.5.4.5. LE RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt de Gecina, qui inclut l'utilisation d'instruments de couverture, vise à limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat du Groupe, une part significative des financements du Groupe étant à taux variable. Dans ce contexte, un cadre de gestion a été présenté et validé par le Comité d'Audit de la société, lequel définit notamment un horizon de gestion, un pourcentage de couverture requis sur l'horizon de temps, des niveaux cibles de couverture et les instruments permettant cette gestion (essentiellement *caps*, *floors* et *swaps*). Le risque de taux est analysé et quantifié en Note 3.5.5.11.2 et 3.5.6.8 de même que l'analyse en sensibilité du risque de taux. La politique de couverture du risque de taux d'intérêt de Gecina est principalement mise en œuvre au niveau global (i.e. non affectée de manière spécifique à certains financements). Par conséquent, elle ne répond pas à la qualification comptable d'instruments de couvertures et la variation de juste valeur apparaît donc au compte de résultat, selon les modalités décrites en Note 3.5.3.8.

### 3.5.4.6. LE RISQUE DE CHANGE

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

## 3.5.5. NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

### 3.5.5.1. PATRIMOINE IMMOBILIER

#### 3.5.5.1.1. TABLEAU DE MOUVEMENT DU PATRIMOINE

#### VALEURS BRUTES

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31/12/2013	Acquisitions	Cessions	Variation de juste valeur	Autres variations	Virements de poste à poste	Au 31/12/2014
Immeubles de placement	10 337 580	182 731	(669 813)	17 316	2 121	(42 696)	9 827 239
Immeubles en restructuration	155 143	94 230	0	263	1 503	24 859	275 999
Immeubles d'exploitation	76 695	103	0	0	0	0	76 798
Immobilisations incorporelles	11 386	1 960	(1)	0	0	0	13 345
Autres immobilisations corporelles	11 812	3 492	(478)	0	0	(597)	14 229
Immeubles en vente	219 940	(114)	(73 938)	3 487	9	19 697	169 081
Stocks	7 382	431	0	0	41	(1 426)	6 428
<b>IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>10 819 937</b>	<b>282 834</b>	<b>(744 230)</b>	<b>21 066</b>	<b>3 674</b>	<b>(163)</b>	<b>10 383 119</b>

### 3.5.4.7. RISQUES OPÉRATIONNELS

Gecina est exposée à des risques opérationnels de diverses natures, lesquels sont détaillés dans la note 1.5. du chapitre 1.

Gecina a procédé jusqu'en 2009, quand Monsieur Joaquín Rivero était mandataire social de Gecina ou d'une de ses filiales, à un certain nombre d'opérations, en particulier la prise de participation en 2009 par SIF Espagne de 49 % dans la société Bami Newco, et a en outre conclu certains engagements, notamment consenti certaines garanties en relation avec ces opérations, ainsi qu'il est fait référence aux notes 3.5.5.12. et 3.5.9.3.

Lorsqu'ils ont été révélés, ces engagements ou opérations ont pu faire l'objet de dépréciations et provisions conformément à la réglementation en vigueur. Certaines de ces garanties ont par ailleurs été accordées en dehors du cadre établi par le dispositif de contrôle interne de Gecina et malgré les dispositifs spécifiques mis en œuvre.

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



## AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31/12/2013	Dotations	Reprises	Variation de juste valeur	Autres variations	Virements de poste à poste	Au 31/12/2014
Immeubles en restructuration	3 348	0	(3 348)	0	0	0	0
Immeubles d'exploitation	12 667	1 458	0	0	0	0	14 125
Immobilisations incorporelles	7 978	2 247	(1)	0	0	(163)	10 062
Autres immobilisations corporelles	7 596	1 617	(478)	0	0	0	8 735
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>31 589</b>	<b>5 323</b>	<b>(3 827)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(163)</b>	<b>32 922</b>
<b>IMMOBILISATIONS NETTES</b>	<b>10 788 348</b>	<b>277 511</b>	<b>(740 402)</b>	<b>21 066</b>	<b>3 674</b>	<b>0</b>	<b>10 350 197</b>

Conformément aux principes comptables définis en Note 3.5.3.1.1., 12 actifs en restructuration sont comptabilisés au coût historique pour un montant global de 66 millions d'euros.

Les autres variations concernent les honoraires de commercialisation pour 1,3 million d'euros et les coûts internes capitalisés pour 2,5 millions d'euros.

### 3.5.5.1.2. ANALYSE DES ACQUISITIONS (DROITS ET FRAIS INCLUS)

Les acquisitions ont concerné :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014
Le France	133 124
Tour Gamma (plateau)	2 279
QP VEFA Résidences Étudiants	1 245
Le Septen à Lyon	2 924
<b>Acquisitions d'immeubles</b>	<b>139 572</b>
Travaux de restructuration	85 795
Travaux de rénovation	47 214
<b>Travaux</b>	<b>133 009</b>
Stocks	228
Siège	103
Frais financiers capitalisés	4 469
<b>TOTAL ACQUISITIONS</b>	<b>277 382</b>
Immobilisations corporelles	3 492
Immobilisations incorporelles	1 960
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS</b>	<b>282 834</b>

### 3.5.5.1.3. DÉTAIL DES PRODUITS DE CESSION

Les cessions sont détaillées en Note 3.5.6.5.

### 3.5.5.1.4. ÉCHÉANCES DES IMMEUBLES DE PLACEMENT DÉTENUS EN CRÉDIT-BAIL

Le Groupe détient 8 contrats de crédit-bail. Il s'agit de contrats à taux fixe ou taux variable souscrits pour des durées moyennes de 3,2 ans (moyenne pondérée des encours) auprès d'organismes de référence.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
À moins de 1 an	17 191	17 598
Entre 1 et 5 ans	118 253	134 600
À plus de 5 ans	29 877	35 953
<b>TOTAL</b>	<b>165 321</b>	<b>188 151</b>

## 03. Comptes consolidés

### 3.5.5.2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Titres de participation non consolidés	109 421	109 421
Avance sur acquisitions immobilières	65 519	65 519
Dépôts et cautionnements	1 584	1 755
Autres immobilisations financières	5 174	5 251
<b>Total</b>	<b>181 698</b>	<b>181 946</b>
Dépréciations	(169 910)	(169 910)
<b>TOTAL NET</b>	<b>11 788</b>	<b>12 036</b>

La dépréciation de plus de 169 millions d'euros se rapporte à la participation de 49 % dans la société espagnole Bami Newco intégralement dépréciée (109 millions d'euros) et à l'avance sur acquisition immobilière consentie à la société espagnole Bamolo dépréciée à hauteur de 60 millions d'euros (en vue de ramener celle-ci à la dernière valeur d'expertise du terrain soit 5 millions d'euros).

### 3.5.5.3. PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

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

Ce poste inclut au 31 décembre 2014 la quote-part de la société Labuire Aménagement (activité de cession de lots de terrains détenus à Lyon). Au 31 décembre 2014, la participation dans la société Labuire Aménagement s'élève à 3,5 millions d'euros avec une quote-part du résultat net à 0,1 million d'euros.

### 3.5.5.4. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

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

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31/12/2013	Variation résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Virement de poste à poste	Variations de périmètre	Au 31/12/2014
Effets d'entrée dans le régime SIIC	(5 539)	3 417				(2 122)
<b>Total passifs d'impôts différés</b>	<b>(5 539)</b>	<b>3 417</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(2 122)</b>
Juste valeur des immeubles de placement	362	3				365
<b>Total actifs d'impôts différés</b>	<b>362</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>365</b>
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(5 177)</b>	<b>3 420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(1 757)</b>

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

### 3.5.5.5. IMMEUBLES EN VENTE

Les mouvements relatifs aux immeubles en vente sont inclus dans le tableau global de variation du patrimoine (cf. Note 3.5.5.1.1).

Le montant des immeubles en vente se décompose en :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Immeubles en vente par bloc	9 818	9 228
Immeubles en vente par lots	159 263	210 712
<b>TOTAL</b>	<b>169 081</b>	<b>219 940</b>

Au regard de la confidentialité qui a entouré la cession du centre commercial de Beaugrenelle, intervenue le 29 avril 2014 et de son poids significatif, cet actif n'apparaissait pas au bilan au 31 décembre 2013 en tant qu'immeuble en vente et restait comptabilisé au sein des immeubles de placement.



### 3.5.5.6. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

La répartition des créances nettes par secteur est indiquée en Note 3.5.8. Au 31 décembre 2014, le montant des créances clients en retard de paiement et non dépréciées est non significatif.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
<b>Clients facturés</b>	<b>22 632</b>	<b>24 535</b>
Charges non quittancées à apurer	8 322	8 784
Étalement des franchises et paliers de loyers (IAS 17)	64 722	66 533
<b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (BRUT)</b>	<b>95 676</b>	<b>99 852</b>
Dépréciations de créances	(10 888)	(10 758)
<b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NET)</b>	<b>84 788</b>	<b>89 094</b>

### 3.5.5.7. AUTRES CRÉANCES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Taxe sur la valeur ajoutée	25 782	36 310
Impôt sur les sociétés	1 434	1 552
Avances de trésorerie Bami Newco (intégralement dépréciées)	12 628	7 473
Créances sur cessions d'actifs	11 097	1 488
Autres <sup>(1)</sup>	32 888	39 082
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>83 829</b>	<b>85 905</b>
Dépréciations	(35 194)	(30 044)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>48 635</b>	<b>55 862</b>

(1) Dont :

<i>Syndics et gestions extérieures</i>	1 369	418
<i>Avance de trésorerie aux participations</i>	2 300	2 300
<i>Acomptes versés sur commandes</i>	2 860	2 684
<i>Garantie Bami (Eurohypo)</i>	20 140	20 140

Les avances de trésorerie à Bami Newco (qui sont intégralement dépréciées) augmentent de 5,1 millions d'euros (cf. Note 3.5.5.12).

### 3.5.5.8. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Frais d'ouverture de crédits <sup>(1)</sup>	14 823	20 156
Assurance garantie décennale	4 029	3 697
Autres	3 780	3 114
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>22 632</b>	<b>26 967</b>

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

### 3.5.5.9. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
OPCVM monétaires	3 510	3 508
Comptes courants bancaires	9 745	8 769
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (BRUT)</b>	<b>13 255</b>	<b>12 277</b>
Découverts bancaires	0	0
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NET)</b>	<b>13 255</b>	<b>12 277</b>

### 03. Comptes consolidés

#### 3.5.5.10. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Voir l'état comptable précédant la présente annexe, à la note 3 paragraphe 3 « État de variation des capitaux propres consolidés ».

#### 3.5.5.11. EMPRUNTS, DETTES FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS FINANCIERS

##### 3.5.5.11.1. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

###### Encours de la dette

<i>En milliers d'euros</i>	Encours 31/12/2014	Remboursements < 1 an	Encours 31/12/2015	Remboursements 1 à 5 ans	Encours 31/12/2019	Remboursements au-delà de 5 ans
<b>Dettes à taux fixe</b>	<b>2 410 429</b>	<b>(57 101)</b>	<b>2 353 328</b>	<b>(1 561 298)</b>	<b>792 030</b>	<b>(792 030)</b>
Ornane	319 989	0	319 989	(319 989)	0	0
Impact de la juste valeur de l'Ornane	75 152	0	75 152	(75 152)	0	0
Obligations	1 933 822	0	1 933 822	(1 143 955)	789 867	(789 867)
Emprunts bancaires	21 756	(1 773)	19 983	(19 983)	0	0
Crédits-bails	1 577	(199)	1 378	(912)	466	(466)
Autres dettes	3 486	(483)	3 004	(1 307)	1 697	(1 697)
Intérêts courus provisionnés	54 647	(54 647)	0	0	0	0
<b>Dettes à taux variable</b>	<b>1 484 188</b>	<b>(336 406)</b>	<b>1 147 782</b>	<b>(697 512)</b>	<b>450 270</b>	<b>(450 270)</b>
Billets de trésorerie	290 000	(290 000)	0	0	0	0
Emprunts à taux variables et révisables	932 675	(26 682)	905 993	(518 707)	387 286	(387 286)
Lignes de crédit	108 900	(4 650)	104 250	(66 000)	38 250	(38 250)
Crédits-bails	152 613	(15 074)	137 539	(112 804)	24 735	(24 735)
Découverts bancaires	0	0	0	0	0	0
<b>DETTE BRUTE</b>	<b>3 894 617</b>	<b>(393 507)</b>	<b>3 501 110</b>	<b>(2 258 810)</b>	<b>1 242 300</b>	<b>(1 242 300)</b>
<b>Trésorerie (taux variable)</b>						
Sicav, placements et produits à recevoir	3 510	(3 510)	0	0	0	0
Comptes courants bancaires	9 745	(9 745)	0	0	0	0
<b>TOTAL TRÉSORERIE</b>	<b>13 255</b>	<b>(13 255)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dettes nettes</b>						
à taux fixe	2 410 429	(57 101)	2 353 328	(1 561 298)	792 030	(792 030)
à taux variable	1 470 933	(323 150)	1 147 782	(697 512)	450 270	(450 270)
<b>TOTAL DETTES NETTES</b>	<b>3 881 362</b>	<b>(380 252)</b>	<b>3 501 110</b>	<b>(2 258 810)</b>	<b>1 242 300</b>	<b>(1 242 300)</b>
Lignes de crédit disponibles	2 090 000	(547 500)	1 542 500	(962 500)	580 000	(580 000)
Flux futurs d'intérêts sur la dette	0	(101 923)	0	(242 397)	0	(61 357)

Les intérêts qui seront versés jusqu'à l'échéance de l'intégralité de la dette, estimés sur la base de la courbe de taux au 31 décembre 2014, s'élèvent à 406 millions d'euros.



La répartition du remboursement des 394 millions d'euros de la dette brute à moins d'un an est la suivante :

En milliers d'euros	1 <sup>er</sup> trimestre 2015	2 <sup>e</sup> trimestre 2015	3 <sup>e</sup> trimestre 2015	4 <sup>e</sup> trimestre 2015	Total
	320 798	37 100	23 755	11 854	393 507

La juste valeur de la dette brute retenue pour le calcul de l'ANR est de 3 992 millions d'euros au 31 décembre 2014 (soit 3 895 millions d'euros de dette brute et 97 millions d'euros correspondant à la mise en juste valeur de la dette à taux fixe).

Ce tableau met en évidence le notionnel restant de l'emprunt obligataire convertible de type Orname ainsi que l'impact de sa mise à la juste valeur. Par conséquent, l'emprunt obligataire convertible apparaît à sa valeur de marché composée de sa valeur nominale (320 millions d'euros) et l'impact de la mise en juste valeur (+ 75 millions d'euros). Par ailleurs, la dette est détaillée pour sa valeur au bilan.

### Type des emprunts obligataires

Type des emprunts obligataires	Orname	EMTN	EMTN	EMTN	EMTN
Date d'émission	9 avril 2010	3 février 2011	11 avril 2012	30 mai 2013	30 juillet 2014
Montant d'émission (en millions d'euros)	320	500	650	300	500
Prix d'émission/conversion	111,05 €	99 348 €	99 499 €	98 646 €	99 317 €
Prix de remboursement	N/A	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Taux de conversion	1,30	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de titres émis	2 881 586	5 000	6 500	3 000	5 000
Taux nominal	2,125 %	4,25 %	4,75 %	2,875 %	1,75 %
Date d'échéance	1 <sup>er</sup> janvier 2016	3 février 2016	11 avril 2019	30 mai 2023	30 juillet 2021

### Clauses de défaut (« covenants »)

Les principaux crédits dont bénéficie le Groupe sont accompagnés de dispositions contractuelles relatives au respect de certains ratios financiers déterminant des conditions de rémunération ou des clauses d'exigibilité anticipée, dont les plus significatives sont résumées ci-dessous :

	Norme de référence	Situation au 31/12/2014	Situation au 31/12/2013
Dette financière nette/Valeur du patrimoine réévaluée (bloc)	Maximum 55 %	36,7 %	38,7 %
Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/Frais financiers nets	Minimum 2,0x	3,2x	3,0x
Encours de la dette gagée/Valeur du patrimoine réévaluée (bloc)	Maximum 25 %	11,2 %	11,7 %
Valeur du patrimoine réévaluée (bloc) en millions d'euros	Minimum 6 000 / 8 000	10 369	10 819

### Clauses de changement de contrôle

Emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance février 2016 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

Emprunt obligataire de 650 millions d'euros à échéance avril 2019 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

Emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2023 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

Orname de 320 millions d'euros : un changement de contrôle peut entraîner le remboursement anticipé au gré des Obligataires.

Emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance juillet 2021 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours, peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

### 3.5.5.11.2. INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers (instruments de niveau 2 tels que définis par IFRS 7 et IFRS 13) détenus par le Groupe sont des instruments de couverture. Les instruments financiers détenus par le Groupe sont traités sur le marché de gré à gré et valorisés à partir de modèles de valorisation utilisant des données observables.



### 03. Comptes consolidés

#### PORTFEUILLE DES DÉRIVÉS

<i>En milliers d'euros</i>	Encours 31/12/2014	Échéances ou date d'effet < 1 an	Encours 31/12/2015	Échéances ou date d'effet 1 à 5 ans	Encours 31/12/2019	Échéances ou date d'effet au-delà de 5 ans
<b>Portefeuille des dérivés en vigueur au 31 décembre 2014</b>						
Swaps receveurs taux fixes	512 300	(112 300)	400 000	(400 000)	0	0
Swaps payeurs taux fixes	740 000	0	740 000	(250 000)	490 000	(490 000)
Vente options sur <i>swap</i> payeur de taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats options sur <i>swap</i> receveur taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats <i>caps</i>	1 250 000	(550 000)	700 000	(550 000)	150 000	(150 000)
Ventes <i>caps</i>	50 000	(50 000)	0	0	0	0
Ventes <i>floors</i>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 552 300</b>	<b>(712 300)</b>	<b>1 840 000</b>	<b>(1 200 000)</b>	<b>640 000</b>	<b>(640 000)</b>
<b>Portefeuille des dérivés à effet différé <sup>(1)</sup></b>						
Swaps receveurs taux fixes	0	0	0	0	0	0
Swaps payeurs taux fixes	0	150 000	150 000	0	150 000	(150 000)
Vente options sur <i>swap</i> payeur de taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats options sur <i>swap</i> receveur taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats <i>caps</i>	0	125 000	125 000	(125 000)	0	0
Ventes <i>caps</i>	0	0	0	0	0	0
Ventes <i>floors</i>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>275 000</b>	<b>275 000</b>	<b>(125 000)</b>	<b>150 000</b>	<b>(150 000)</b>
<b>Total portefeuille des dérivés</b>						
Swaps receveurs taux fixes	512 300	(112 300)	400 000	(400 000)	0	0
Swaps payeurs taux fixes	740 000	150 000	890 000	(250 000)	640 000	(640 000)
Vente options sur <i>swap</i> payeur de taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats options sur <i>swap</i> receveur taux fixe	0	0	0	0	0	0
Achats <i>caps</i>	1 250 000	(425 000)	825 000	(675 000)	150 000	(150 000)
Ventes <i>caps</i>	50 000	(50 000)	0	0	0	0
Ventes <i>floors</i>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 552 300</b>	<b>(437 300)</b>	<b>2 115 000</b>	<b>(1 325 000)</b>	<b>790 000</b>	<b>(790 000)</b>
Flux futurs d'intérêts sur les dérivés	0	(13 839)	0	(53 292)	0	(6 316)

(1) Les montants positifs dans les colonnes « Échéances ou date d'effet » correspondent à une mise en place des dérivés.

#### COUVERTURE DE LA DETTE BRUTE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014
<b>Dettes brutes à taux fixe</b>	<b>2 410 429</b>
Dettes à taux fixe transformée à taux variable	(512 300)
<b>Dettes résiduelles à taux fixe</b>	<b>1 898 129</b>
<b>Dettes brutes à taux variable</b>	<b>1 484 188</b>
Dettes à taux fixe transformée à taux variable	512 300
<b>Dettes brutes à taux variable après transformation de dette à taux variable</b>	<b>1 996 488</b>
Swaps payeurs taux fixes et <i>caps/floors</i> activés	(740 000)
<b>Dettes brutes à taux variable non couvertes</b>	<b>1 256 488</b>
Achat <i>caps</i>	(1 250 000)
Vente <i>caps</i>	50 000
<b>Dettes à taux variable</b>	<b>56 488</b>



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

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2013	Acquisitions	Cessions	Virement de poste à poste	Variation de valeur	31/12/2014
Actif non courant	10 817	0	0	(1 941)	2 162	11 038
Actif courant	0	0	0	1 942	(1 936)	6
Passif non courant	(150 557)	(26 305)	122 463	1 303	(31 550)	(84 646)
Passif courant	0	0	0	(1 304)	1 293	(11)
<b>TOTAL</b>	<b>(139 740)</b>	<b>(26 305)</b>	<b>122 463</b>	<b>0</b>	<b>(30 031)</b>	<b>(73 613)</b>

Les instruments financiers (courants et non courants) diminuent de 66 millions d'euros. Cette baisse s'explique par :

- la restructuration des instruments financiers pour 122 millions d'euros ;
- la variation de valeur négative de 56 millions d'euros liée à l'évolution des taux depuis la fin de l'année 2014.

### 3.5.5.12. PROVISIONS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2013	Dotations	Reprises	Utilisations	Virement de poste	31/12/2014
Redressements fiscaux	975	0	0	0	0	975
Engagements sociaux	12 475	1 306	(915)	0	0	12 866
Engagements Espagne	10 940	0	(5 000)	0	0	5 940
Autres litiges	4 524	5 108	(2 587)	0	0	7 045
<b>TOTAL</b>	<b>28 915</b>	<b>6 414</b>	<b>(8 502)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26 827</b>

Certaines sociétés du périmètre de consolidation ont fait l'objet de vérifications fiscales ayant abouti à des notifications de redressement qui, pour l'essentiel, sont contestées. Le Groupe fait aussi l'objet directement ou indirectement d'actions en responsabilité ou de procédures judiciaires engagées par des tiers. Sur la base des appréciations du Groupe et de ses conseils, il n'existe pas à ce jour de risques non provisionnés dont les effets seraient susceptibles d'affecter, de manière significative, le résultat ou la situation financière du Groupe.

Au 31 décembre 2014 est ainsi provisionné au titre des redressements fiscaux en cours un montant total de 1 million d'euros, sans changement depuis le 31 décembre 2013.

La société a par ailleurs engagé diverses procédures contentieuses avec l'administration fiscale, à ce jour susceptibles de se traduire par le remboursement d'un montant maximum de près de 30 millions d'euros. Ce montant se rapporte à l'impôt sur les sociétés payé en 2003 lors de l'option pour le régime SIIC par différentes sociétés du Groupe. Ces sommes, qui pourraient être restituées à échéances diverses au regard des diverses procédures en cours, ont été constatées en charges lors de leur décaissement et n'apparaissent donc plus au bilan de la société.

Les engagements sociaux (12,9 millions d'euros) concernent les retraites supplémentaires, les indemnités de fin de carrière, ainsi que les primes anniversaires. Ils sont évalués par des experts indépendants.

Les engagements en Espagne portent pour l'essentiel, sur :

- une caution solidaire de 5 millions d'euros impliquant SIF Espagne, accordée à FCC Construcción dans le cadre de la réalisation par Bami Newco d'un siège social à Madrid pour le compte de FCC Construcción. Cette dernière a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution. Par jugement du 22 janvier 2013, Bami Newco et ses garants, SIF Espagne et Inmopark 92 Alicante (actionnaire de Bami Newco et contrôlée par Monsieur Joaquín Rivero), ont été condamnés à payer la somme de 1 million d'euros à FCC Construcción. Cette dernière a fait appel de ce jugement.

Par un arrêt du 12 septembre 2014, la Cour d'appel de Madrid a condamné Bami Newco et ses garants à payer, solidairement, à FCC Construcción, la somme de 5 millions d'euros en principal, à laquelle s'ajoutent les intérêts de retard ainsi que les coûts de procédure.

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

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

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

Les déclarations de créances qui en résultent sont en cours de régularisation dans les procédures de dépôt de bilan des sociétés Bami Newco et Inmopark 92 Alicante ;

### 03. Comptes consolidés

- (ii) des garanties accordées par SIF Espagne alors représentée par Monsieur Joaquín Rivero, le 13 novembre 2009, au titre du remboursement par Bami Newco de facilités de crédit consenties, jusqu'au 13 novembre 2019, par Banco Popular pour des montants en principal de respectivement 3,3 millions d'euros et 1,5 million d'euros. Ces facilités de crédit peuvent être utilisées par Bami Newco à tout moment, pour le paiement de dettes à Banco Popular. Le total de ces garanties, soit 4,8 millions d'euros, a été intégralement provisionné. La créance conditionnelle qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco. Par un courrier daté du 17 juin 2014, Banco Popular a appelé l'une des deux garanties et a demandé à SIF Espagne le paiement de la somme de 3 millions d'euros. Après étude et analyse du dossier, SIF Espagne considère, au vu des éléments en sa possession, qu'elle n'est pas tenue, à ce jour, de procéder au paiement de la garantie appelée par Banco Popular.
- (iii) Compte tenu de la décision prise en 2012 par SIF Espagne de ne pas construire d'immeuble sur l'un des terrains situés à Madrid et lui appartenant, une provision de 1,1 million d'euros a été maintenue sur l'exercice, correspondant à la possible mise en jeu d'une garantie d'un montant équivalent qui avait été accordée à la ville de Madrid lors de l'acquisition de ce terrain

par SIF Espagne, en garantie de l'engagement de construire un immeuble pris par cette dernière.

Par ailleurs, la garantie de Gecina de 20 millions d'euros (émise en 2010), contre-garantissant la garantie de 20 millions d'euros accordée par sa filiale SIF Espagne, dans le cadre de la restructuration des financements de Bami Newco (dont la banque Eurohypo était chef de file), a été appelée et a fait l'objet d'un paiement par Gecina en novembre 2013 sur le fondement de décisions judiciaires. La société a demandé à Bami Newco le remboursement du montant versé à ce titre. La provision correspondante a fait l'objet d'une reprise dans les Comptes consolidés de Gecina et une créance a été constatée vis-à-vis de Bami Newco à l'actif du bilan, immédiatement dépréciée du fait de la situation financière de Bami Newco et de la procédure de dépôt de bilan la concernant. La créance qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco.

En décembre 2014, le Tribunal espagnol a prononcé l'ouverture de la phase de liquidation judiciaire de Bami Newco. Gecina et SIF Espagne continuent de faire valoir leurs droits et défendre leurs intérêts dans le cadre de cette procédure.

#### 3.5.5.13. RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS

Les montants comptabilisés au bilan au 31 décembre 2014 sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Valeur actualisée de l'obligation	16 563	17 145
Juste valeur des actifs de couverture	(3 697)	(4 670)
<b>Valeur nette actualisée de l'obligation</b>	<b>12 866</b>	<b>12 475</b>
Profits (pertes) non comptabilisés	0	0
Coûts non comptabilisés des services passés	0	0
<b>PASSIF NET AU BILAN</b>	<b>12 866</b>	<b>12 475</b>

L'engagement net inscrit en provisions non courantes s'élève à 12,9 millions d'euros après prise en compte des actifs de couverture estimés à 3,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les écarts actuariels de la période sont de 2,3 millions d'euros dont 2,1 millions d'euros inscrits directement en capitaux propres.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
<b>Valeur nette actualisée de l'obligation à l'ouverture</b>	<b>12 475</b>	<b>11 393</b>
<i>Détail de la charge</i>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	695	676
Intérêt net	306	335
Pertes et gains actuariels	154	11
<b>Charge comptabilisée dans les frais de personnel</b>	<b>1 155</b>	<b>1 022</b>
Effets de toute modification ou liquidation du régime	3	3
Prestations payées (net)	(685)	(69)
Cotisations versées	(2 209)	0
Pertes et gains actuariels non pris en résultat	2 127	127
<b>VALEUR NETTE ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE</b>	<b>12 866</b>	<b>12 475</b>



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

	31/12/2014	31/12/2013
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	2,75 %	2,75 %
Taux d'augmentation des salaires (nette d'inflation)	0,50 %	0,50 %
Taux d'actualisation	0,25 %-1,75 %	2,50 %-2,75 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %

### 3.5.5.14.FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs d'immobilisations constituent l'essentiel du solde et se rapportent aux dettes des projets en développement de la société. Elles comprennent également la dette de complément de prix déterminée suivant les modalités mises en place lors de la

prise de participation dans la SCI Beaugrenelle, exigible depuis la cession du centre commercial mais non encore totalement réglée à ce jour en accord avec l'acquéreur soit 3 millions d'euros.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Dettes fournisseurs	5 563	4 955
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	17 654	19 389
Dettes fournisseurs sur immobilisations	39 131	59 862
Dettes fournisseurs sur immobilisations (factures non parvenues)	47 206	71 737
<b>DETTES FOURNISSEURS</b>	<b>109 554</b>	<b>155 943</b>

### 3.5.5.15. DETTES FISCALES ET SOCIALES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Dettes sociales (court terme)	22 884	22 481
Taxe de sortie (« exit tax »)	0	1 997
Autres dettes fiscales (dont TVA à payer et taxes locales)	14 963	21 449
<b>DETTES FISCALES ET SOCIALES</b>	<b>37 847</b>	<b>45 927</b>
<i>dont dettes non courantes</i>	0	0
<i>dont dettes courantes</i>	37 847	45 927

### 3.5.5.16.AUTRES DETTES COURANTES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Clients créditeurs	33 763	20 738
Créditeurs divers	16 153	17 471
Produits comptabilisés d'avance	3 108	5 652
<b>AUTRES DETTES COURANTES</b>	<b>53 023</b>	<b>43 861</b>

## 03. Comptes consolidés

### 3.5.5.17. ENGAGEMENTS HORS BILAN

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
<b>Engagements donnés</b>		
<b>Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles</b>		
Cautions, avals, garanties (en faveur des filiales et participations)	0	45
Dettes garanties par des sûretés réelles <sup>(1)</sup>	1 011 257	1 091 473
Montant des travaux restant à engager (y compris VEFA)	217 397	174 217
Promesses de vente d'immeubles	24 414	27 112
Autres <sup>(2)</sup>	13 129	11 296
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>1 266 197</b>	<b>1 304 144</b>
<b>Engagements reçus</b>		
<b>Engagements hors bilan reçus liés au financement</b>		
Lignes de crédit non utilisées	2 090 000	2 195 000
<b>Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles</b>		
Promesses de vente d'immeubles	2 200	9 228
Créances garanties par une hypothèque	4 950	4 950
Garanties financières pour activités de gestion et transactions	2 510	2 570
Autres	13 011	118 087
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>2 112 671</b>	<b>2 329 835</b>

(1) Liste des immeubles faisant l'objet d'une sûreté réelle : 4 cours de l'Île Seguin à Boulogne (92100 Boulogne-Billancourt) ; 148 et 152 rue de Lourmel (75015 Paris) ; 4-16, avenue Léon Gaumont (93105 Montreuil) ; Zac Charles de Gaulle (92700 Colombes) ; 418-432 rue Estienne d'Orves et 25-27 et 33 rue de Metz (92700 Colombes) ; 10/12 place Vendôme (75002 Paris) ; 9 à 11bis avenue Matignon, 2 rue de Ponthieu, 12 à 14 rue Jean Mermoz ; 15 avenue Matignon (75008 Paris) ; 37 rue du Louvre, 25 rue d'Aboukir (75002 Paris) ; ZAC Danton, 34 avenue Léonard de Vinci (92400 Courbevoie) ; 101 avenue des Champs Elysées (75008 Paris) ; 8 avenue Delcassé (75008 Paris) ; 505 rue Irène Joliot Curie (76600 Le Havre)

Prêts hypothécaires liés aux 6 EPHAD à Paris et région parisienne.

(2) Dont 11,4 millions d'euros de garantie de passif accordée dans le cadre de la cession des titres de la filiale GEC 4 (activité logistique).

Gecina a par ailleurs consenti, dans le cadre de la marche normale des affaires, des engagements dont l'exercice n'excède pas 10 ans et, parce que non chiffrés, qui n'apparaissent pas dans le tableau des engagements donnés. Sur la base des appréciations du Groupe et de ses conseils, il n'existe pas à ce jour d'engagements susceptibles d'être appelés et d'affecter de manière significative le résultat ou la situation financière du Groupe.

Les montants restant à engager en travaux (y compris en VEFA) correspondent à des garanties réciproques avec le promoteur qui s'engage à achever les travaux.

Dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF), au 31 décembre 2014 les salariés du Groupe ont acquis 43 852 heures cumulées (après déduction des heures utilisées depuis la mise en place du DIF).

Ces heures acquises au 31 décembre 2014 seront transférées sur le compte personnel de formation (CPF) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.



### 3.5.5.18. COMPTABILISATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

<i>En milliers d'euros</i>	Actifs/ Passifs évalués à la juste valeur par le compte de résultat	Actifs/ Passifs détenus jusqu'à l'échéance	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Coût historique	Juste valeur par capitaux propres	Total	Juste Valeur
Immobilisations financières <sup>(1)</sup>	0	6 758	0	4 950	0	80	0	11 788	11 788
Participations dans les sociétés mises en équivalence	0	0	0	0	0	3 518	0	3 518	3 518
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 255	0	0	0	0	0	0	13 255	13 255
Instruments financiers courants et non courants <sup>(2)</sup>	11 044	0	0	0	0	0	0	11 044	11 044
Autres actifs <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	0	133 423	0	133 423	133 423
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>24 299</b>	<b>6 758</b>	<b>0</b>	<b>4 950</b>	<b>0</b>	<b>137 020</b>	<b>0</b>	<b>173 027</b>	<b>173 027</b>
Dettes financières non courantes	395 141	1 172 147	0	0	1 933 822	0	0	3 501 110	3 501 110
Instruments financiers courants et non courants <sup>(2)</sup>	84 657	0	0	0	0	0	0	84 657	84 657
Dettes financières courantes	0	393 507	0	0	0	0	0	393 507	393 507
Autres passifs <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	0	255 870	0	255 870	255 870
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>479 798</b>	<b>1 565 654</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 933 822</b>	<b>255 870</b>	<b>0</b>	<b>4 235 144</b>	<b>4 235 144</b>

(1) Du fait du caractère court terme de ces créances et dettes, la valeur comptable constitue une bonne approximation de la juste valeur, l'effet d'actualisation étant non significatif.

(2) La juste valeur des instruments financiers est de niveau 2 selon IFRS 7 et IFRS 13, ce qui signifie que leur modèle de valorisation repose sur des données de marché observables.

## 3.5.6. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

### 3.5.6.1. REVENUS LOCATIFS BRUTS

Le chiffre d'affaires de Gecina distingue les revenus locatifs par nature du contrat de bail tandis que l'analyse sectorielle (Note 3.5.8.) est basée sur l'organisation de gestion interne du Groupe.

Les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple des actifs tertiaires et de santé sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
À moins de 1 an	412 893	321 318
Entre 1 et 5 ans	1 090 937	948 764
À plus de 5 ans	569 062	290 386
<b>TOTAL</b>	<b>2 072 891</b>	<b>1 560 468</b>

### 3.5.6.2. CHARGES D'EXPLOITATION DIRECTES

Elles se composent :

- des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux éventuels ainsi que des frais liés à la gestion immobilière ;
- de la quote-part des charges locatives refacturables par nature qui restent à la charge du Groupe, essentiellement sur les locaux vacants ;
- du risque locatif constitué des dépréciations nettes majorées du montant des pertes et profits sur créances irrécouvrables de la période.

Le coût du risque locatif, qui est inclus dans les charges sur immeubles, s'élève à 0,8 million d'euros au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014 contre 0,7 million d'euros en 2013.

Les charges refacturées se composent des produits locatifs liés à la refacturation aux locataires des charges leur incombant.

Elles comprennent désormais le forfait de charges quittancé auprès des locataires « Résidences étudiants ». Auparavant, ce forfait de charges était comptabilisé en tant que loyers bruts. Le surplus de charges refacturées comptabilisé à ce titre au 31 décembre 2014 est de 0,8 million d'euros. L'an dernier, il aurait été de 0,7 million d'euros.

### 03. Comptes consolidés

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Autres charges externes	(82 531)	(80 536)
Impôts et taxes	(53 191)	(52 342)
Charges de personnel	(6 050)	(6 663)
Autres charges	(933)	(477)
<b>Charges sur immeubles</b>	<b>(142 705)</b>	<b>(140 018)</b>
Charges locatives à régulariser	6 739	8 968
Charges sur locaux vacants	(4 871)	(6 289)
Récupérations diverses	31 655	27 468
Provisions sur charges	62 460	59 343
<b>Charges refacturées</b>	<b>95 983</b>	<b>89 490</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION DIRECTES NETTES</b>	<b>(46 722)</b>	<b>(50 528)</b>

#### 3.5.6.3. SERVICES ET AUTRES PRODUITS NETS

Ils se composent essentiellement des éléments suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Produits des activités de services	5 865	5 654
Reprises de subventions d'investissement	144	179
Autres produits	2 914	2 126
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>8 923</b>	<b>7 959</b>
Charges	(486)	(407)
<b>TOTAL NET</b>	<b>8 437</b>	<b>7 552</b>

#### 3.5.6.4. FRAIS DE STRUCTURE

Les frais de structure se décomposent ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Charges de personnel	(47 825)	(48 170)
Coûts internes	4 248	5 301
Païement en actions (IFRS 2)	(2 925)	(2 549)
Frais de gestion nets	(18 619)	(20 237)
<b>TOTAL</b>	<b>(65 121)</b>	<b>(65 655)</b>

Les charges de personnel se rapportent aux personnels administratifs de la société, les salaires des employés d'immeubles étant inclus dans la marge locative.

En fonction de leur nature, une partie des charges de personnel a été reclassée au compte de résultat ou au bilan le cas échéant pour un montant total de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les charges de personnel attribuables aux cessions sont affectées en résultat de cession. Celles attribuables aux projets en développement et actions de commercialisation sont immobilisées. Enfin, les charges de personnel attribuables aux études en cours sont comptabilisées en charges constatées d'avance.

Les paiements fondés sur des actions portent sur des options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance (cf. Note 3.5.9.5) et sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 2 (cf. Note 3.5.3.7).

Les frais de gestion comprennent principalement les honoraires payés par la société et les frais de fonctionnement du siège (maintenance informatique, assurances, publicité, etc.).



### 3.5.6.5. RÉSULTAT DE CESSIONS

Les cessions ont représenté :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Ventes en bloc	705 627	682 056
Ventes en lots	79 665	164 240
<b>Produits de cessions</b>	<b>785 293</b>	<b>846 296</b>
Ventes en bloc	(683 741)	(654 813)
Ventes en lots	(60 010)	(123 057)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>(743 751)</b>	<b>(777 870)</b>
Ventes en bloc	(21 929)	(17 905)
Ventes en lots	(5 582)	(4 364)
<b>Frais sur ventes</b>	<b>(27 511)</b>	<b>(22 270)</b>
Ventes en bloc	(42)	9 338
Ventes en lots	14 073	36 818
<b>PLUS-VALUES DE CESSIONS</b>	<b>14 031</b>	<b>46 156</b>

Les charges de personnel directement attribuables aux cessions et dans une moindre mesure les frais de gestion enregistrés en « Résultat de cession » au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014 sont de 2,1 millions d'euros contre 3 millions d'euros en 2013.

### 3.5.6.6. VARIATION DE VALEUR DES IMMEUBLES

La variation de la juste valeur du patrimoine immobilier s'établit comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2013	31/12/2014	Variation	%
Bureaux	6 022	6 113	91,4	1,5 %
Résidentiel	2 531	2 506	(24,4)	(1,0 %)
Santé	1 036	1 040	3,7	0,4 %
<b>Immeubles de placement</b>	<b>9 588</b>	<b>9 659</b>	<b>70,7</b>	<b>0,7 %</b>
Variation de valeur des projets livrés et acquisitions			(1,4)	
Variation de valeur des projets en cours			(3,0)	
Variation de valeur des actifs en vente			1,4	
<b>Variation de valeur</b>			<b>67,8</b>	
Travaux immobilisés sur immeubles de placement			(47,3)	
Frais de personnel immobilisés sur immeubles de placement			0,4	
Frais d'acquisition, écarts de conversion et autres			0,3	
<b>VARIATION DE VALEUR INSCRITE AU COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>			<b>21,1</b>	



### 03. Comptes consolidés

En application de la norme IFRS 13 (cf. Note 3.5.3.1.2), les tableaux ci-dessous détaillent, par secteur d'activité, les fourchettes des principales données d'entrée non observables (de niveau 3) utilisées par les experts immobiliers :

Secteur tertiaire	Taux de rendement	Taux d'actualisation du DCF	VLM (valeur locative de marché) (en euros/m <sup>2</sup> )
Paris QCA	3,75 % - 6,00 %	3,85 % - 6,50 %	380 - 760 €/m <sup>2</sup>
Paris hors QCA	5,00 % - 8,00 %	5,25 % - 8,75 %	270 - 470 €/m <sup>2</sup>
<b>Paris</b>	<b>3,75 % - 8,00 %</b>	<b>3,85 % - 8,75 %</b>	<b>270 - 760 €/m<sup>2</sup></b>
1 <sup>er</sup> Couronne	4,80 % - 6,75 %	5,75 % - 8,00 %	270 - 510 €/m <sup>2</sup>
2 <sup>e</sup> Couronne	7,25 % - 12,00 %	8,10 % - 13,75 %	80 - 220 €/m <sup>2</sup>
<b>Région Parisienne</b>	<b>4,80 % - 12,00 %</b>	<b>5,75 % - 13,75 %</b>	<b>80 - 510 €/m<sup>2</sup></b>
Province	6,15 % - 6,15 %	6,00 % - 6,00 %	260 - 260 €/m <sup>2</sup>
Étranger	6,75 % - 6,75 %	7,00 % - 7,00 %	200 - 200 €/m <sup>2</sup>
<b>TERTIAIRE</b>	<b>3,75 % - 12,00 %</b>	<b>3,85 % - 13,75 %</b>	<b>80 - 760 €/m<sup>2</sup></b>

Secteur résidentiel	Prix au m <sup>2</sup> en vente par lot (en euros/m <sup>2</sup> )	Taux de rendement
Paris	5 240 - 10 380 €/m <sup>2</sup>	3,25 % - 5,10 %
1 <sup>er</sup> Couronne	3 330 - 7 290 €/m <sup>2</sup>	4,10 % - 6,25 %
2 <sup>e</sup> Couronne	4 900 - 4 900 €/m <sup>2</sup>	3,85 % - 3,85 %
Province	4 280 - 4 280 €/m <sup>2</sup>	5,50 % - 5,50 %
<b>RÉSIDENTIEL</b>	<b>3 330 - 10 380 €/m<sup>2</sup></b>	<b>3,25 % - 6,25 %</b>

Secteur santé	Taux de rendement	Taux d'actualisation du DCF
Sanitaire	6,00 % - 10,50 %	6,55 % - 7,70 %
Médico-social	5,90 % - 7,75 %	6,80 % - 7,90 %
<b>SANTÉ</b>	<b>5,90 % - 10,50 %</b>	<b>6,55 % - 7,90 %</b>

Une situation défavorable du marché immobilier pourrait avoir un impact négatif sur l'évaluation du patrimoine du Groupe, ainsi que sur le résultat opérationnel. À titre d'exemple, une baisse du marché immobilier se traduisant par une hausse de 50 points de base (0,5 %) des taux de capitalisation pourrait entraîner une baisse de la valorisation de l'ordre de 7,7 % de l'ensemble du patrimoine

immobilier (sous réserve qu'une telle baisse concernerait l'ensemble des différents segments d'activité immobilière de Gecina), soit environ 795 millions d'euros sur la base de la valorisation en bloc des actifs au 31 décembre 2014 et aurait un impact défavorable sur le résultat consolidé de Gecina du même ordre.

#### SENSIBILITÉ À LA VARIATION DU TAUX DE CAPITALISATION

Secteur	Variation du taux de capitalisation	Valorisation des actifs (en millions d'euros)	Variation des actifs (en %)	Impact sur le résultat consolidé (en millions d'euros)
<b>Tous secteurs confondus</b>	<b>0,50 %</b>	<b>9 546</b>	<b>(7,7)</b>	<b>(796)</b>
Bureaux	0,50 %	6 000	(7,4)	(482)
Résidentiel	0,50 %	2 509	(8,7)	(240)
Santé	0,50 %	1 032	(6,6)	(73)
Autres	0,50 %	4	(1,9)	(0)

#### 3.5.6.7. FRAIS FINANCIERS NETS

Les frais financiers nets incluent notamment (i) les intérêts, coupons ou dividendes, reçus ou payés, à recevoir ou à payer, sur les actifs et passifs financiers dont les instruments financiers de couverture, (ii) des profits et pertes nets relatifs aux actifs détenus à des fins

de transaction (OPCVM et autres titres détenus dans une optique court terme), (iii) l'amortissement linéaire des primes sur option et les primes périodiques sur option, et (iv) l'amortissement linéaire des frais de mise en place des emprunts et lignes de crédit.



<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Intérêts et frais sur emprunts bancaires	(38 463)	(41 184)
Intérêts et frais sur emprunts obligataires	(91 585)	(90 404)
Intérêts sur crédits-bails	(2 092)	(2 371)
Charges d'intérêts sur instruments de couverture	(20 187)	(45 080)
Autres charges financières	(472)	(338)
Pertes de conversion	(16)	(42)
Intérêts capitalisés sur projets en développement	4 469	13 621
<b>Charges financières</b>	<b>(148 345)</b>	<b>(165 799)</b>
Produits d'intérêts sur instruments de couverture	579	579
Autres produits financiers	1 163	2 520
Gains de conversion	49	38
<b>Produits financiers</b>	<b>1 791</b>	<b>3 138</b>
<b>FRAIS FINANCIERS NETS</b>	<b>(146 554)</b>	<b>(162 661)</b>

Le coût moyen de la dette s'est élevé à 3,6 % au cours de l'année 2014.

Sur la base du portefeuille de couverture existant, des conditions contractuelles au 31 décembre 2014 et de la dette anticipée 2015, une hausse des taux d'intérêt de 0,5 % entraînerait une charge financière supplémentaire en 2015 de 6,1 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 0,5 % se traduirait par une réduction des charges financières en 2015 de 6,4 millions d'euros.

### 3.5.6.8. VARIATION DE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET DES DETTES

Tous les instruments financiers ont pour objet la couverture de la dette du Groupe. Aucun d'entre eux n'est détenu à des fins spéculatives.

### 3.5.6.9. IMPÔTS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Impôt sur les bénéfices	(7)	0
Contribution additionnelle à l'IS	(604)	(2 369)
CVAE	(2 848)	(2 279)
Crédits d'impôt	197	420
<b>Impôts récurrents</b>	<b>(3 262)</b>	<b>(4 228)</b>
<i>Exit tax</i>	(2 742)	(3 781)
Impôts non récurrents	(61)	1 485
Crédits d'impôt	291	244
Impôts différés	3 430	(2 407)
<b>TOTAL</b>	<b>(2 343)</b>	<b>(8 687)</b>

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a supprimé la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par la Contribution Économique Territoriale (CET) qui comprend deux nouvelles contributions : la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières de la taxe professionnelle et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE),

La variation négative (- 68 millions d'euros) de la juste valeur des instruments financiers au 31 décembre 2014 comprend :

- la variation négative de la juste valeur des instruments financiers non strictement adossés de 56 millions d'euros ;
- la variation négative de la juste valeur de l'Ornane de 12 millions d'euros.

Sur la base du portefeuille au 31 décembre 2014, la variation de juste valeur du portefeuille de dérivés, consécutive à une hausse de 0,5 % des taux, serait de + 29 millions d'euros inscrits en résultat. La variation de juste valeur pour une baisse de 0,5 % des taux serait de - 24 millions d'euros inscrits en résultat.

assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes annuels. Le Groupe comptabilise la CFE (qui porte principalement sur le siège social) en charges opérationnelles. Concernant la CVAE, le Groupe l'appréhende comme un impôt sur le résultat. L'impôt différé n'est pas significatif à la date d'arrêté.

### 03. Comptes consolidés

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net consolidé	280 930	327 749
Impôts (y compris CVAE)	2 343	8 687
CVAE	(2 848)	(2 279)
<b>Résultat avant impôts hors CVAE</b>	<b>280 425</b>	<b>334 157</b>
<b>Impôt théorique en %</b>	<b>38,00 %</b>	<b>38,00 %</b>
<b>Impôt théorique en valeur</b>	<b>106 562</b>	<b>126 980</b>
Effet des différentiels de taux entre France et étranger	(30)	49
Effets des différences permanentes et temporaires	(535)	(3 466)
Sociétés mises en équivalence	(44)	(100)
Effet régime SIIC	(106 457)	(115 044)
Litiges fiscaux	0	(2 012)
CVAE	2 848	2 279
<b>TOTAL</b>	<b>(104 218)</b>	<b>(118 294)</b>
Charges d'impôts effectifs constatés	2 343	8 687
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>0,84 %</b>	<b>2,60 %</b>

Le taux d'impôt théorique de 38 % correspond au taux de droit commun de 33,3 % ainsi qu'à la contribution sociale sur l'impôt sur les sociétés de 3,3 % et à la contribution exceptionnelle sur l'IS de 10,7 % (taux pour l'exercice 2014).

#### 3.5.6.10. RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux

actionnaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des instruments de capitaux propres à émettre lorsque les conditions d'émission ou de conversion (dans le cas de l'Ornane) sont remplies et de l'effet dilutif des avantages consentis aux salariés par l'attribution d'options sur actions et d'actions de performance.

Au 31 décembre 2014, la conversion en actions des obligataires de l'Ornane aurait eu un effet relatif sur le résultat net par action dilué du Groupe. Cet effet n'a donc pas été pris en compte conformément à la norme IAS 33.

	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère ( <i>en milliers d'euros</i> )	281 350	314 041
Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution	61 260 603	60 991 382
<b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, non dilué (<i>en euros</i>)</b>	<b>4,59</b>	<b>5,15</b>
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, après effet des titres dilutifs ( <i>en milliers d'euros</i> )	282 735	315 882
Nombre moyen d'actions pondéré après dilution	61 910 045	61 652 789
<b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, dilué (<i>en euros</i>)</b>	<b>4,57</b>	<b>5,12</b>

	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, avant dilution ( <i>en milliers d'euros</i> )	281 350	314 041
Impact de la dilution sur le résultat (effet attribution d'actions)	1 385	1 841
<b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, dilué (<i>en milliers d'euros</i>)</b>	<b>282 735</b>	<b>315 882</b>
Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution	61 260 603	60 991 382
Impact de la dilution sur le nombre moyen d'actions	649 442	661 407
<b>Nombre moyen d'actions pondéré après dilution</b>	<b>61 910 045</b>	<b>61 652 789</b>



### 3.5.7. NOTES SUR L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

#### 3.5.7.1. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES CONSOLIDÉES

Aucun effet au titre de l'exercice.

#### 3.5.7.2. ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Ventes en bloc	705 627	682 056
Ventes en lots	79 665	164 240
<b>Produits de cessions</b>	<b>785 293</b>	<b>846 296</b>
Ventes en bloc	(21 929)	(17 905)
Ventes en lots	(5 582)	(4 364)
<b>Frais sur ventes</b>	<b>(27 511)</b>	<b>(22 270)</b>
<b>ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS</b>	<b>757 782</b>	<b>824 026</b>

#### 3.5.7.3. DISTRIBUTION AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Le Groupe a distribué au titre de l'exercice 2013 un dividende unitaire de 4,60 euros pour un montant global de 280,7 millions d'euros qui a été mis en paiement le 30 avril 2014 (au titre de l'exercice 2012 un dividende unitaire de 4,40 euros pour un montant global de 267,7 millions d'euros avait été mis en paiement le 30 avril 2013).

#### 3.5.7.4. TRÉSORERIE DE CLÔTURE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Valeurs mobilières	3 510	3 508
Comptes courants bancaires	9 745	8 769
Découverts bancaires	0	0
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE</b>	<b>13 255</b>	<b>12 277</b>

### 03. Comptes consolidés

#### 3.5.8. INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe qui n'exerce son activité que sur le territoire français (à l'exception d'une activité très réduite dans d'autres pays européens) est organisé en différents secteurs d'activité, présentés ci-après.

#### COMPTE DE RÉSULTAT DES SECTEURS D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>En milliers d'euros</i>	Tertiaire	Hôtels	Résidentiel	Santé	Résidences Étudiants	Prestations de services	Total des secteurs
<b>Produits d'exploitation</b>							
Loyers tertiaire	354 799		10 082				364 881
Loyers résidentiel	6 805		116 040				122 844
Loyers santé				73 417			73 417
Loyers logistique	716						716
Loyers hôtels							
Loyers résidences étudiants					9 132		9 132
<b>Chiffre d'affaires : loyers</b>	<b>362 320</b>	<b>0</b>	<b>126 121</b>	<b>73 417</b>	<b>9 132</b>	<b>0</b>	<b>570 989</b>
Charges sur immeubles	92 032		39 131	8 309	3 232		142 705
Charges refacturées	(68 827)		(18 598)	(7 734)	(824)		(95 983)
<b>Marge locative</b>	<b>339 114</b>	<b>0</b>	<b>105 588</b>	<b>72 842</b>	<b>6 723</b>	<b>0</b>	<b>524 267</b>
<b>% marge locative/loyers</b>	<b>93,60 %</b>		<b>83,72 %</b>	<b>99,22 %</b>	<b>73,63 %</b>		<b>91,82 %</b>
Services et autres produits nets	1 197		230	1 048	583	5 379	8 437
Charges de personnel							(46 502)
Frais de gestion nets							(18 619)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>							<b>467 583</b>
Résultats de cessions	(86)		14 093	24			14 031
Variation de valeur des immeubles	66 503		(37 741)	(7 264)	(431)		21 066
Amortissements							(5 323)
Dépréciations nettes							677
<b>Résultat opérationnel</b>							<b>498 034</b>
Frais financiers nets							(146 554)
Amortissements et provisions à caractère financier							0
Variation de valeur des instruments financiers							(68 322)
Résultat net des sociétés mises en équivalence							115
<b>Résultat avant impôts</b>							<b>283 273</b>
Impôts							(2 343)
Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle							420
<b>Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère</b>							<b>281 350</b>
<b>Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2014</b>							
Patrimoine (hors siège)	6 423 271		2 553 530	1 105 745	196 202		10 278 748
- Dont acquisitions	135 403				1 237		136 640
- Dont immeubles en vente	7 618		161 463				169 081
Montants dus par les locataires	81 560		12 114	1 121	549	332	95 676
Provisions locataires	(3 646)		(7 041)		(201)		(10 888)
Dépôts de garantie reçus des locataires	43 405		12 259	1 735	1 154		58 552



## COMPTE DE RÉSULTAT DES SECTEURS D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

<i>En milliers d'euros</i>	Tertiaire	Hôtels	Résidentiel	Santé	Résidences Étudiants	Prestations de services	Total des secteurs
<b>Produits d'exploitation</b>							
Loyers tertiaire	357 489		10 710				368 199
Loyers résidentiel	6 320		120 803				127 123
Loyers santé				73 992			73 992
Loyers logistique	674						674
Loyers hôtels		9 614					9 614
Loyers résidences étudiants					9 328		9 328
<b>Chiffre d'affaires : loyers</b>	<b>364 483</b>	<b>9 614</b>	<b>131 513</b>	<b>73 992</b>	<b>9 328</b>	<b>0</b>	<b>588 930</b>
Charges sur immeubles	85 182	424	42 314	9 228	2 871		140 018
Charges refacturées	(60 871)	(507)	(19 467)	(8 554)	(91)		(89 490)
<b>Marge locative</b>	<b>340 172</b>	<b>9 698</b>	<b>108 666</b>	<b>73 318</b>	<b>6 548</b>	<b>0</b>	<b>538 402</b>
<b>% marge locative/loyers</b>	<b>93,33 %</b>	<b>100,87 %</b>	<b>82,63 %</b>	<b>99,09 %</b>	<b>70,20 %</b>		<b>91,42 %</b>
Services et autres produits nets	896	25	501	499	384	5 247	7 552
Charges de personnel							(45 418)
Frais de gestion nets							(20 237)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>							<b>480 299</b>
Résultats de cessions	7 320	1 421	39 087	(1 672)			46 156
Variation de valeur des immeubles	(27 166)		(12 091)	(5 240)	300		(44 197)
Amortissements							(5 443)
Dépréciations nettes							(5 508)
<b>Résultat opérationnel</b>							<b>471 307</b>
Frais financiers nets							(162 661)
Amortissements et provisions à caractère financier							(608)
Variation de valeur des instruments financiers							28 108
Résultat net des sociétés mises en équivalence							290
<b>Résultat avant impôts</b>							<b>336 436</b>
Impôts							(8 687)
Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle							(13 708)
<b>Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère</b>							<b>314 041</b>
<b>Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2013</b>							
Patrimoine (hors siège)	6 852 523		2 631 718	1 070 887	164 916		10 720 044
- Dont acquisitions	319 843			28 844	11 375		360 062
- Dont immeubles en vente	9 228		210 712				219 940
Montants dus par les locataires	83 078	3	14 533	1 572	312	355	99 853
Provisions locataires	(3 243)		(7 402)		(113)		(10 758)
Dépôts de garantie reçus des locataires	49 599		12 611	1 956	941		65 107

### 3.5.9. AUTRES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

#### 3.5.9.1. ACTIONNARIAT DU GROUPE

Au 31 décembre 2014, l'actionnariat de la société Gecina est composé ainsi :

	Nombre de titres	%
Blackstone & Ivanhoé Cambridge	18 826 248	29,83 %
Crédit Agricole Assurances Predica	8 435 388	13,37 %
Norges Bank	6 119 554	9,70 %
Autres institutionnels résidents	4 877 378	7,73 %
Actionnaires individuels	2 739 901	4,34 %
Actionnaires non résidents	20 319 192	32,20 %
Actions propres	1 787 159	2,83 %
<b>TOTAL</b>	<b>63 104 820</b>	<b>100,00 %</b>

#### 3.5.9.2. DIVIDENDE DISTRIBUÉ AU COURS DE LA PÉRIODE

Le Groupe a distribué au titre de l'exercice 2013 un dividende unitaire de 4,60 euros pour un montant global de 280,7 millions d'euros qui a été mis en paiement le 30 avril 2014.

#### 3.5.9.3. PARTIES LIÉES

Les jetons de présence versés aux administrateurs figurent dans la Note 5.2.3.

En juin 2013 la société espagnole Bami Newco dont Gecina détient 49 % *via* sa filiale SIF Espagne, a demandé l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan devant les Tribunaux espagnols. Cette procédure a été acceptée par le Tribunal espagnol. La société Bami Newco n'est ni consolidée ni mise en équivalence par Gecina, le Groupe n'exerçant pas de contrôle sur cette entité.

En décembre 2014, le Tribunal espagnol a prononcé l'ouverture de la phase de liquidation judiciaire de Bami Newco. Gecina et SIF Espagne continuent de faire valoir leurs droits et défendre leurs intérêts dans le cadre de cette procédure.

Le 14 décembre 2007, Gecina avait avancé la somme de 9,85 millions d'euros à Bami Newco, dans le cadre de l'acquisition par le groupe Gecina d'un terrain à Madrid. Cette convention a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2008. Suite aux remboursements intervenus, le solde de cette avance, de 2,7 millions d'euros, a fait l'objet, par jugement du 10 septembre 2012, d'une condamnation de Bami Newco à rembourser SIF Espagne. Bami Newco a fait appel de ce jugement. Par un arrêt en date du 18 janvier 2013, la Cour d'Appel de Madrid a confirmé le jugement du 10 septembre 2012. La créance qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco.

Une caution solidaire de 5 millions d'euros impliquant SIF Espagne a été accordée à FCC Construcción dans le cadre de la réalisation par Bami Newco d'un siège social à Madrid pour le compte de FCC

Construcción. Cette dernière a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution. Par jugement du 22 janvier 2013, Bami Newco et ses garants, SIF Espagne et Inmopark 92 Alicante, ont été condamnés à payer la somme de 1 million d'euros à FCC Construcción. Cette dernière a fait appel de ce jugement.

Par un arrêt du 12 septembre 2014, la Cour d'appel de Madrid a condamné Bami Newco et ses garants à payer, solidairement, à FCC Construcción, la somme de 5 millions d'euros en principal, à laquelle s'ajoutent les intérêts de retard ainsi que les coûts de procédure.

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

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

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

Les déclarations de créances qui en résultent sont en cours de régularisation dans les procédures de dépôt de bilan des sociétés Bami Newco et Inmopark 92 Alicante.

La société a en outre été informée en 2012 de l'existence de plusieurs garanties accordées par SIF Espagne, alors représentée par Monsieur Joaquín Rivero :

- le 14 janvier 2010, au titre du remboursement par Bami Newco d'un crédit conclu le même jour, dans le cadre d'un renouvellement, auprès de Caja Castilla la Mancha, pour un montant en principal de 9 millions d'euros et ce, avec la société Inmopark 92 Alicante, également actionnaire de Bami Newco et contrôlée par Monsieur Joaquín Rivero. Par un paiement de 5,2 millions d'euros au profit de Caja Castilla la Mancha, effectué en juin 2012, la société a soldé définitivement l'aval consenti au profit de Bami Newco. SIF Espagne a demandé le remboursement du paiement de 5,2 millions d'euros à Bami Newco ; cette créance a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco. Elle reste intégralement dépréciée au bilan consolidé de Gecina;
- le 13 novembre 2009, au titre du remboursement par Bami Newco de facilités de crédit consenties, jusqu'au 13 novembre 2019, par Banco Popular pour des montants en principal de respectivement 3,3 millions d'euros et 1,5 million d'euros. Ces facilités de crédit peuvent être utilisées par Bami Newco à tout moment, pour le paiement de dettes à Banco Popular. La créance conditionnelle qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco. Par un courrier du 17 juin 2014, Banco Popular a appelé l'une des deux garanties et a demandé à SIF Espagne le paiement de la somme de 3 millions d'euros. Après étude et analyse du dossier, SIF Espagne considère, au vu des éléments en sa possession, qu'elle n'est pas tenue, à ce jour, de procéder au paiement de la garantie appelée par Banco Popular.



Par ailleurs, la société a été informée le 16 juillet 2012 par l'établissement bancaire Banco de Valencia de l'existence supposée de quatre billets à ordre d'un montant total de 140 millions d'euros qui auraient été tirés par Gecina en faveur d'une société espagnole dénommée Arlette Dome SL. Cette dernière aurait transmis les billets à ordres précités à Banco de Valencia en garantie des prêts accordés par cette entité bancaire. Après vérifications, la société a constaté qu'elle ne possédait aucune information concernant ces prétendus billets à ordre ou concernant d'éventuelles relations d'affaires avec la société Arlette Dome SL qui auraient pu justifier leur émission. Ayant également constaté l'existence d'indices tendant à faire apparaître le caractère frauduleux de leur émission si celle-ci devait être confirmée, la société a déposé une plainte pénale à cet égard auprès des autorités espagnoles compétentes. Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre. Après avoir été admise comme partie devant la Cour n° 17 de Madrid, la société s'est vue dénier cette qualité devant la Cour Nationale malgré sa demande. La procédure est en cours. Gecina continue d'y faire valoir ses droits.

Enfin, le 11 septembre 2014 l'établissement bancaire espagnol Abanca a sollicité le versement par Gecina de 63 millions d'euros en vertu de lettres d'engagements de garantie qui auraient été signées en 2008 et 2009, par Monsieur Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina.

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

Pour ces raisons, Gecina a indiqué à Abanca qu'elle contestait lui devoir la somme réclamée et qu'elle n'entendait, en conséquence, donner aucune suite à sa réclamation. Le 24 octobre 2014, la société a déposé une plainte pénale en France contre Monsieur Joaquín Rivero et toute autre personne visée, pour abus de pouvoirs au titre de ces lettres d'engagements.

Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

Un contrat portant sur la gestion locative et technique d'un immeuble appartenant à SIF Espagne a été conclu à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2012 avec la société espagnole Metrovacesa, actionnaire et administrateur de la société jusqu'en septembre 2014. À ce titre Metrovacesa a facturé la somme de 36 milliers d'euros pour l'exercice 2014.

Un mandat co-exclusif de vente d'un immeuble situé à Neuilly sur Seine (Hauts-de-Seine) a été conclu en mai 2011 entre la société Locare, filiale de Gecina et la société Resico, filiale de la société Predica, actionnaire et administrateur de la société. À ce titre, Locare a facturé à Resico la somme de 274 047,25 euros pour l'exercice 2014.

#### 3.5.9.4. EFFECTIFS DU GROUPE

Effectif moyen	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Cadres	199	197	199
Employés et agents de maîtrise	176	184	175
Personnel d'immeubles	101	109	139
<b>TOTAL</b>	<b>477</b>	<b>490</b>	<b>513</b>

#### 3.5.9.5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

##### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Date d'attribution	Date de départ d'exercice des options	Nombre d'options consenties	Prix de souscription ou d'achat	Solde à lever au 31/12/2013	Ajustements de plan	Options octroyées en 2014	Options levées en 2014	Options annulées expirées ou transférées	Solde à lever au 31/12/2014	Durée de vie restante résiduelle (en années)
12/10/2004	12/12/2006	316 763	61,02 €	22 493			22 493		0	0,0
14/03/2006	14/03/2008	251 249	96,48 €	236 749			31 665		205 084	1,2
12/12/2006	12/12/2008	272 608	104,05 €	252 439			11 535		240 904	2,0
13/12/2007	13/12/2009	230 260	104,72 €	198 691			9 204		189 487	3,0
18/12/2008	18/12/2010	331 875	37,23 €	50 184			10 922		39 262	4,0
16/04/2010	16/04/2012	252 123	78,98 €	248 250			122 692		125 558	5,3
27/12/2010	27/12/2012	210 650	84,51 €	210 450			11 492	80	198 878	6,0



### 03. Comptes consolidés

#### ACTIONS DE PERFORMANCE

Date d'attribution	Date d'acquisition	Nombre d'actions consenties	Cours au jour de l'attribution	Solde au 31/12/2013	Actions acquises en 2014	Actions annulées en 2014	Solde au 31/12/2014
16/04/2010	16/04/2012	48 875	83,17 €	1 600	1 600		0
27/12/2010	28/12/2012	60 850	82,48 €	0			0
14/12/2011	15/12/2013	48 145	55,88 €	0			0
14/12/2012	15/12/2014	52 820	86,35 €	46 320	45 280	1 040	0
14/12/2012 bis	14/12/2015	11 750	86,35 €	9 850			9 850
13/12/2013	14/12/2015	62 560	93,65 €	62 560		350	62 210
13/12/2013 (2)	14/12/2015	9 700	93,65 €	9 700		1 100	8 600

#### 3.5.9.6. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

La rémunération des organes de direction concerne les mandataires sociaux de Gecina.

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Avantages à court terme	1 626	1 522
Avantages postérieurs à l'emploi	N.A.	N.A.
Avantages à long terme	N.A.	N.A.
Indemnités de fin de contrat (plafond pour 100 % des critères)	N.A.	N.A.
Païement en action	486	486

#### 3.5.9.7. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge au compte de résultat au titre de l'année 2014 pour la certification, l'examen des Comptes individuels et consolidés ainsi que diverses missions accessoires à l'audit s'élèvent à :

En milliers d'euros	PricewaterhouseCoopers Audit				Mazars				Total			
	Montant (HT) <sup>(1)</sup>		%		Montant (HT) <sup>(1)</sup>		%		Montant (HT) <sup>(1)</sup>		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>AUDIT</b>												
<b>Commissariat aux Comptes, certification, examen des Comptes individuels et consolidés...</b>												
Émetteur	517	524	73 %	69 %	468	484	57 %	68 %	985	1 008	65 %	69 %
Filiales intégrées globalement	134	137	19 %	18 %	163	158	20 %	22 %	297	295	20 %	20 %
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes</b>												
Émetteur	10	82	1 %	11 %	183	70	22 %	10 %	193	152	13 %	10 %
Filiales intégrées	48	16	7 %	2 %			0 %	0 %	48	16	3 %	1 %
<b>Sous-total</b>	<b>709</b>	<b>759</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>814</b>	<b>712</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 523</b>	<b>1 471</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT</b>												
Juridique, fiscal, social			0 %	0 %			0 %	0 %			0 %	0 %
Autres si > 10 % des honoraires d'audit			0 %	0 %			0 %	0 %			0 %	0 %
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>709</b>	<b>759</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>814</b>	<b>712</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 523</b>	<b>1 471</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Quote-part de TVA non récupérable incluse.

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission se composent principalement des travaux de vérification des informations sociales, environnementales et sociétales publiées

(70 milliers d'euros), des travaux d'attestations (24 milliers d'euros), des travaux d'examen limité sur une filiale (32 milliers d'euros), et de travaux de due diligence (100 milliers d'euros).



### **3.5.9.9. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE D'ARRÊTÉ**

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

Le 23 janvier 2015 Gecina a procédé à la cession d'un immeuble de bureau situé à Madrid auprès d'une SOCIMI gérée par IBA Capital Partners. L'immeuble, entièrement loué à BMW, a été cédé pour 41 millions d'euros hors droits, matérialisant une prime de cession de près de 7 millions d'euros hors frais par rapport aux expertises du 31 décembre 2014.

# 04

## Comptes annuels

<b>4.1. Bilan au 31 décembre 2014.....</b>	<b>114</b>
<b>4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2014 .....</b>	<b>116</b>
<b>4.3. Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2014 .....</b>	<b>117</b>
4.3.1. Faits significatifs.....	117
4.3.2. Règles et méthodes comptables .....	117
4.3.3. Méthodes d'évaluation .....	117
4.3.4. Explications des postes du bilan.....	119
4.3.5. Explications du compte de résultat .....	126
4.3.6. Autres informations .....	127

## 4.1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2014

### ACTIF

En milliers d'euros	31/12/2014			31/12/2013
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
<b>Actif immobilisé</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>422 599</b>	<b>9 802</b>	<b>412 797</b>	<b>419 165</b>
Concessions, brevets, licences	12 600	9 802	2 798	3 484
Actif incorporel	409 999		409 999	415 681
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>4 306 979</b>	<b>577 392</b>	<b>3 729 587</b>	<b>3 806 936</b>
Terrains	2 344 572	117 232	2 227 340	2 256 622
Constructions	1 886 441	443 286	1 443 155	1 497 123
Constructions sur sol d'autrui	27 779	12 027	15 752	17 426
Autres	7 863	4 847	3 016	2 065
Constructions en cours	40 324		40 324	33 700
Avances et acomptes				
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3 612 433</b>	<b>339 355</b>	<b>3 273 078</b>	<b>3 445 460</b>
Participations et créances rattachées	3 240 574	278 633	2 961 941	3 134 342
Autres titres immobilisés	79 273		79 273	79 275
Prêts	226 090		226 090	225 981
Autres immobilisations financières	978	153	825	912
Avances sur acquisitions immobilières	65 519	60 569	4 950	4 950
<b>TOTAL I</b>	<b>8 342 011</b>	<b>926 549</b>	<b>7 415 462</b>	<b>7 671 561</b>
<b>Actif circulant</b>				
Avances et acomptes	1 024		1 024	784
<b>Créances</b>				
Créances locataires	15 826	8 038	7 788	9 857
Autres	66 587	26 947	39 640	218 649
Valeurs mobilières de placement	51 299		51 299	56 566
Disponibilités	27 585		27 585	28 265
<b>Compte de régularisation actif</b>				
Charges constatées d'avance	23 446		23 446	28 915
<b>TOTAL II</b>	<b>185 767</b>	<b>34 985</b>	<b>150 782</b>	<b>343 036</b>
Primes de remboursement des obligations	9 329		9 329	7 995
<b>TOTAL III</b>	<b>9 329</b>	<b>0</b>	<b>9 329</b>	<b>7 995</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)</b>	<b>8 537 107</b>	<b>961 534</b>	<b>7 575 573</b>	<b>8 022 592</b>

## O4. Comptes annuels

### PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Avant affectation des résultats	
	31/12/2014	31/12/2013
<b>Capitaux propres</b>		
Capital	473 286	471 529
Primes d'émission, de fusion, d'apports	1 898 971	1 885 667
Écart de réévaluation	453 351	480 769
Réserves :		
Réserve légale	46 033	45 857
Réserve légale provenant des plus-values à long terme	1 296	1 296
Réserves réglementées	24 220	24 220
Réserves distribuables	747 692	683 563
Report à nouveau	0	0
Résultat de l'exercice	229 508	317 775
Subventions d'investissement	1 260	768
<b>TOTAL I</b>	<b>3 875 617</b>	<b>3 911 444</b>
<b>Provisions</b>		
Provisions pour risques	2 562	3 431
Provisions pour charges	13 438	13 222
<b>TOTAL II</b>	<b>16 000</b>	<b>16 653</b>
<b>Dettes</b>		
Emprunts obligataires	2 320 554	2 323 260
Emprunts et dettes financières	1 247 606	1 634 291
Dépôts de garantie	28 977	28 206
Avances et acomptes reçus	12 683	11 102
Dettes fournisseurs	14 939	14 911
Dettes fiscales et sociales	26 247	31 226
Dettes sur immobilisations	21 479	38 675
Autres dettes	10 193	11 339
<b>Comptes de régularisation</b>		
Produits constatés d'avance	1 278	1 485
<b>TOTAL III</b>	<b>3 683 956</b>	<b>4 094 495</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)</b>	<b>7 575 573</b>	<b>8 022 592</b>



## 4.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
<b>Produits d'exploitation</b>		
Loyers	271 910	270 879
Reprises sur dépréciations et provisions	5 011	6 985
Remboursements de charges locatives	51 517	49 165
Autres transferts de charges	762	(4 448)
Autres produits	30 944	33 495
<b>TOTAL</b>	<b>360 144</b>	<b>356 076</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Achats	12 457	13 130
Autres charges externes	75 160	71 673
Impôts et taxes	33 296	33 085
Charges de personnel	43 848	38 907
Dotations aux amortissements	67 808	71 786
Dotations aux dépréciations des actifs circulants	1 426	21 858
Dotations aux provisions	2 329	2 860
Autres charges	2 339	2 511
<b>TOTAL</b>	<b>238 663</b>	<b>255 810</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>121 481</b>	<b>100 266</b>
<b>Produits financiers</b>		
Intérêts et produits assimilés	58 176	179 373
Produits nets sur cessions de V.M.P.	92	5
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges	3 836	25 423
Produits des valeurs mobilières et créances	273 434	78 487
Produits financiers de participation	14 371	11 789
<b>TOTAL</b>	<b>349 909</b>	<b>295 077</b>
<b>Charges financières</b>		
Intérêts et charges assimilées	258 616	182 529
Dotations aux dépréciations et provisions	15 211	4 290
<b>TOTAL</b>	<b>273 827</b>	<b>186 819</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>76 082</b>	<b>108 258</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>197 563</b>	<b>208 524</b>
<b>Éléments exceptionnels</b>		
Plus-values de fusions-cessions-échanges de titres		
Résultat net des opérations de cessions d'immeubles	38 468	117 399
Résultat net des opérations de cessions de titres	786	(1 992)
Dépréciations et provisions sur immeubles	(5 629)	1 366
Subventions	144	131
Produits et charges exceptionnels	1 025	(3 835)
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>34 794</b>	<b>113 069</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>232 357</b>	<b>321 593</b>
Impôt sur les bénéfices	(2 849)	(3 818)
<b>RÉSULTAT</b>	<b>229 508</b>	<b>317 775</b>

# 4.3. ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2014

## 4.3.1. FAITS SIGNIFICATIFS

### EXERCICE 2014

Le 6 février 2014, Gecina a pris connaissance d'une déclaration de franchissement de seuils et d'intention publiée auprès de l'Autorité des marchés financiers par Eliseo Finance S.à.r.l., véhicule géré par des affiliés de Blackstone et indirectement détenu en commun par Blackstone au travers de fonds immobiliers qu'elle gère et par Ivanhoé Cambridge, qui agissent de concert. Les membres du concert Blackstone & Ivanhoé Cambridge sont devenus propriétaires de 14 448 037 actions Gecina, représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de Gecina, en vertu d'un jugement rendu par un tribunal luxembourgeois portant sur la réalisation d'un nantissement garantissant des prêts consentis par un groupe d'établissements aux sociétés espagnoles Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et Mag Import S.L.

Le 17 mars 2014, Gecina a loué près de 2 000 m<sup>2</sup> dans l'immeuble Horizons, situé à Boulogne-Billancourt, auprès de la société Wargaming Europe, concepteur, éditeur et vendeur de jeux vidéo sur tous supports, conseil et assistance dans le secteur des jeux vidéo. À l'issue de cette transaction, Gecina a loué plus de 90 % de cet actif.

Le 30 juin 2014, Gecina a signé un bail de 12 ans ferme avec la société Henner portant sur la location de près de 12 800 m<sup>2</sup> dans un immeuble de bureaux situé au 14 boulevard du Général Leclerc, à Neuilly-sur-Seine. À l'issue de cette transaction, l'actif est loué dans son intégralité.

Le 23 juillet 2014, Gecina a placé avec succès une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans avec une échéance au 30 juillet 2021. Cette émission a été réalisée avec un *spread* de 92 pb sur le taux *mid-swap*, portant le coupon à 1,75 %, soit le coupon et le *spread* les plus faibles pour une émission obligataire de Gecina. Avec son faible coupon, elle a contribué à la diminution du coût moyen de la dette.

Le 29 juillet 2014, Gecina a pris acte de la cession par Metrovacesa de l'intégralité de ses 16 809 610 actions Gecina (26,74 %) auprès d'investisseurs institutionnels. Cette transaction a fait suite aux contrats de cession sous conditions suspensives qui avaient été signés le 6 juin 2014. Cette opération a permis le renforcement du concert Blackstone-Ivanhoé Cambridge (29,9 %), et de Crédit Agricole Assurances (13,4 %). Elle a permis également l'arrivée de nouveaux actionnaires tels que Norges Bank (9,0 %) et d'augmenter le flottant de 39 % à 45 %.

Le 12 septembre 2014, Moody's a relevé sa notation sur Gecina de Baa2 (perspective stable) à Baa1 (perspective stable). L'agence de notation a souligné deux éléments majeurs dans sa décision. D'une part, l'excellente performance opérationnelle et financière de Gecina dans un contexte macroéconomique difficile grâce notamment à un portefeuille de bureaux diversifié et de très grande qualité. D'autre part, l'évolution de son actionnariat ayant abouti à la sortie des anciens actionnaires espagnols et l'arrivée d'investisseurs institutionnels de premier plan avec une grande expertise du secteur. Toutes choses étant égales par ailleurs, elle contribuera à la diminution du coût moyen de la dette sur le moyen terme.

Le Conseil d'Administration de Gecina réuni le 17 septembre 2014 a pris acte de la démission de quatre administrateurs : la société Metrovacesa, représentée par Monsieur Carlos Garcia, ainsi que Messieurs Sixto Jimenez, Eduardo Paraja et Antonio Trueba. Ces démissions font suite à la cession par Metrovacesa de l'intégralité de sa participation dans le capital de Gecina annoncée le 29 juillet 2014.

Le 16 octobre 2014, Standard & Poor's a revu en hausse sa notation sur Gecina, passant de BBB/perspective positive à BBB+/perspective stable. L'agence de notation a souligné la solide performance opérationnelle ainsi que le renforcement depuis un an de la base actionnariale de Gecina faisant suite à l'arrivée de nouveaux actionnaires institutionnels comme Ivanhoé Cambridge, Blackstone ou Norges Bank et l'augmentation de la participation de Crédit Agricole Assurances-Predica.

## 4.3.2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes du Plan Comptable Général et du Code de commerce.

## 4.3.3. MÉTHODES D'ÉVALUATION

La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est celle des coûts historiques.

Il est rappelé que le bilan a fait l'objet d'une réévaluation libre au 1<sup>er</sup> janvier 2003 à la suite de l'option par Gecina au régime fiscal des Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées (SIIC).

### 4.3.3.1. ACTIFS IMMOBILISÉS

#### 4.3.3.1.1. ACTIFS INCORPORELS

Les actifs incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition et amortis suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue. Ils comprennent notamment les malis techniques de fusion, dépréciés si la juste valeur de l'actif est inférieure à la valeur de l'actif immobilisé augmentée du mali technique.



#### 4.3.3.1.2. VALEUR BRUTE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET AMORTISSEMENTS

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

	Quote-part du composant		Durée d'amortissement (en années)	
	Résidentiel	Tertiaire	Résidentiel	Tertiaire
Gros œuvre	60 %	50 %	80	60
Couverture, façade	20 %	20 %	40	30
Équipements techniques	15 %	25 %	25	20
Agencements	5 %	5 %	15	10

Les nouveaux actifs sont comptabilisés pour leur coût d'acquisition constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables, y compris les droits de mutation, honoraires et commissions liées à l'acquisition ou pour leur prix de revient s'il s'agit de constructions.

#### 4.3.3.1.3. DÉPRÉCIATION DES IMMEUBLES ET CORRECTIONS DE VALEURS

Les dépréciations des immeubles en cas de baisse de valorisation sont déterminées selon les modalités suivantes :

##### Patrimoine en détention longue

Une dépréciation est constituée, ligne à ligne, s'il existe un indice de perte de valeur, notamment lorsque la valeur d'expertise bloc de l'immeuble établie par un des experts indépendants (au 31 décembre 2014 : BNPP Real Estate, CBRE Valuation, Foncier Expertise, Jones Lang LaSalle, Catella), est inférieure de plus de 15 % à la valeur nette comptable de l'immeuble. Le montant de la dépréciation comptabilisée est alors calculé par rapport à la valeur d'expertise hors droits. En cas de moins-value globale du patrimoine, la dépréciation est constituée pour chaque immeuble en moins-value. Cette dépréciation est affectée prioritairement aux éléments non amortissables et ajustée chaque année en fonction des nouvelles expertises.

##### Patrimoine en vente ou cessible à court terme

Les immeubles en vente ou destinés à être cédés à court terme sont valorisés par référence à leur valeur d'expertise bloc ou à leur valeur de réalisation sur le marché et font l'objet d'une dépréciation si ce montant est inférieur à la valeur nette comptable.

Les expertises sont réalisées conformément aux règles de la profession d'expert immobilier en utilisant les méthodes d'évaluation de la valeur vénale de chacun des actifs, conformément aux prescriptions de la charte de l'expertise en évaluation immobilière. Ces méthodes d'évaluation sont décrites de manière détaillée dans l'annexe aux Comptes consolidés.

La dotation pour dépréciation d'un actif corporel est comptabilisée en résultat exceptionnel, de même que la reprise induite par l'appréciation de la valeur de l'actif.

#### 4.3.3.2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût de souscription ou d'acquisition, à l'exception de ceux qui, détenus au 1<sup>er</sup> janvier 2003, ont fait l'objet de la réévaluation.

Les frais d'acquisition des titres antérieurement comptabilisés en charges à répartir sont comptabilisés en charges et ne sont pas inclus dans le coût d'acquisition des immobilisations financières.

Cette rubrique enregistre notamment la participation de Gecina dans des sociétés détenant du patrimoine locatif (participation en capital et avances non capitalisées).

Les actions propres détenues par la société sont inscrites en « Autres titres immobilisés », excepté celles affectées spécifiquement en couverture des options d'achat ou des actions de performance attribuées aux salariés et mandataires sociaux qui figurent en valeurs mobilières de placement.

Lorsqu'il existe un indice de dépréciation durable des titres, prêts, créances et autres actifs immobilisés, une dépréciation, déterminée en fonction de plusieurs critères (actif net réévalué, rentabilité, valeur stratégique, notamment), est comptabilisée en résultat.

#### 4.3.3.3. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Les créances sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances locataires sont dépréciées de manière systématique en fonction de l'ancienneté des créances et de la situation des locataires.

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

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

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

#### 4.3.3.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur de réalisation est inférieure à leur valeur nette comptable.

Les actions affectées spécifiquement en couverture des options d'achat attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux sont inscrites à ce poste. Elles sont le cas échéant dépréciées par référence au plus bas du prix d'exercice des options ou du cours moyen de Bourse du dernier mois de l'exercice.



## 04. Comptes annuels

### 4.3.3.5. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS ET ASSIMILÉS

Ce poste comprend essentiellement les charges constatées d'avance suivantes :

- les frais de remise en état engagés sur des immeubles mis en vente (ainsi que les frais de cession). Ils sont comptabilisés au compte de résultat lors de la réalisation des cessions ;
- les primes de remboursement ou d'émission des emprunts obligataires ainsi que les frais d'émissions des emprunts, qui sont amorties sur la durée des emprunts selon le mode linéaire.

### 4.3.3.6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires émis par la société sont inscrits pour leur valeur de remboursement. La prime de remboursement est enregistrée corrélativement à l'actif du bilan et s'amortit selon un mode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt.

### 4.3.3.7. INSTRUMENTS DE COUVERTURE

La société utilise des contrats d'échange de taux d'intérêt (*swaps*) et des instruments conditionnels (*caps*, *swaptions* et *floors*) en couverture des lignes de crédits et des emprunts. Les charges et produits correspondants sont inscrits *pro rata temporis* au compte de résultat.

Les primes sur dérivés sont amorties linéairement sur la durée de vie des instruments, à l'exception des *swaptions*, pour lesquelles les primes sont amorties linéairement sur la durée de vie de l'option.

### 4.3.3.8. ENGAGEMENTS SOCIAUX

#### ENGAGEMENTS EN MATIÈRE D'INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

Les engagements au titre des indemnités de départ à la retraite, découlant de l'application des conventions collectives ou accords d'entreprise, sont évalués par des experts indépendants selon la méthode actuarielle et en tenant compte des tables de mortalité. Ils sont couverts par la souscription d'un contrat d'assurance ou par des provisions pour la partie non couverte par le fonds d'assurance en cas d'insuffisance des fonds versés.

#### ENGAGEMENTS DE RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES ENVERS CERTAINS SALARIÉS

Les engagements au titre des retraites supplémentaires envers certains salariés sont évalués selon la méthode actuarielle et en tenant compte des tables de mortalité. Ils sont gérés par des organismes extérieurs et font l'objet de versements à ces organismes. Des provisions complémentaires sont constituées en cas d'insuffisance de couverture des engagements par le fonds d'assurance. L'évaluation de ces engagements de retraite est réalisée sur l'hypothèse d'un départ volontaire des salariés.

#### MÉDAILLES DU TRAVAIL

Les engagements au titre des médailles du travail (primes anniversaires versées au personnel) sont provisionnés sur la base d'une évaluation indépendante effectuée à chaque clôture.

## 4.3.4. EXPLICATIONS DES POSTES DU BILAN

### 4.3.4.1. ACTIF IMMOBILISÉ

#### VALEUR BRUTE DES ACTIFS

<i>En milliers d'euros</i>	Valeurs brutes début exercice	Fusions	Virements de poste à poste	Acquisitions	Diminutions	Valeurs brutes fin exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>426 820</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 462</b>	<b>5 683</b>	<b>422 599</b>
Concessions, licences	11 139			1 462	1	12 600
Actif incorporel	415 681				5 682	409 999
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>4 322 054</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35 294</b>	<b>50 369</b>	<b>4 306 979</b>
Terrains	2 367 951		31		23 410	2 344 572
Constructions	1 883 978		6 303	20 432	24 272	1 886 441
Constructions sur sol d'autrui	30 435				2 656	27 779
Autres immobilisations corporelles	5 990		32	1 872	31	7 863
Immobilisations en cours	33 700		(6 366)	12 990		40 324
Avances et acomptes	0					0
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3 774 700</b>	<b>(503)</b>	<b>0</b>	<b>668 264</b>	<b>830 028</b>	<b>3 612 433</b>
Participations	1 842 872	(503)		285 166		2 127 535
Créances rattachées à des participations	1 559 988			382 506	829 455	1 113 039
Autres titres immobilisés <sup>(1)</sup>	79 275				2	79 273
Prêts	225 981			171	62	226 090
Autres immobilisations financières	1 064			421	509	976
Avances sur acquisitions immobilières	65 520					65 520
<b>TOTAL</b>	<b>8 523 574</b>	<b>(503)</b>	<b>0</b>	<b>705 020</b>	<b>886 080</b>	<b>8 342 011</b>

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

# 04

Le montant de l'actif incorporel correspond aux plus-values latentes sur le patrimoine apporté par SIF, ses filiales, Horizons, Parigest, Montbrossol, Geci 1 et Geci 2. L'actif incorporel est déprécié lorsqu'il devient supérieur à la somme de ces plus-values latentes.

Les mouvements sur les titres de participation concernent essentiellement :

- la souscription à l'augmentation de capital de la filiale GEC 13 pour 120 millions d'euros ;
- la souscription à l'augmentation de capital de la filiale GEC 17 pour 60 millions d'euros ;
- la souscription à l'augmentation de capital de la filiale GEC 12 pour 50 millions d'euros ;
- la souscription à l'augmentation de capital de la filiale Khapa pour 30 millions d'euros ;

- la souscription à l'augmentation de capital de la filiale Michelet pour 25 millions d'euros.

Les créances rattachées à des participations recouvrent essentiellement les financements stables mis en place par Gecina vis-à-vis de ses filiales sous forme d'avances long terme.

Après remboursement par la société Beaugrenelle de 456 millions d'euros en 2014, les avances les plus significatives concernent la société Gecimed pour 291 millions d'euros, la société GEC 9 pour 114 millions d'euros, les sociétés Michelet, Khapa et GEC 17 pour 70 millions d'euros, la société GEC 13 pour 63 millions d'euros, la société GEC 12 pour 62 millions d'euros et la filiale SIF Espagne pour 46 millions d'euros de créances et 187 millions d'euros de prêt participatif mis en place en 2010.

## AMORTISSEMENTS

<i>En milliers d'euros</i>	Valeurs début exercice	Fusions	Dotations	Reprises	Valeurs fin exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>7 654</b>		<b>2 148</b>	<b>1</b>	<b>9 802</b>
Concessions, licences	7 654		2 148	1	9 802
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>402 585</b>		<b>65 660</b>	<b>9 015</b>	<b>459 230</b>
Constructions	385 933		64 169	7 746	442 356
Constructions sur sol d'autrui	12 726		539	1 238	12 027
Autres immobilisations corporelles	3 926		952	31	4 847
<b>TOTAL</b>	<b>410 239</b>	<b>0</b>	<b>67 808</b>	<b>9 016</b>	<b>469 032</b>

## DÉPRÉCIATIONS

<i>En milliers d'euros</i>	Valeurs début exercice	Fusions	Dotations	Reprises	Valeurs fin exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>0</b>				<b>0</b>
Actif incorporel	0				0
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>112 533</b>		<b>11 741</b>	<b>6 112</b>	<b>118 162</b>
Terrains	111 329		11 684	5 782	117 232
Constructions	1 204		57	330	930
<b>Immobilisations financières</b>	<b>329 240</b>	<b>(64)</b>	<b>13 131</b>	<b>2 952</b>	<b>339 355</b>
Participations et créances rattachées	268 518	(64)	13 131	2 952	278 633
Autres titres immobilisés	0				0
Autres immobilisations financières	153				153
Avances sur acquisitions immobilières	60 569				60 569
<b>TOTAL</b>	<b>441 773</b>	<b>(64)</b>	<b>24 872</b>	<b>9 064</b>	<b>457 517</b>

Les dépréciations d'immobilisations corporelles se rapportent aux dépréciations des immeubles en portefeuille lorsqu'il existe un indice de perte de valeur (voir Note 4.3.3.1.3 sur la méthode de dépréciation).

Les dépréciations des participations et créances rattachées concernent principalement la société SIF Espagne pour 33 millions d'euros et 200 millions d'euros.

La dépréciation des avances sur acquisitions immobilières se rapporte à l'avance consentie à la société espagnole Bamolo, dépréciée à hauteur de 60,6 millions d'euros (en vue de ramener celle-ci à la dernière valeur d'expertise du terrain soit 5 millions d'euros).

## 04. Comptes annuels

### 4.3.4.2. CRÉANCES D'EXPLOITATION

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Créances locataires	15 826	18 498
Dépréciations des créances locataires	(8 038)	(8 641)
<b>TOTAL LOCATAIRES ET COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>7 788</b>	<b>9 857</b>
Créances sur cessions d'immobilisations	0	180
Créances Groupe	44 542	199 473
Groupe produits à recevoir	8 273	13 894
Divers produits à recevoir	977	10 232
État - impôt sur les bénéfices	5 198	4 445
État - TVA	2 734	14 198
Syndics, copropriétés et gestions extérieures	1 404	1 462
Divers autres créances	3 459	1 712
Dépréciations des autres créances	(26 947)	(26 947)
<b>TOTAL AUTRES CRÉANCES</b>	<b>39 640</b>	<b>218 649</b>

Les créances Groupe sont essentiellement composées des créances résultant de la gestion centralisée de la trésorerie et de la créance sur Bami Newco, filiale de SIF Espagne, de 20 millions d'euros, intégralement dépréciée.

Cette créance de 20 millions d'euros correspond à la garantie de Gecina (émise en 2010), contre-garantissant la garantie de 20 millions d'euros de la filiale SIF Espagne, dans le cadre de la

restructuration des financements de Bami Newco (dont la banque Eurohypo est chef de file) qui a été appelée et a fait l'objet d'un paiement par Gecina en novembre 2013 sur le fondement de décisions judiciaires. La société a demandé à Bami Newco le remboursement du montant versé à ce titre.

Les créances d'exploitation ont, généralement, une échéance à moins d'un an.

### 4.3.4.3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Valeurs mobilières (OPCVM monétaires)	812	810
Actions propres réservées aux salariés	50 487	56 458
Actions propres (contrat de liquidité)	0	0
Instruments de trésorerie	0	183
<b>Total Valeur brute</b>	<b>51 299</b>	<b>57 451</b>
Dépréciations	0	(884)
<b>TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>51 299</b>	<b>56 567</b>

Les actions propres inscrites en valeurs mobilières de placement pour 50 487 milliers d'euros comprennent les 674 737 actions Gecina détenues en représentation des options d'achat attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux. La méthode de dépréciation est décrite en Note 4.3.3.4.

### 4.3.4.4. MOUVEMENTS SUR LES ACTIONS PROPRES

	Nombre d'actions	En milliers d'euros
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	1 112 445	79 275
Cessions actions <i>via</i> contrat de liquidité	0	0
Actions attribuées aux porteurs d'Ornane dans le cadre de l'exercice de leur droit d'attribution	(23)	(2)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014 <sup>(1)</sup></b>	<b>1 112 422</b>	<b>79 273</b>

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



#### 4.3.4.5. PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Ce compte enregistre au 31 décembre 2014 les primes relatives à l'ensemble des emprunts obligataires non convertibles, lesquelles sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts (2,1 millions d'euros amortis en 2014).

#### 4.3.4.6. ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DE LA SITUATION NETTE

Le capital est composé à fin 2014 de 63 104 820 actions d'une valeur nominale de 7,50 euros chacune :

<i>En milliers d'euros</i>	Capital	Primes d'émission de fusion et de conversion	Réserves	Écart de réévaluation	Report à nouveau	Situation nette hors résultat de l'exercice et subventions
<b>31/12/2012</b>	<b>470 828</b>	<b>1 880 163</b>	<b>546 100</b>	<b>535 149</b>	<b>11 806</b>	<b>3 444 046</b>
Augmentation de capital (salariés)	701	2 813	(326)			3 188
Virements de postes			54 380	(54 380)		0
Fusions (bonis)		2 690				2 690
Affectation du résultat 2012			154 783		(11 806)	142 977
<b>31/12/2013</b>	<b>471 529</b>	<b>1 885 666</b>	<b>754 937</b>	<b>480 769</b>	<b>0</b>	<b>3 592 901</b>
Augmentation de capital (salariés)	1 757	13 305	(211)			14 851
Virements de postes			27 418	(27 418)		0
Fusions (bonis)						0
Affectation du résultat 2013			37 097			37 097
<b>31/12/2014</b>	<b>473 286</b>	<b>1 898 971</b>	<b>819 241</b>	<b>453 351</b>	<b>0</b>	<b>3 644 849</b>

#### 4.3.4.7. PROVISIONS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2013	Apport/Fusion	Dotations	Reprises	31/12/2014
Provisions pour impôts-contrôles fiscaux	976				976
Provision pour engagements sociaux	10 775		1 270	605	11 440
Provision pour plans de rachat d'actions	1 471		1 022	1 471	1 022
Autres provisions	3 431		37	906	2 562
<b>TOTAL</b>	<b>16 653</b>	<b>0</b>	<b>2 329</b>	<b>2 982</b>	<b>16 000</b>

La société Gecina fait régulièrement l'objet de vérifications fiscales ayant abouti à des notifications de redressement qui, pour l'essentiel, sont contestées. Gecina fait aussi l'objet directement ou indirectement d'actions en responsabilité ou de procédures judiciaires engagées par des tiers. Sur la base des appréciations de la société et de ses Conseils, il n'existe pas à ce jour de risques non provisionnés dont les effets seraient susceptibles d'affecter, de manière significative, le résultat ou la situation financière de la société.

Au 31 décembre 2014 est ainsi provisionné au titre des redressements fiscaux en cours un montant total de 1 million d'euros, sans changement depuis le 31 décembre 2013.

La dotation pour engagements sociaux de 1,3 million d'euros porte sur l'accroissement des engagements de la société afférents aux avantages au personnel.

La provision pour plans de rachat d'actions correspond à la charge à encourir par Gecina relative aux plans d'options d'achat d'actions et étalée sur la période d'acquisition des droits.

## 04. Comptes annuels

### 4.3.4.8. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

#### DURÉE RESTANT À COURIR

<i>En milliers d'euros</i>	Moins d'un an	Un an à cinq ans	Plus de cinq ans	31/12/2014	Total 31/12/2013
Emprunts obligataires non convertibles	50 565	1 150 000	800 000	2 000 565	2 003 260
Emprunt obligataire Ornane		319 989		319 989	320 000
Emprunts et dettes financières (hors Groupe)	335 122	262 639	345 956	943 717	1 238 863
Dettes financières Groupe	303 889			303 889	395 427
<b>TOTAL</b>	<b>689 576</b>	<b>1 732 628</b>	<b>1 145 956</b>	<b>3 568 160</b>	<b>3 957 550</b>

Au cours de l'exercice, la société a émis un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance juillet 2021 et au taux de 1,750 %.

#### « COVENANTS » BANCAIRES

Les principaux crédits dont bénéficie la société sont accompagnés de dispositions contractuelles relatives à certains ratios financiers (calculés sur les chiffres consolidés), déterminant des conditions de rémunération et des clauses d'exigibilité anticipée, dont les plus restrictives sont résumées ci-dessous :

	Norme de référence	Situation au 31/12/2014	Situation au 31/12/2013
Dettes financières nettes/Valeur du patrimoine réévaluée (bloc)	Maximum 55 %	36,7 %	38,7 %
Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/Frais financiers nets	Minimum 2,0x	3,2x	3,0x
Encours de la dette gagée/Valeur du patrimoine réévaluée (bloc)	Maximum 25 %	11,2 %	11,7 %
Valeur du patrimoine réévaluée (bloc) en millions d'euros	Minimum 6 000/8 000	10 369	10 819

#### CLAUSES DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance février 2016 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

Emprunt obligataire de 650 millions d'euros à échéance avril 2019 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

Emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2023 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

Ornane de 320 millions d'euros : un changement de contrôle peut entraîner le remboursement anticipé au gré des Obligataires.

Emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance juillet 2021 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non rehaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours, peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

### 4.3.4.9. EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX

<i>En milliers d'euros</i>	Endettement avant couverture au 31/12/2014	Effet des couvertures au 31/12/2014		Endettement après couverture au 31/12/2014	Endettement après couverture au 31/12/2013
Passif financier à taux variable	918 775	(1 890 000)	512 300	(458 925)	(1 578 278)
Passif financier à taux fixe	2 270 713	1 890 000	(512 300)	3 648 413	5 058 680
<b>PASSIF FINANCIER PORTANT INTÉRÊT <sup>(1)</sup></b>	<b>3 189 488</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 189 488</b>	<b>3 480 402</b>

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



## PORTEFEUILLE D'INSTRUMENTS DÉRIVÉS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
<b>Dérivés en vigueur à la clôture</b>		
Swaps taux fixes contre taux variables	690 000	1 307 203
Caps (achats)	1 250 000	1 113 000
Floors	0	250 000
Caps (ventes)	(50 000)	(50 000)
Swaps taux variables contre taux variables		
Swaps taux variables contre taux fixes	512 300	112 300
<b>Sous-total</b>	<b>2 402 300</b>	<b>2 732 503</b>
<b>Dérivés à effet différé <sup>(1)</sup></b>		
Swaps taux variables contre taux fixes	0	250 000
Caps (achats)	125 000	725 000
Floors		600 000
Swaps taux fixes contre taux variables	150 000	
Swaptions		117 000
<b>Sous-total</b>	<b>275 000</b>	<b>1 692 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 677 300</b>	<b>4 424 503</b>

(1) Y compris variations de nominal sur dérivés en portefeuille à la clôture.

La juste valeur du portefeuille de produits dérivés fait apparaître au 31 décembre 2014 une perte latente de résiliation de 71 millions d'euros.

Des instruments de couverture ont fait l'objet de restructurations au cours de l'exercice entraînant des charges financières de résiliation pour 122 millions d'euros.

### 4.3.4.10. CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Ces éléments sont inclus dans les postes suivants du bilan :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Emprunts obligataires	50 565	53 260
Dettes financières	3 277	7 979
Fournisseurs	11 625	11 969
Dettes fiscales et sociales	16 395	15 505
Dettes sur immobilisations	16 828	36 442
Divers	2 712	5 787
<b>Total charges à payer</b>	<b>101 402</b>	<b>130 942</b>
Produits constatés d'avance	1 278	1 485
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>102 680</b>	<b>132 427</b>
Immobilisations financières	6 303	6 303
Créances clients	4 325	5 309
Autres créances	9 412	24 333
<b>Total produits à recevoir</b>	<b>20 040</b>	<b>35 945</b>
Charges constatées d'avance	23 446	28 915
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>43 486</b>	<b>64 860</b>

Les charges constatées d'avance se rapportent essentiellement aux frais d'émission d'emprunts pour 20,5 millions d'euros. Les produits à recevoir inscrits en « Autres créances » concernent pour 8 millions d'euros des produits de refacturations au sein du Groupe.

### 4.3.4.11. DÉPÔTS ET CAUTIONNEMENTS REÇUS

Ce poste, d'un montant de 28,9 millions d'euros représente essentiellement les dépôts versés par les preneurs en garantie de loyers.

## 04. Comptes annuels

### 4.3.4.12. AUTRES PASSIFS

Tous les autres passifs sont à moins d'un an d'échéance.

### 4.3.4.13. ENGAGEMENTS HORS BILAN

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
<b>Engagements reçus</b>		
Swaps	1 352 300	1 669 503
Caps	1 375 000	1 838 000
Lignes de crédit non utilisées	2 090 000	2 195 000
Promesses de vente d'immeubles	2 200	1 158
Créance garantie par une hypothèque	4 950	4 950
Autres	12 193	98 087
<b>TOTAL</b>	<b>4 836 643</b>	<b>5 806 698</b>
<b>Engagements donnés</b>		
Avals, cautions et garanties donnés <sup>(1)</sup>	490 826	551 342
Cautions données sur différentiels d'opérations de swaps de filiales (montants notionnels)	0	0
Swaps	1 352 300	1 669 503
Floors	0	850 000
Caps	50 000	50 000
Swaptions	0	117 000
Dettes garanties par des sûretés réelles	578 775	599 625
Promesses de vente d'immeubles	16 664	19 042
Montant des travaux restant à engager (y compris VEFA)	0	0
Compléments de prix sur acquisitions de titres	0	0
Autres	11 489	11 296
<b>TOTAL</b>	<b>2 500 053</b>	<b>3 867 808</b>

(1) Dont cautions consenties au 31/12/2014 par Gecina au bénéfice de sociétés du Groupe pour 491 millions d'euros.

Gecina a par ailleurs consenti, dans le cadre de la marche normale des affaires, des engagements dont l'exercice n'excède pas 10 ans et, parce que non chiffrés, qui n'apparaissent pas dans le tableau des engagements donnés. Il n'est pas considéré à ce jour que de tels engagements pourraient être appelés.

Dans le cadre du droit individuel à la formation DIF, au 31 décembre 2014 les salariés de la société ont acquis 35 898 heures cumulées (après déduction des heures utilisées depuis la mise en place du DIF). Ces heures acquises au 31 décembre 2014 seront transférées sur le compte personnel de formation (CPF) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.



## 4.3.5. EXPLICATIONS DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 4.3.5.1. PRODUITS D'EXPLOITATION

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Loyers résidentiels	119 410	123 880
Loyers bureaux	152 500	146 999
<b>TOTAL DES LOYERS</b>	<b>271 910</b>	<b>270 879</b>

### 4.3.5.2. CHARGES D'EXPLOITATION

Les charges d'exploitation (hors amortissements et provisions) comprennent notamment les charges locatives des immeubles refacturables aux locataires pour 54,7 millions d'euros.

Les charges de personnel intègrent le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) pour un montant de 98 milliers d'euros au titre de l'exercice 2014. Ce crédit d'impôt a été utilisé dans le cadre de différents investissements.

### 4.3.5.3. DOTATIONS ET REPRISES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014		31/12/2013	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Amortissements des immobilisations <sup>(1)</sup>	67 808		71 786	
Dépréciations des immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>				
Dépréciations des immobilisations corporelles <sup>(1)</sup>	11 741	6 112	14 701	16 067
Dépréciations des immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	13 131	3 836	2 443	25 423
Dépréciations des créances <sup>(2)</sup>	1 426	2 029	21 858	1 862
Provisions pour risques et charges <sup>(3)</sup>	2 329	2 982	2 860	5 123
Amortissements des primes de remboursement des obligations <sup>(4)</sup>	2 081		1 847	
<b>TOTAL</b>	<b>98 516</b>	<b>14 959</b>	<b>115 495</b>	<b>48 475</b>
Dont :				
• exploitation	71 563	5 011	96 504	6 985
• financier	15 212	3 836	4 290	25 423
• exceptionnel et impôt	11 741	6 112	14 701	16 067

(1) Cf. Note 4.3.4.1.

(2) Cf. Note 4.3.4.2.

(3) Cf. Note 4.3.4.7.

(4) Cf. Note 4.3.4.5.

En 2013, les dépréciations des créances correspondaient pour 20 millions d'euros au dossier Bami Newco.

### 4.3.5.4. RÉSULTAT FINANCIER

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014		31/12/2013	
	Charges	Produits	Charges	Produits
Intérêts et charges ou produits assimilés	258 615	58 175	182 529	179 372
Produits nets sur cessions de VMP		92		5
Dividendes des filiales et produits des participations <sup>(1)</sup>		287 806		90 277
Dotations ou reprises aux amortissements, dépréciations et provisions :				
• amortissements des primes de remboursement des lignes obligataires	2 081		1 847	
• dépréciation des titres de filiales, créances rattachées ou actions propres	13 131	3 836	2 443	25 423
<b>TOTAL</b>	<b>273 827</b>	<b>349 909</b>	<b>186 819</b>	<b>295 077</b>

(1) Dont en 2014 des dividendes reçus de la SCI Beaugrenelle à hauteur de 125 millions d'euros.



## 04. Comptes annuels

### 4.3.5.5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net des cessions d'immeubles	38 462	117 399
Dépréciations des immobilisations	(5 629)	1 366
Plus ou moins-values sur cessions de titres ou fusions	786	(1 992)
Mali sur rachat d'actions propres	0	(4 817)
Autres produits et charges exceptionnels	1 175	1 113
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>34 794</b>	<b>113 069</b>

Les cessions en bloc de 2 immeubles en 2014 ont généré un résultat de cession de 5 millions d'euros, le solde de 33 millions d'euros ayant été généré par les ventes par lots.

### 4.3.5.6. OPÉRATIONS AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES

<i>En milliers d'euros</i>					
Actif (valeurs brutes)		Passif		Résultat financier	
Immobilisations financières	3 427 695	Dettes financières	301 207	Charges financières	17 605
Créances clients	0	Fournisseurs	564		
Autres créances	52 815	Autres dettes	0	Produits financiers	348 012
<b>Cautions données par Gecina au bénéfice de sociétés liées</b>			<b>490 826</b>		

Au 31 décembre 2014, il n'existe pas d'opération significative avec les principaux actionnaires.

Les transactions avec les sociétés dans lesquelles Gecina a une participation significative sont limitées aux facturations de prestations de services et de moyens de fonctionnement (30,3 millions d'euros en 2014) ainsi qu'à des financements encadrés par des conventions.

## 4.3.6. AUTRES INFORMATIONS

### 4.3.6.1. FAITS OU LITIGES EXCEPTIONNELS

Le 11 septembre 2014, l'établissement bancaire espagnol Abanca a sollicité le versement par Gecina de 63 millions d'euros en vertu de lettres d'engagements de garantie qui auraient été signées en 2008 et 2009, par Monsieur Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina.

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

Pour ces raisons, Gecina a indiqué à Abanca qu'elle contestait lui devoir la somme réclamée et qu'elle n'entendait en conséquence donner aucune suite à sa réclamation. Le 24 octobre 2014, la société a déposé une plainte pénale en France contre Monsieur Rivero et toute autre personne visée, pour abus de pouvoirs au titre de ces lettres d'engagements.

Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

La société a été informée le 16 juillet 2012 par l'établissement bancaire Banco de Valencia de l'existence supposée de quatre billets à ordre d'un montant total de 140 millions d'euros qui auraient été tirés par Gecina en faveur d'une société espagnole dénommée Arlette Dome S.L. Cette dernière aurait transmis les billets à ordre précités à Banco de Valencia en garantie des prêts accordés par cette entité bancaire.

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



#### 4.3.6.2. EFFECTIF

Effectif moyen	2014	2013
Cadres	165	162
Employés et agents de maîtrise	139	143
Ouvriers et personnels immeuble	94	100
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>405</b>

#### 4.3.6.3. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration de Gecina au titre de l'exercice 2014 s'élevaient à 0,93 million d'euros. Il n'existe pas de prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration ou de direction.

#### 4.3.6.4. SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE

Néant.

#### 4.3.6.5. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION, D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

	Actions performance	Actions performance <sup>(1)</sup>	Actions performance <sup>(1)</sup>	Actions performance <sup>(1)</sup>	Actions performance <sup>(1)</sup>	Actions performance <sup>(1)</sup>	Actions performance <sup>(1)</sup>	Actions performance <sup>(1)</sup>
Date de l'Assemblée	19/06/2007	15/06/2009	15/06/2009	24/05/2011	24/05/2011	24/05/2011	18/04/2013	18/04/2013
Date du Conseil d'Administration	18/12/2008	22/03/2010	09/12/2010	14/12/2011	14/12/2012	14/12/2012	13/12/2013	13/12/2013
Date d'attribution effective	18/12/2008	16/04/2010	27/12/2010	14/12/2011	14/12/2012	14/12/2012	13/12/2013	13/12/2013
Date d'acquisition	18/12/2010	16/04/2012	28/12/2012	15/12/2013	15/12/2014	14/12/2015	14/12/2015	14/12/2015
Nombre de droits	109 000	48 875	60 850	48 145	52 820	11 750	62 560	9 700
Retrait de droits	0	400	150	180	7 540	1 900	350	1 100
Annulation		9 695						
Cours au jour de l'attribution (après ajustement)	47,50 €	83,17 €	82,48 €	55,88 €	86,35 €	86,35 €	93,65 €	93,65 €
Nombre d'actions inscrites (après ajustement)	109 000	38 780	60 700	47 965	45 280	0	0	0
<b>Nombre d'actions pouvant être attribuées</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 850</b>	<b>62 210</b>	<b>8 600</b>
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Interne	Évolution du taux de marge d'exploitation	non	non	Progression Total Return	non	non	non	non
Externe	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France

(1) Actions à émettre.

### PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'OPTIONS

Date de l'Assemblée	02/06/2004	02/06/2004	02/06/2004	19/06/2007	19/06/2007	15/06/2009 <sup>(1)</sup>	15/06/2009 <sup>(1)</sup>
Date du Conseil d'Administration	12/10/2004	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	22/03/2010	09/12/2010
Date d'attribution effective	12/10/2004	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	16/04/2010	27/12/2010
Point de départ d'exercice des options	12/12/2006	14/03/2008	12/12/2008	13/12/2009	18/12/2010	16/04/2012	27/12/2012
Date d'expiration	11/10/2014	15/03/2016	13/12/2016	14/12/2017	19/12/2018	17/04/2020	28/12/2020
Nombre de droits	316 763	251 249	272 608	230 260	331 875	252 123	210 650
Retrait de droits		14 500	20 169	31 569	0	1 779	280
Prix de souscription ou d'achat (après ajustement)	61,02 €	96,48 €	104,05 €	104,72 €	37,23 €	78,98 €	84,51 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées (après ajustement)	316 763	31 665	11 535	9 204	292 613	124 786	11 492
<b>Nombre d'actions pouvant être levées</b>	<b>0</b>	<b>205 084</b>	<b>240 904</b>	<b>189 487</b>	<b>39 262</b>	<b>125 558</b>	<b>198 878</b>
Conditions de performance	non	non	non	non	non	oui	oui
Interne						non	non
Externe						Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France	Performances action Gecina/ indice Euronext IEIF SIIC France

(1) Actions à émettre.

#### 4.3.6.6. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 12 janvier 2015, Gecina a placé une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans avec une échéance à janvier 2025. Cette émission a été réalisée avec

un spread de 85 pb sur le taux mid-swap, portant le coupon à 1,50 %, soit le coupon et le spread les plus faibles pour une émission obligataire Gecina.



#### 4.3.6.7. TRAVAUX FILIALES ET PARTICIPATIONS

Informations financières <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus	
				Brute	Nette
Filiales et participations					
<b>A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations</b>					
<b>1- Filiales</b>					
SAS GECITER	17 476	846 650	100,00 %	782 018	782 018
SA GECIMED	232 914	77 516	100,00 %	314 407	314 407
SAS HOTEL D'ALBE	2 261	92 977	100,00 %	216 096	216 096
SCI CAPUCINES	14 273	1 966	100,00 %	26 188	26 188
SNC MICHELET LEVALLOIS	75 000	12 328	100,00 %	95 965	87 329
SAS KHAPA	30 037	35 742	100,00 %	66 659	66 659
SCI 55 RUE D'AMSTERDAM	18 015	(1 911)	100,00 %	36 420	36 420
SAS GEC 7	81 032	39 328	100,00 %	119 553	119 553
SIF Espagne	32 961	(232 662)	100,00 %	33 161	
SARL COLVEL WINDSOR	32 000	2 408	100,00 %	58 016	36 911
SAS SPIPM	1 226	25 648	100,00 %	26 890	26 890
SAS SADIA	90	20 731	100,00 %	24 928	24 928
SCI ST AUGUSTIN MARSOLLIER	10 515	1 343	100,00 %	23 204	23 204
SAS LE PYRAMIDION COURBEVOIE	37	25 060	100,00 %	22 363	22 363
SAS L'ANGLE	37	22 036	100,00 %	21 434	21 434
SCI 5 BD MONTMARTRE	10 515	5 860	100,00 %	18 697	18 697
SAS ANTHOS	30 037	(1 575)	100,00 %	50 953	42 771
SCI BEAUGRENELLE	22	30 924	75,00 %	30 720	30 720
SCI GEC 15	5	4 409	99,00 %	32 193	32 193
SNC GECINA MANAGEMENT	3 558	5 571	100,00 %	12 215	6 828
SCI GEC 12	50 002	1 861	100,00 %	50 002	50 002
SCI GEC 13	120 002	4 070	100,00 %	120 002	120 002
SCI GEC 17	60 002	(173)	100,00 %	60 002	60 002
<b>B - Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de Gecina</b>					
a . Filiales françaises (Ensemble)				14 332	11 940
b . Filiales étrangères (Ensemble)				-	-
c . Participations dans les sociétés françaises (Ensemble)					
d . Participations dans les sociétés étrangères (Ensemble)				-	-

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

(2) Montant des *provisions sur prêts et avances*.

## 04. Comptes annuels

Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes comptabilisés par la société au cours de l'exercice	Observations
	158 805	70 915	38 026	97 577	
299 682		44 104	10 633	17 300	
	212 060	21 758	15 102	14 129	69 873 <sup>(1)</sup>
33 330		4 531	1 966		4 702 <sup>(1)</sup>
72 292		13 686	(3 911)	4 250	
70 823		11 811	3 704	5 717	
24 245		1 329	(1 911)		4 255 <sup>(1)</sup>
44 470	8 961	5 890	1 256		
232 719		3 617	(4 091)		199 770 <sup>(2)</sup>
43 446		5 756	(37)		
62		2 449	1 786	1 095	4 075 <sup>(1)</sup>
11 113		2 798	1 561	1 440	5 870 <sup>(1)</sup>
10 103		2 833	1 343		4 537 <sup>(1)</sup>
	51 000	4 343	2 060	1 849	
	60 000	5 635	2 775	3 573	
19 196		3 413	1 676	946	3 462 <sup>(1)</sup>
25 257		3 107	277		
		12 999	226 971	125 250	
368		4 907	2 295		32 189 <sup>(1)</sup>
3		7 155	2 301		
62 648		6 271	1 861		
63 648		15 105	4 070		
70 733		5 361	(173)		
13 483		16 805	(70)	307	
-	-	-	-	-	
7 571			(273)		
-	-	-	-	-	





## Gouvernement d'Entreprise

<b>5.1. Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne .....</b>	<b>134</b>
5.1.1. Référence au Code AFEP-MEDEF .....	134
5.1.2. Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale .....	135
5.1.3. Modalité d'exercice de la Direction Générale.....	145
5.1.4. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration.....	146
5.1.5. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale.....	152
5.1.6. Conventions réglementées.....	153
5.1.7. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.....	154
5.1.8. Informations concernant la structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique .....	154
5.1.9. Contrôle interne et gestion des risques .....	154
<b>5.2. Rémunération et avantages .....</b>	<b>163</b>
5.2.1. Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux.....	163
5.2.2. Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance.....	170
5.2.3. Rémunération des administrateurs.....	171

## 5.1. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte notamment de la composition du Conseil d'Administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des limitations aux pouvoirs du Directeur Général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Les éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs sont exposés dans la partie 5.2. « Rémunération et avantages » du document de référence.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui de l'Audit interne, du Secrétariat du Conseil d'Administration et de la Direction des Affaires Juridiques Corporate. Son élaboration a également fait l'objet de réunions avec les responsables des différentes Directions du Groupe.

Il a été présenté au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations pour les aspects relatifs au gouvernement d'entreprise, à la composition et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi qu'au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable pour les aspects relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, préalablement à son approbation par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 19 février 2015.

### 5.1.1. RÉFÉRENCE AU CODE AFEP-MEDEF

Gecina se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (« Code AFEP-MEDEF »), conformément à la décision de son Conseil d'Administration du 18 décembre 2008.

Cette décision a fait l'objet d'un communiqué publié par Gecina le 24 décembre 2008. Ce Code, dont la dernière révision est intervenue en juin 2013, peut être consulté sur le site Internet du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)).

L'article L. 225-37 du Code de commerce stipule que « *Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport prévu au présent article précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été* ». En application de cet article, de la recommandation 25.1 du Code AFEP-MEDEF et des stipulations de la Recommandation n° 2014-08 de l'AMF relatives à la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer », le tableau ci-dessous présente la disposition du Code AFEP-MEDEF avec laquelle Gecina n'est pas en parfaite conformité à la date du présent document et expose les raisons de cette situation. Il est à noter que cette situation de non-conformité est temporaire.

Le Conseil d'Administration a en effet, dans sa nouvelle composition et à la suite de la démission de certains administrateurs intervenue en septembre 2014, confirmé sa volonté de se conformer à toutes les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il a, à ce titre, décidé d'augmenter la part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et dans le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, qui est désormais de deux tiers dans chacun de ces comités (contre, respectivement, trois administrateurs indépendants sur cinq et deux sur quatre auparavant). Il a également fixé l'objectif d'augmenter la part des administrateurs indépendants et la proportion des femmes au Conseil d'Administration à respectivement 50 % et 40 %.

Par ailleurs, connaissance prise des précisions en la matière apportées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et par l'AMF à travers leurs rapports respectifs pour l'exercice 2014, le Conseil d'Administration a décidé de mettre en application la recommandation relative à la mesure de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Il a ainsi décidé, dans le cadre de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil et de ses Comités au titre de 2014, de procéder, avec l'aide d'un cabinet externe, à une mesure de la contribution effective de chaque administrateur. Le Conseil d'Administration considère qu'une telle analyse est importante, notamment pour les travaux menés par le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations en vue de préparer le renouvellement des mandats des administrateurs. Les résultats de ces analyses n'ont cependant pas vocation à être publiés.



Sujet	Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Situation de Gecina	Justifications/Commentaires
Part des administrateurs indépendants au Conseil d'Administration	Moitié d'administrateurs indépendants dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle (recommandation 9.2)	4 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 9	<p>Le Conseil d'Administration étant composé de neuf membres, les administrateurs indépendants représentent 44 % de ses membres (contre 50 % selon le Code AFEP-MEDEF).</p> <p>Cette situation résulte de l'historique de la répartition du capital de la société et de l'implication directe des anciens actionnaires principaux de la société au Conseil d'Administration. Elle est néanmoins temporaire et devrait prendre fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration ayant décidé, lors de sa séance du 19 février 2015, sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunération, de proposer à ladite Assemblée la nomination d'une administratrice indépendante.</p> <p>Sous réserve du vote de l'Assemblée Générale, le taux d'administrateurs indépendants et le taux de femmes au Conseil d'Administration atteindront respectivement 50 % et 40 %, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.</p>

### 5.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

#### 5.1.2.1. ADMINISTRATEURS ET ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration comprend entre trois et 18 membres. Au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration de Gecina est composé des neuf membres suivants :

- M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration ;
- Mme Méka Brunel (Ivanhoé Cambridge) ;
- Mme Sylvia Fonseca, administrateur indépendant ;
- M. Claude Gendron (Ivanhoé Cambridge) ;
- M. Rafael Gonzalez de la Cueva, administrateur indépendant ;
- M. Anthony Myers (The Blackstone Group) ;

- M. Jacques-Yves Nicol, administrateur indépendant ;
- Société Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp ;
- Mme Inès Reinmann Toper, administrateur indépendant.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée Générale Ordinaire peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans.

La Direction Générale est assurée par Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général. Des informations complémentaires relatives aux modalités d'exercice de la Direction Générale sont exposées au paragraphe 5.1.3.



Au cours de l'exercice 2014 et jusqu'à la date de publication du présent document, les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Conseil d'Administration :

Nom de l'administrateur	Renouvellement	Nomination	Départ	Commentaires
M. Philippe Donnet, Administrateur indépendant			X	Démission actée par le Conseil d'Administration du 20 février 2014.
Mme Sylvia Fonseca, Administrateur indépendant		X		Cooptation par le Conseil d'Administration du 20 février 2014 en remplacement de M. Philippe Donnet, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de M. Philippe Donnet, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cooptation ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014.
M. Bernard Michel	X			Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
M. Jacques-Yves Nicol, Administrateur indépendant	X			Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
Mme Helena Rivero			X	Arrivée à son terme du mandat d'administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014.
Mme Victoria Soler			X	Révocation, avec effet immédiat, par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014.
M. Vincente Fons			X	Révocation, avec effet immédiat, par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014.
M. Eduardo Paraja	X		X	Cooptation par le Conseil d'Administration du 18 avril 2013 et ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014. Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Démission actée par le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014.
Mme Méka Brunel		X		Nomination par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
M. Anthony Myers		X		Nomination par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014 pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. La durée du mandat de trois années permet le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs (article 12 des statuts).
M. Claude Gendron		X		Nomination par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014 pour une durée de deux années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La durée du mandat de deux années permet le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs (article 12 des statuts).
Metrovacesa			X	Démission actée par le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014.
M. Sixto Jimenez			X	Démission actée par le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014.
M. Antonio Trueba			X	Démission actée par le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014.

## 05. Gouvernement d'Entreprise

Il est à noter que la plupart de ces mouvements sont liés à l'évolution de l'actionnariat de la société (cf. paragraphe 6.2.3).

Il est enfin précisé que le nombre de salariés de la société et de ses filiales étant inférieur aux seuils fixés par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés. En revanche, conformément à l'article L. 2323-62 du Code du travail, des membres du Comité d'Entreprise assistent, avec voix consultative, aux réunions du Conseil d'Administration.

### DIVERSITÉ DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration intègre un objectif de diversification de sa composition en termes de féminisation, de nationalités et de compétences, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF et à son règlement intérieur (article 7) qui stipule que *« Le Conseil s'interrogera régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités notamment dans la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences. »*

Le Conseil d'Administration veille à ce que chaque mouvement dans sa composition soit conforme à cet objectif afin de pouvoir accomplir ses missions dans les meilleures conditions. Ainsi, à ce jour, les membres du Conseil d'Administration sont de quatre nationalités différentes et possèdent des compétences diverses et complémentaires, notamment dans les domaines de l'immobilier, de la finance, de la comptabilité, du management, du droit et de la RSE. Ces compétences sont détaillées aux points 5.1.2.2, 5.1.2.3 et 5.1.2.4 qui décrivent les fonctions et mandats exercés par les administrateurs ainsi que l'expérience et l'expertise de chacun.

Le tableau ci-après recense les principaux domaines de compétence des administrateurs de la Société.

Domaines de compétence	Conseil d'Administration (9 administrateurs)
Gestion et management	9 administrateurs
Immobilier	9 administrateurs
Finance	8 administrateurs
Expérience internationale	7 administrateurs
Ressources humaines	5 administrateurs
RSE	4 administrateurs
Banque	4 administrateurs
Comptabilité	3 administrateurs
Droit	3 administrateurs
Assurance	3 administrateurs

En outre, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 19 février 2015 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, de proposer à l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 la nomination d'une administratrice indépendante. Sous réserve du vote des actionnaires, la proportion de femmes au Conseil d'Administration, qui s'élève à 33 % à la date de publication du présent rapport, atteindra 40 % à l'issue de ladite Assemblée, soit en anticipation par rapport aux délais fixés respectivement par le Code AFEP-MEDEF et par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 (2016 et 2017).

### FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Dans le cadre de l'accueil de nouveaux administrateurs, et conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à la formation des administrateurs, une documentation sur les sujets clés de la société (« kit de l'administrateur ») a été mise à la disposition de ces derniers et des réunions d'information sur certains sujets ont été organisées à leur intention.

Par ailleurs, un budget est consacré à la formation des administrateurs et au recours à des conseils externes par le Conseil d'Administration.

## ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le Conseil d'Administration examine chaque année, après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF, à savoir :

- (i) ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- (ii) ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement :
  - significatif de la société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche ou autre avec un mandataire social ;
- (v) ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- (vi) ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans ;
- (vii) s'agissant d'administrateurs représentant des actionnaires importants de la société, ils sont considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant, en tenant compte de la composition du capital et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels.

En application des critères précités, le Conseil d'Administration a conclu de son examen qu'au 31 décembre 2014, quatre de ses membres sur neuf peuvent être qualifiés d'administrateurs indépendants, à savoir : M. Jacques-Yves Nicol, M. Rafael Gonzalez de la Cueva, Mme Sylvia Fonseca et Mme Inès Reinmann Toper.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 26 septembre 2014 et après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a statué sur la perte de la qualité d'administrateur indépendant de la société Predica, consécutivement à l'accroissement de la participation de cette dernière au-delà du seuil de 10 % du capital et des droits de vote de la société.

Il est précisé qu'au jour de la publication du présent rapport, aucun des administrateurs considérés comme indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la société ou son Groupe.

## ACTIONS DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS

Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 40 actions en application du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie adressée à Gecina, dans le délai de cinq jours de bourse, les opérations sur les titres de la société ou sur toute autre valeur émise par celle-ci, qu'il a effectuées directement ou par personne interposée, pour son propre compte ou pour un tiers en vertu d'un mandat ne s'exerçant pas dans le cadre du service de gestion pour compte de tiers. Sont également concernées les opérations effectuées par les personnes qui ont des liens étroits avec les administrateurs visées par la réglementation applicable.

Sont exposées au paragraphe 6.3.4. les opérations réalisées par les dirigeants, les hauts responsables ou par les personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur les titres de la société.

### 5.1.2.2. LISTE DES MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SON PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 DÉCEMBRE 2014

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration (article 2), en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs, stipule que :

*« L'administrateur devra consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et participer, dans la mesure du possible, à toutes les réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Lorsqu'il exerce des fonctions exécutives dans la Société, il doit consacrer son temps à la gestion de la Société et ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères. Il devra recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. »*

Par ailleurs, la charte de l'administrateur (article 16), qui constitue une annexe du règlement intérieur du Conseil d'Administration, précise que *« L'administrateur s'engage, pour tout nouveau mandat de toute nature, au sein du Groupe, d'une société française ou étrangère, à prendre contact avec le Président du Conseil d'Administration ou le Secrétaire du Conseil d'Administration, afin qu'il l'informe, le cas échéant, sur les conditions du respect de la réglementation applicable en matière de cumul de mandats ainsi que sur les principes découlant de la présente Charte. »*

## 05. Gouvernement d'Entreprise

Le tableau ci-après décrit les mandats des membres du Conseil d'Administration, de son Président ainsi que ceux du Directeur Général de la société au 31 décembre 2014.

### Président du Conseil d'Administration



Président du Comité Stratégique  
Nombre d'actions détenues : 40  
Domicilié : 14-16, rue des Capucines – 75002 Paris

Censeur de SOPRA Group <sup>(1)</sup>  
Président de la Fondation d'entreprise Gecina  
Membre du Conseil de Surveillance de la société UNOFI SAS  
Président du Conseil de Surveillance de FINOGEST SA  
Président de BM Conseil SAS  
Administrateur de l'EPRA

#### M. Bernard Michel

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

### Directeur Général



Nombre d'actions détenues : 0  
Domicilié : 14-16, rue des Capucines – 75002 Paris

Président du Club de l'Immobilier  
Administrateur de :

- IEIF
- ONG Première Urgence – Aide Médicale Internationale

Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina

#### M. Philippe Depoux

53 ans, nationalité française  
Nomination : CA du 17/04/2013  
à effet du 03/06/2013  
Mandat illimité

### Administrateurs



Membre du Comité Stratégique  
Nombre d'actions détenues : 25 681  
Domiciliée : 15, rue Jouvenet – 75016 Paris

Présidente d'Ivanhoé Cambridge Europe  
Présidente de France GBC  
Administrateur de :

- Crédit Foncier de France
- SPPICAV Lutiq
- P3 Group SARL
- EPRA
- FSIF

#### Mme Méka Brunel

58 ans, nationalité française  
Première nomination : AG du 23/04/2014  
Échéance du mandat : AGO 2018



**Mme Sylvia Fonseca**

53 ans, nationalité française  
 Première nomination : AG du 23/04/2014  
 Échéance du mandat : AGO 2016

Administrateur indépendant  
 Membre du Comité d'Audit, des Risques  
 et du Développement Durable  
 Nombre d'actions détenues : 40  
 Domiciliée : 77, avenue Ledru Rollin – 75012 Paris

Directeur Financier du Groupe SANEF



**M. Claude Gendron**

62 ans, nationalité canadienne  
 Première nomination : AG du 23/04/2014  
 Échéance du mandat : AGO 2016

Membre du Comité de Gouvernance,  
 Nominations et Rémunérations  
 Nombre d'actions détenues : 40  
 Domicilié : 4898, rue Hutchison – Montréal (Québec)  
 H2V 4A3 – Canada

Vice-Président Exécutif, Affaires Juridiques et chef  
 du contentieux d'Ivanhoé Cambridge et des sociétés  
 affiliées au Groupe Ivanhoé Cambridge  
 Membre du Comité Exécutif d'Ivanhoé Cambridge



**M. Rafael Gonzalez de la Cueva**

49 ans, nationalité espagnole  
 Première nomination : AG du 24/05/2011  
 Échéance du mandat : AGO 2017

Administrateur indépendant  
 Membre du Comité de Gouvernance, Nominations  
 et Rémunérations  
 Nombre d'actions détenues : 40  
 Domicilié : Calle Ana de Austria, 34, Portal 0-2C –  
 28050 Madrid (Espagne)

Président – fondateur de Nuevos Espacios de  
 Arquitectura y Urbanismo, S.L.



**M. Anthony Myers**

54 ans, nationalité américaine  
 Première nomination : AG du 23/04/2014  
 Échéance du mandat : AGO 2017

Membre du Comité Stratégique  
 Nombre d'actions détenues : 40  
 Domicilié : 7 Campden Hill Court, Campden Hill  
 Road, London W8 7HX (Royaume-Uni)

Senior Managing Director et Directeur des Acquisitions  
 Real Estate Europe de The Blackstone Group LP  
 Président du Conseil de Surveillance de  
 Multi-Corporation  
 Administrateur de :  
 • Patria Invetimentos  
 • Valad Europe Limited

## 05. Gouvernement d'Entreprise



**M. Jacques-Yves Nicol**

64 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 10/05/2010

Échéance du mandat : AGO 2018

Administrateur indépendant  
Président du Comité d'Audit, des Risques  
et du Développement Durable  
Nombre d'actions détenues : 40  
Domicilié : 7, rue Brunel – 75017 Paris

N/A



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

60 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 20/12/2002

Échéance du mandat : AGO 2015

Membre du Comité Stratégique et du Comité  
d'Audit, des Risques et du Développement Durable  
Nombre d'actions détenues par Predica : 8 095 829  
Domicilié : 16-18, bd de Vaugirard – 75015 Paris

Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole  
Assurances (membre du Comité Exécutif)  
Vice-Président, Administrateur de Générale  
de Santé SA <sup>(1)</sup>  
Administrateur de :  
• SANEF (Autoroutes du Nord et de l'Est de la France)  
• Société Foncière Lyonnaise <sup>(1)</sup>  
• CRP-AM  
• SPIRICA  
• CA Vita  
• PACIFICA  
Représentant permanent de SPIRICA,  
Administrateur de :  
• Lifeside Patrimoine  
• ISR Courtage  
Membre du bureau de la commission économique  
et financière FFSA



**Mme Inès Reinmann Toper**

56 ans, nationalité française

Première nomination : AG du 17/04/2012

Échéance du mandat : AGO 2016

Administrateur indépendant  
Présidente du Comité de Gouvernance, Nominations  
et Rémunérations  
Nombre d'actions détenues : 40  
Domiciliée : 57, bd du Commandant Charcot –  
92200 Neuilly-sur-Seine

Administrateur de :  
• Cofinimmo <sup>(1)</sup>  
• AINA Investment Fund (Luxembourg), SICV  
Censeur de l'OPCI Lapillus  
Membre du Directoire de EDRCF (Edmond Rothschild  
Corporate Finance), SAS  
Membre de :  
• Club de l'Immobilier Île-de-France  
• Cercle des Femmes de l'Immobilier  
*Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors*

(1) Société cotée.



### 5.1.2.3. RÉCAPITULATIF DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET ÉCHUS

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des sociétés au sein desquelles les membres du Conseil d'Administration, son Président et le Directeur Général de la société ont été membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment au cours des cinq dernières années.

Prénom et nom	Mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus
<b>M. Bernard Michel</b>	<p>Directeur Général de Gecina            Directeur Général de Crédit Agricole Assurances            Directeur Général de Predica            Président de : GIE informatique Silca, AEPRIM SAS            Président du Conseil d'Administration de : Crédit Agricole Immobilier, Unimo            Président de CA Grands Crus SAS            Vice-Président de Pacifica            Administrateur de : Amundi Immobilier SA, Crédit Agricole Leasing SA, Litho Promotion, OPCI Pasteur Patrimoine, Attica GIE            Représentant permanent de Crédit Agricole SA <sup>(1)</sup>, membre du Conseil de Surveillance de Systèmes Technologiques d'Échange et de Traitement (STET)            Membre du Conseil de Surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts            Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA <sup>(1)</sup>, membre du MEDEF            Administrateur de : Predica, Pacifica, CAAGIS SAS            Président du Conseil de Surveillance de la SAS Systèmes technologiques d'échange et de traitement (STET), représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Crédit Agricole Creditor Insurance            Représentant permanent de Predica : membre du Conseil de Surveillance de CAPE SA, administrateur de la Médicale de France SA, censeur de Siparex <sup>(1)</sup>            Membre du bureau de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)            Vice-Président de : la Fédération Française des Sociétés d'Assurance Mutuelle (FFSAM), Groupement Français de Bancassureurs            Président de la Commission de Gestion Provisoire de Caisse Régionale de la Corse            Administrateur de la société Holding La Sécurité Nouvelle S.A.            Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina</p>
<b>M. Philippe Depoux</b>	<p>Président de :            Generali France Immobilier SA            Immocio (Immobilière Commerciale des Indes Orientales)            Locaparis            Generali Résidentiel            SAS 100 CE            Président – Directeur Général, Directeur Général Délégué, Administrateur de Segprim            Directeur Général de GEII Rivoli Holding SAS            Représentant permanent de Generali France Assurances :            • au Conseil de Surveillance de Foncière des Murs            • au Conseil d'Administration d'Expert Finance            • au Conseil d'Administration de l'Association pour la location du Moncey – Béo Top            Représentant permanent de Generali Vie :            • au Conseil de Surveillance de Foncière Développement Logements            • au Conseil de Surveillance de Foncière des Régions            • au Conseil d'Administration d'Eurosic            • au Conseil de Surveillance de la SCPI Generali Habitat            Représentant permanent de Generali IARD au Conseil d'Administration de Silic            Administrateur de :            • ULI (Urban Land Institute)            • Generali Bureaux            • OFI GR1            • OFI GB1            • Architecture et Maîtrise d'Ouvrage (AMO)            Gérant de :            • SCI Malesherbes            • SCI Daumesnil            • SCI 15 Scribe            • SCI Saint-Ouen C1            Responsable en France et à l'étranger de Generali Real Estate SPA (GRESPA) – succursale en France</p>
<b>Mme Méka Brunel</b>	<p>Présidente de ORIE            Administrateur de ORIE</p>



Prénom et nom	Mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus
<b>M. Jean-Jacques Duchamp, Représentant permanent de Predica</b>	Administrateur de Foncière des Régions <sup>(1)</sup> Administrateur de BES VIDA Administrateur de Korian <sup>(1)</sup> Administrateur de CA-IMMO Administrateur de Dolcea Vie
<b>Mme Sylvia Fonseca</b>	N/A
<b>M. Claude Gendron</b>	Associé principal du Cabinet d'Avocats de Fasken Martineau Du Moulin LLP
<b>M. Rafael Gonzalez de la Cueva</b>	Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• RTM Desarrollos Urbanísticos y Sociales, S.A.</li> <li>• Urbanizaciones y Promociones EDIMAR, S.L.</li> <li>• Urbanizadora Fuente de San Luis, S.L.</li> <li>• Residencial Golf Mar, S.L.</li> <li>• Iberinvest, Sp.zo.o. (Polonaise)</li> <li>• Desarrollo de Proyectos Martinsa-Grupo Norte</li> <li>• Empresarios Integrados, S.A.</li> <li>• Rundex, S.A.</li> <li>• Comercio de Amarres, S.L.</li> <li>• Eólica Martinsa Grupo Norte</li> </ul>
<b>M. Anthony Myers</b>	N/A
<b>M. Jacques-Yves Nicol</b>	<i>Managing Director</i> de Aberdeen Property Investors France Directeur Général de l'Association des Diplômés du Groupe ESSEC Membre du Conseil de Surveillance de l'ESSEC
<b>Mme Inès Reinmann Toper</b>	<i>Managing Director</i> de Continental Europe de Segro Plc Administrateur de Segro Plc Président d'Acxior Immo Associée d'Acxior Corporate Finance Administrateur d'Acxior Corporate Finance Co-pilote du groupe Financements Innovants – Plan Bâtiment Grenelle 2

(1) Société cotée.

### 5.1.2.4. EXPERTISE ET EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SON PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

#### BERNARD MICHEL

Ancien élève de l'École nationale des impôts et Inspecteur général des finances, il a commencé sa carrière à la Direction générale des impôts (1970-1983) puis a rejoint l'Inspection générale des finances pour assurer des missions d'audit et de contrôle (1983-1987). Il a intégré le groupe GAN en 1987 pour y exercer les fonctions de Directeur. Puis il a été nommé Directeur de la Gestion des Assurances-Vie (1990-1993), Président de Socapi (Compagnie d'assurances-vie du GAN et du CIC) (1992-1996), Directeur Général Adjoint et Directeur Général Délégué Assurances France (1993-1996). Il a été Président de la Banque Régionale de l'Ouest (CIC) de 1994 à 1996 et parallèlement Président de la caisse de retraite du groupe CIC. Entré à la CNCA (devenue Crédit Agricole S.A.) en 1996 comme Secrétaire Général et membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole S.A., il a été nommé Directeur Général Adjoint en 1998, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003. Il a notamment eu en charge le pôle Technologies, Logistique et Services bancaires et a été nommé Président de Crédit Agricole Immobilier. Depuis 2003, Bernard Michel a été successivement Directeur Adjoint Fonctionnement et Logistique puis Directeur Fonctionnement et Logistique de Crédit Agricole S.A. et Directeur du pôle Immobilier, Achats et Logistique et Vice-Président de Predica avant d'être nommé, en 2009, Directeur Général de Predica, Directeur du pôle Crédit Agricole Assurances. Il est, depuis le 16 février 2010, Président du Conseil d'administration de Gecina et a assumé également, du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, les fonctions de Directeur Général de Gecina.

#### PHILIPPE DEPOUX

Philippe Depoux est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Rouen et titulaire d'un DESCAF, diplôme d'études supérieures commerciales, administratives et financières. Il a exercé les fonctions de Responsable des ventes et des acquisitions au sein de la direction immobilière du GAN de 1990 à 1999. Il fut Directeur des ventes, acquisitions et expertises de l'Immobilière Groupama (après le rachat du GAN par Groupama) jusqu'en 2001. Il a ensuite rejoint AXA Real Estate en tant que Directeur des ventes et des acquisitions en France et a été nommé en 2004 Global Head of Investments du Groupe. Il a ensuite exercé les fonctions de Directeur Général Adjoint puis Délégué de la Société Foncière Lyonnaise de 2005 à 2008. Il occupait le poste de Président de Generali France Immobilier de 2008 à 2012, puis de Directeur Général de Generali Real Estate French Branch de 2012 à 2013. Philippe Depoux a été distingué de la Pierre d'or, catégorie Investisseurs, en 2012. Il est, depuis juin 2013, Directeur Général de Gecina.

#### MÉKA BRUNEL

Méka Brunel est ingénieur de formation. Elle occupe le poste de Vice-Présidente Exécutive d'Ivanhoé Cambridge depuis 2009 et dirige, à ce titre, les activités immobilières d'Ivanhoé Cambridge en Europe. Ingénieur ETP, Méka Brunel est également titulaire d'un executive MBA HEC et est MRICS.

Spécialisée en immobilier depuis plus de 35 ans, elle a débuté son parcours professionnel chez Fougerolle (groupe Eiffage) où elle a eu l'opportunité de participer à des chantiers prestigieux tels que la Cour Carrée du Louvre ou l'extension du Musée Carnavalet. Méka

Brunel a ensuite poursuivi sa carrière à la SINVIM avant d'exercer de 1996 à 2006 différentes fonctions de dirigeante au sein de Simco, fusionnée depuis avec Gecina, puis de devenir, en 2006, Présidente du Directoire d'Eurosic, foncière immobilière cotée à la Bourse de Paris.

Méka Brunel, par ailleurs engagée dans la vie sociale et les instances professionnelles (notamment administrateur du Crédit Foncier, Présidente de France GBC, administrateur de la FSIF et de l'EPRA), a été distinguée professionnelle de l'année par les Pierres d'Or en 2013.

#### SYLVIA FONSECA

Diplômée de l'Essec, Sylvia Fonseca entre en 1982 chez Fougerolle, groupe de BTP, dans les ressources humaines. En 1989 elle est Secrétaire Générale de Sofracim, filiale immobilière de Fougerolle. En 1992 chez Forclum en qualité de Directeur Omnilux, elle développe des contrats dans l'énergie et crée la fonction achat, en 2001 elle est DRH groupe. Par ailleurs, elle participe chez Eiffage au développement des projets autoroutiers et des concessions de parkings en tant que Directeur d'Omniparc. En 2003, elle rejoint la holding Eiffage et est nommée Directeur de l'Audit interne groupe, puis Directeur de la délégation générale aux risques et aux contrôles. Elle est depuis 2012 Directrice Financière du Groupe SANEF.

#### CLAUDE GENDRON

Claude Gendron est avocat de formation. Il occupe le poste de Vice-Président Exécutif, Affaires juridiques et chef du contentieux d'Ivanhoé Cambridge, une filiale immobilière de la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'un des plus importants gestionnaires de fonds institutionnels au Canada. Claude Gendron est membre du Comité Exécutif d'Ivanhoé Cambridge. Il est responsable de l'ensemble des affaires juridiques de cette société ainsi que du Secrétariat Général.

Diplômé en administration des affaires de l'Université d'Ottawa (Canada), Claude Gendron est également détenteur d'une licence et d'une maîtrise en droit des affaires de l'Université de Montréal (Canada).

Spécialisé en transactions financières et immobilières pendant plus de 30 ans, il a débuté comme conseiller juridique de la Banque Nationale du Canada, une des principales banques canadiennes (1975-1980). Claude Gendron a ensuite poursuivi sa carrière au sein de cabinets d'avocats pour rejoindre le cabinet Fasken Martineau, Chef de file à l'échelle internationale en droit des affaires, où il a été associé principal (1998-2013) avant de se joindre à Ivanhoé Cambridge.

#### RAFAEL GONZALEZ DE LA CUEVA

Diplômé de l'ETSA Madrid, Rafael Gonzalez de la Cueva a commencé sa carrière comme architecte chez Ara Arquitectos. Il a ensuite été gérant de promotions pour Ferrovial Inmobiliaria avant de rejoindre Vallehermoso, où il a exercé différentes fonctions, dont Directeur de projets spéciaux, puis chez Nozar comme Directeur de Promotions. En 2005, il a rejoint Martinsa comme Directeur d'Investissements, puis de 2007 à 2010, Martinsa Fadesa comme Directeur Stratégie, Actifs et Évaluations. Il est actuellement Président-fondateur d'Urbanea.

#### ANTHONY MYERS

Diplômé de l'Université de Cape Town en ingénierie civile, MBA Columbia, Anthony Myers est *Senior Managing Director* chez Blackstone et Directeur des Acquisitions Real Estate Europe. Il a débuté sa carrière professionnelle en tant que consultant chez Ninham Shand. En 1988, il intègre la division immobilière du groupe Bear Sterns dans lequel il devient Directeur Associé. En 1995, il rejoint Balfour Holdings, société spécialisée dans les projets de développement résidentiels et commerciaux, au poste de Vice-Président Exécutif et Directeur des Opérations. En 1997, suite au rachat de Balfour Holdings par une société affiliée à Blackstone, il continue de diriger la société pour le compte de Blackstone et, en 2001, il rejoint la division Real Estate de Blackstone.

Depuis cette date, Anthony Myers a été impliqué dans un grand nombre de transactions, en Europe, comme aux États-Unis, parmi lesquelles : Multi-Corporation, Logicor, le portefeuille de Bank of America Merrill Lynch, Invitation Homes, les hôtels Hilton et Equity Office Properties.

Anthony Myers est également administrateur de Patria Investmentos, un fond d'investissement alternatif en partie détenu par Blackstone, et de Valad Europe, un gestionnaire d'investissements immobiliers, et Président du Conseil de Surveillance de Multi Corporation, un des leaders européens des centres commerciaux.

#### JACQUES-YVES NICOL

Jacques-Yves Nicol, diplômé de l'ESSEC et d'un troisième cycle de sciences économiques, a été Directeur Général de l'Association des Diplômés du groupe ESSEC après avoir été *Managing Director* pour la France d'Aberdeen Property Investors et de Tishman Speyer Properties.

Il a également exercé des responsabilités d'abord à la Bank of America en France et à l'international, chez Bouygues notamment comme Directeur Financier et délégué général pour l'Espagne, puis dans le Groupe AXA comme Directeur Général d'Axa Immobilier puis responsable successivement de la supervision des activités d'assurance-vie en Asie-Pacifique et de la zone Europe du Sud/Moyen-Orient. Il est membre du Club des Présidents de Comité d'Audit de l'Institut Français des administrateurs.

#### JEAN-JACQUES DUCHAMP, Représentant permanent de Predica

Diplômé de l'AGRO-INAPG et de l'ENGREF. Après une carrière à l'étranger (Inde, Maroc, Colombie...) dans les travaux publics et l'hydraulique, puis le financement d'infrastructures avec la Banque Mondiale, Jean-Jacques Duchamp a rejoint le Groupe Crédit Agricole où il a occupé différentes fonctions au sein de l'Inspection Générale et de l'Audit auprès des Caisses Régionales de Crédit Agricole puis à l'international et sur les marchés de capitaux, avant de rejoindre la Direction des Finances du Groupe Crédit Agricole S.A. En 2001, il intègre la branche liée à l'Assurance de Personnes auprès de Predica où il prend la Direction du pôle "Finances et Entreprises" au sein du Comité Exécutif. En 2011, il devient Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole Assurances.

### INÈS REINMANN TOPER

Après des études juridiques (DESS de droit immobilier), Inès Reinmann Toper a travaillé chez Dumez SAE et Bouygues puis elle a continué sa carrière chez Coprim (groupe Société Générale), d'abord en qualité de Directeur du Développement, puis de Directeur Opérationnel et enfin de Directeur Commercial Immobilier d'Entreprise. De 2000 à 2004, elle a exercé les fonctions de Directeur Général de la société Terial, puis entre 2004 et 2007, les fonctions de Directeur du Marché Tertiaire d'Icade, Présidente d'EMGP, Présidente

de Terial et administrateur d'Icade Foncière des Pimonts. Entre 2007 et 2010, elle a occupé les fonctions de Managing Director Continental Europe de Segro Plc. Elle a également été administrateur de cette société. De 2010 à 2014, elle était Associée en charge du compartiment immobilier d'Acxior Corporate Finance. Elle est membre du directoire de Edmond de Rothschild Corporate Finance, en charge de l'immobilier, et administrateur de Cofinimmo. Elle est par ailleurs Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors. Elle est également membre du Club de l'Immobilier Île-de-France et du Cercle des Femmes de l'Immobilier.

## 5.1.3. MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

### 5.1.3.1. DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé, avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a décidé la nomination de Monsieur Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et la confirmation de Monsieur Bernard Michel dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration pour une durée qui ne pourra excéder celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Ce changement de modalité d'exercice de la Direction Générale était conforme à la volonté du Conseil d'Administration de revenir à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, qui avait été mise en place par le Conseil d'Administration du 5 mai 2009 et était demeurée le mode de gouvernance de la société jusqu'au 4 octobre 2011.

Lors de sa séance du 23 avril 2014, tenue à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, le Conseil d'Administration a confirmé que les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de la société demeuraient dissociées (la Direction Générale étant assumée par Monsieur Philippe Depoux) et, ayant pris acte du renouvellement par ladite Assemblée Générale de son mandat d'administrateur, a décidé, en accord avec les recommandations du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, de renouveler le mandat de Président du Conseil d'Administration de Monsieur Bernard Michel pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le Conseil d'Administration estime que la dissociation des fonctions est le mode de gouvernance le mieux adapté à l'activité de la société, permettant de renforcer à la fois les fonctions stratégiques et de contrôle et les fonctions opérationnelles. Il doit par ailleurs renforcer la gouvernance et permettre un meilleur équilibre des pouvoirs entre d'une part, le Conseil d'Administration et d'autre part, le Directeur Général.

### 5.1.3.2. MISSIONS SPÉCIFIQUES CONFIEES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans le cadre du retour à la dissociation des fonctions tel que décidé par le Conseil d'Administration du 17 avril 2013, il a été décidé, à titre de mesure d'ordre interne et conformément aux dispositions de l'article 4.1.2. de son règlement intérieur, de fixer des limitations de pouvoirs au Directeur Général comparables à celles qui existaient auparavant (cf. ci-après).

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de confier au Président du Conseil d'Administration, en dehors des attributions générales prévues par la loi, des missions spécifiques afin de permettre un meilleur fonctionnement du Conseil d'Administration et d'assurer la continuité de la Direction Générale. À ce titre, le Président du Conseil d'Administration :

- préside et anime le Comité Stratégique ;
- participe à des réunions internes portant sur des sujets qui concernent la stratégie, la communication externe et financière ou la conformité, l'audit interne et les risques ;
- veille au respect des principes de responsabilité sociétale et environnementale ;
- participe aux relations avec les actionnaires et les investisseurs ;
- participe à la représentation de la société dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients et les pouvoirs publics, au plan national et international ainsi qu'à la communication externe et interne.

Il est précisé que l'exercice de ces missions est effectué en étroite coordination avec les actions menées dans ces domaines par la Direction Générale et ne permet pas au Président du Conseil d'Administration d'exercer les responsabilités exécutives du Directeur Général. Ces missions ont par ailleurs été retranscrites dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration (article 4.1.1).

### 5.1.3.3. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

Dans le cadre du retour à la dissociation des fonctions tel que décidé par le Conseil d'Administration du 17 avril 2013, il a été décidé, à titre de mesure d'ordre interne et conformément aux dispositions de l'article 4.1.2. de son règlement intérieur, de fixer des limitations de pouvoirs au Directeur Général comparables à celles qui existaient auparavant.

Ainsi, en vertu de l'article 4.1.2 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Directeur Général ne peut consentir aucun aval, caution ou garantie en faveur de tiers sans l'autorisation préalable expresse du Conseil d'Administration. Il doit également, notamment, obtenir l'autorisation du Conseil d'Administration pour toute décision significative au-delà de certains seuils sortant du cadre du budget annuel et du business plan stratégique approuvés ou ayant trait à leur modification ou susceptible d'impliquer un conflit d'intérêt entre un membre du Conseil d'Administration et la société ou entraînant une modification de la gouvernance ou du capital social.

#### **DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE DE CAUTIONS, AVALS ET GARANTIES – ART. L. 225-35 DU CODE DE COMMERCE**

Le 20 février 2014, le Conseil d'Administration a renouvelé l'autorisation donnée au Directeur Général, avec faculté de subdélégation, de consentir, au nom de Gecina, des cautions, avals et garanties, pour la durée des engagements garantis, dans la limite d'un montant (i) de 1,65 milliard d'euros pour le compte de ses filiales, (ii) de 50 millions d'euros pour le compte de tiers, et (iii) sans limitation de montant pour les garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières, et à poursuivre les cautions, avals et garanties précédemment délivrés.

Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2014 se sont élevés à 512 millions d'euros.

### **5.1.4. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### **5.1.4.1. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration sont régies par les statuts de la société ainsi que par le règlement intérieur du Conseil d'Administration. Ce règlement intérieur a été adopté par le Conseil d'Administration le 5 juin 2002. Ses dernières mises à jour sont intervenues en 2013 afin notamment de préciser les missions confiées au Président du Conseil d'Administration ainsi que de tenir compte des dispositions nouvelles résultant de la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013, notamment concernant l'introduction d'un vote consultatif sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les règles relatives au nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs.

Sont annexés à ce règlement : la charte de l'administrateur, la charte du représentant du Comité d'Entreprise au Conseil d'Administration et les règlements intérieurs du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable, ainsi que du Comité Stratégique. Les règlements de ces Comités ainsi que la charte de l'administrateur ont également été mis à jour par le Conseil d'Administration afin de tenir compte des dispositions nouvelles résultant de la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013.

Certaines parties du règlement intérieur du Conseil d'Administration sont reproduites dans le présent rapport.

#### **5.1.4.2. MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Conformément à l'article 3 de son règlement intérieur, le Conseil d'Administration a pour mission de déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre, notamment à travers le contrôle de la gestion. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il est tenu régulièrement informé de l'évolution de l'activité du Groupe et de son patrimoine ainsi que de sa situation financière et de sa trésorerie. Il lui est rendu compte des engagements significatifs pris par le Groupe.

Dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires, le Conseil d'Administration décide de toute opération entraînant une modification du capital social ou la création d'actions nouvelles de la société et plus généralement délibère sur les sujets relevant de sa compétence légale ou réglementaire. Est également soumise à l'approbation préalable du Conseil d'Administration toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société, y compris les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne.

À titre de mesure d'ordre interne, le Conseil d'Administration examine et approuve préalablement à leur mise en œuvre les actes, opérations et engagements entrant dans le cadre des limitations de pouvoirs du Directeur Général, définis et prévus à l'article 4.1.2. de son règlement intérieur (cf. paragraphe 5.1.3 ci-dessus).

Le Conseil d'Administration revoit la politique de communication financière de la société et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Le Conseil présente à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Lorsque l'Assemblée Générale Ordinaire émet un avis négatif, le Conseil, sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et publie immédiatement sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites que le Conseil entend donner aux attentes exprimées par les actionnaires lors de l'Assemblée.

Conformément à l'article L. 225-37-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, le Conseil d'Administration délibère annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

## 05. Gouvernement d'Entreprise

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la société, en présence ou non du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration, après en avoir fait la demande au Président du Conseil d'Administration et en avoir informé le Directeur Général.

Les administrateurs peuvent organiser des réunions de travail sur des sujets spécifiques afin de préparer le cas échéant les réunions du Conseil d'Administration, y compris hors la présence du Directeur Général ou du Président. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

### 5.1.4.3. ORGANISATION ET FRÉQUENCE DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration se réunit au moins quatre fois par an, et chaque fois que nécessaire, sur convocation de son Président. Les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil à tout moment. Le Directeur Général, en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, peut aussi demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de la séance n'est pas prépondérante.

### TABLEAU DES PARTICIPATIONS

Types de réunions	Nombre de réunions	Taux de participation moyen
Conseil d'Administration	13	94,12 %
Comité Stratégique	9	97,92 %
Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable	8	96,88 %
Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations	11	95,12 %
Comité <i>ad hoc</i> chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires	5	88,89 %
Comité <i>ad hoc</i> chargé du suivi de la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina	1	60,00 %

### 5.1.4.4. ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2014

L'exercice 2014 a été marqué par des mouvements importants intervenus dans l'actionnariat de la société et dans la composition de son Conseil d'Administration. Dans ce contexte, outre l'exercice des prérogatives légales et des missions prévues dans son règlement intérieur, le Conseil d'Administration s'est également saisi de toute question répondant aux impératifs d'une période exceptionnelle de changement actionnarial et d'ajustement de la stratégie.

Le Conseil d'Administration s'est réuni 13 fois en 2014, avec un taux de participation de 94,12 %

### SUIVI DE LA GESTION COURANTE DU GROUPE

Le Conseil d'Administration est régulièrement tenu informé de l'évolution de l'activité du Groupe, de son patrimoine ainsi que de sa situation financière et de sa trésorerie. À ce titre, un point sur l'activité du Groupe (prévision atterrissage, gestion locative, cessions et investissements, financement, frais de structure) est présenté par la Direction Générale lors de chaque réunion du Conseil d'Administration.

L'article 14 des statuts et l'article 6 du règlement intérieur permettent aux administrateurs de se réunir et de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi.

Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, à savoir l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et l'établissement des Comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe. Il est toutefois nécessaire qu'au moins le quart des administrateurs soit présent physiquement au même endroit.

Les restrictions susvisées n'empêchent pas les administrateurs exclus du calcul du quorum et de la majorité de participer à la réunion et de donner leur avis à titre consultatif.

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration s'est réuni 13 fois avec un taux de participation de 94,12 %. Les différents Comités ont tenu 34 réunions au total, ce qui montre l'implication des administrateurs et l'importance des travaux réalisés et des sujets traités. Le taux de participation moyen des administrateurs à ces réunions figure dans le tableau ci-dessous.

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration a établi les comptes annuels et les Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2013, les Comptes consolidés aux 31 mars, 30 juin et 30 septembre 2014, les documents de gestion prévisionnelle, les communiqués de presse ainsi que les rapports financiers annuels et semestriels et le document de référence. Il a également suivi la réalisation du budget de l'exercice 2014 et établi le budget pour l'exercice 2015. Il s'est en outre prononcé sur différentes opérations d'investissement ou de cession et notamment sur la poursuite et la finalisation du processus de cession du centre commercial Beaugrenelle.

Le Conseil d'Administration a constaté les augmentations de capital résultant des souscriptions par les adhérents du plan d'épargne Groupe et des plans d'actions de performance et d'options de souscription d'actions. Il a également renouvelé l'autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société dans les limites rappelées ci-dessus (cf. paragraphe 5.1.3).

## DÉTERMINATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le Conseil d'Administration s'est réuni en séminaire stratégique organisé au siège social, au cours duquel ont été débattues, en présence des membres du Comité Exécutif, les orientations stratégiques de la société. Ces orientations stratégiques ont été ensuite validées par le Conseil d'Administration et présentées au Comité d'Entreprise dans les conditions prévues par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

## RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE EN CONFORMITÉ AVEC DES RECOMMANDATIONS DE PLACE

En matière de gouvernance, l'exercice 2014 a été notamment marqué par des mouvements au sein de la composition du Conseil d'Administration, essentiellement liés à l'évolution de l'actionariat de la société (cf. paragraphe 5.1.2.1). À cette occasion, le Conseil d'Administration a confirmé sa volonté de se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF, notamment en termes d'administrateurs indépendants, de féminisation, de nationalité et d'expérience internationale des administrateurs. Ainsi, à la suite des démissions de certains administrateurs intervenues respectivement en février et en septembre 2014, le Conseil d'Administration a chargé le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations d'engager un processus de recrutement d'une administratrice indépendante. Le Conseil d'Administration a également décidé, lors de sa séance du 17 septembre 2014, d'augmenter la proportion d'administrateurs indépendants au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

S'agissant des questions de rémunération, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur les différents éléments de rémunération de Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général, ainsi que sur l'utilisation de l'enveloppe des jetons de présence au titre de 2014 (cf. paragraphe 5.2.3).

## POURSUITE DE LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le Conseil d'Administration a consacré un point de son ordre du jour à la politique RSE de la société. Il s'est ainsi vu présenter par le Directeur RSE les enjeux, la stratégie et l'organisation de la politique RSE ainsi que les actions menées et les résultats obtenus par la société ces dernières années. À cette occasion, le Conseil d'Administration a confirmé que la politique RSE faisait partie intégrante de la stratégie globale de la société et a demandé au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations d'intégrer dans son programme de travail la question de la RSE.

De la même manière que les exercices précédents, le Conseil d'Administration a pris connaissance du rapport de situation comparée 2013 tel qu'il lui avait été présenté par le Directeur des Ressources Humaines et a pris acte de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

## SUIVI DES CONTENTIEUX ET DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Le Conseil d'Administration, avec l'aide de son Comité *ad hoc* chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires, a continué à suivre et à analyser l'évolution de l'ensemble des

procédures judiciaires en France et en Espagne. Il a notamment poursuivi l'étude de l'évolution de la procédure de dépôt de bilan de la société Bami Newco, société dans laquelle le groupe Gecina détient à travers sa filiale SIF Espagne 49 % du capital. Il a, dans ce cadre, veillé à la protection des droits de la société.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs, avec l'aide de son Comité *ad hoc* chargé du suivi de la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina, suivi le processus engagé en 2013 par cet actionnaire afin de céder sa participation de 26,74 % dans la société. À la suite de la réalisation définitive de cette opération, le Conseil d'Administration a mis fin, lors de sa séance du 17 septembre 2014, à la mission dudit comité *ad hoc*.

### 5.1.4.5. LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'assurer la qualité des travaux du Conseil d'Administration et de l'aider dans l'exercice de ses responsabilités, trois Comités spécialisés, regroupant des représentants des principaux actionnaires et des administrateurs indépendants, ont été mis en place par le Conseil d'Administration :

- le Comité Stratégique ;
- le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable ; et
- le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

Le règlement intérieur de chacun de ces Comités précise leur mode de fonctionnement et leurs missions.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a constitué, au cours de l'exercice 2013, deux Comités *ad hoc* afin de l'éclairer sur certains sujets et de concourir efficacement à la préparation de ses décisions :

- le Comité *ad hoc* chargé du suivi du déroulement des dossiers/procédures judiciaires en cours ; et
- le Comité *ad hoc* chargé du suivi de la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina.

Les Comités procèdent systématiquement à la restitution de leurs travaux au Conseil d'Administration sous forme de synthèse.

### COMITÉ STRATÉGIQUE

#### Composition

Les membres du Comité Stratégique sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions et peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres.

Au 31 décembre 2014, le Comité est composé de quatre administrateurs : Monsieur Bernard Michel, Madame Méka Brunel, Monsieur Anthony Myers et la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

Les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Comité au cours de l'exercice 2014 :

- le Conseil d'Administration du 23 avril 2014, tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a procédé au remplacement de Madame Helena Rivero et de Madame Victoria Soler par Madame Méka Brunel et par Monsieur Anthony Myers en tant que membre de ce Comité ;
- le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014, ayant pris acte de la démission de la société Metrovacesa et de Monsieur Sixto Jimenez de leur mandat d'administrateur de la société, a constaté la fin de leur mandat de membre de ce Comité.

## 05. Gouvernement d'Entreprise

### Missions

Le Comité Stratégique donne des avis et recommandations au Conseil d'Administration sur la définition de la stratégie de la société qui lui est proposée par la Direction Générale, sur sa mise en œuvre, sur les grands projets, sur les investissements et sur leur impact sur les comptes. Il veille au maintien des grands équilibres financiers.

Ses missions sont, en particulier, les suivantes :

- il examine les projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières (budget, structure de financement, prévisions de cash-flow notamment) ;
- il éclaire le Conseil par ses analyses des orientations stratégiques qui lui sont soumises par la Direction Générale, sur les réalisations et l'évolution des opérations significatives en cours ;
- il examine les informations sur les tendances des marchés, la revue de la concurrence et les perspectives à moyen et à long terme qui en découlent ;
- il examine les projets de développement de la société à long terme notamment en matière de croissance externe, en particulier, les opérations d'acquisition ou de cession de filiales, de participations, d'actifs immobiliers ou d'autres actifs importants, en matière d'investissement et de désinvestissement ainsi que les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.

Plus généralement, il donne un avis sur tout sujet entrant dans le cadre de son objet dont il sera saisi ou dont il jugera utile de se saisir.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission, et ce, aux frais de la société. Dans cette hypothèse, le Comité veille à l'objectivité dudit expert.

### Travaux réalisés en 2014

Le Comité Stratégique s'est réuni neuf fois en 2014, avec un taux de participation de 97,92 %.

Au cours de ces réunions, le Comité s'est prononcé sur un nombre significatif de projets d'investissements et de cessions d'actifs présentés par la Direction Générale, après un examen approfondi de leurs conséquences économiques, financières et stratégiques. Dans ce cadre, il a notamment suivi le processus de cession du centre commercial Beaugrenelle et a débattu du réemploi du produit de cette cession.

Le Comité a également éclairé le Conseil par ses analyses des orientations stratégiques qui lui ont été proposées par la Direction Générale, en vue de la préparation du séminaire stratégique du Conseil d'Administration. Il a, à cet égard, examiné les perspectives et les opportunités de développement de la société à moyen et à long terme, tant sur le plan opérationnel que financier.

Au même titre que les années précédentes, le Comité a consacré un point de son ordre du jour à l'étude de la politique de distribution de dividende en veillant à un équilibre entre le développement de la société et l'intérêt de ses actionnaires. Il a, en outre, veillé à la réalisation du budget 2014 et a procédé à des analyses approfondies lors de l'élaboration du budget 2015, sur la base d'un projet proposé par la Direction Générale.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité s'est vu présenter une revue complète du portefeuille d'actifs afin d'identifier les grands axes de création de valeur au sein de chaque métier de la société. Il s'est également vu présenter par des experts externes des études sur les tendances de marché immobilier et de l'environnement économique.

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

Le fonctionnement et les missions de ce Comité sont conformes aux articles L. 823-19 et L. 823-20 du Code de commerce (transposant la Directive communautaire du 17 mai 2006), au Code AFEP-MEDEF, aux travaux de l'IFA et de l'IFACI, et s'inspirent, plus spécifiquement, des travaux de l'EPRA.

### Composition

Les membres du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions, étant précisé qu'un membre ne peut être en fonction au sein de ce Comité plus de huit années consécutives, sauf interruption d'une durée d'au moins deux années consécutives. Le Conseil peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres du Comité.

Au 31 décembre 2014, le Comité est composé de trois administrateurs, dont deux administrateurs indépendants, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF : Monsieur Jacques-Yves Nicol, Madame Sylvia Fonseca et la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp. Il est présidé par Monsieur Jacques-Yves Nicol, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. Ce Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

L'ensemble des membres du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable, présentées de manière plus détaillée au paragraphe 5.1.2.4. Monsieur Jacques-Yves Nicol, Président du Comité, est membre du Club des Présidents de Comité d'Audit de l'Institut Français des Administrateurs.

Les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Comité au cours de l'exercice 2014 :

- le Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> avril 2014, ayant pris acte de la démission de Madame Inès Reinmann Toper en tant que membre du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable, a nommé Madame Sylvia Fonseca en tant que membre de ce Comité ;
- le Conseil d'Administration du 23 avril 2014, tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour et ayant pris acte de l'arrivée à échéance du mandat d'administrateur de Madame Helena Rivero, a constaté la fin de son mandat en tant que membre de ce Comité ;
- le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014, ayant pris acte de la démission de Monsieur Sixto Jimenez de son mandat d'administrateur de la société, a constaté la fin de son mandat de membre de ce Comité.

### Missions

Le Comité donne des avis et recommandations au Conseil sur :

- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- l'examen des Comptes sociaux et consolidés et de l'information financière ;
- l'examen du budget et des *business plans* ;
- le processus de nomination des Commissaires aux Comptes, l'examen de leurs honoraires, le suivi de leur indépendance et l'exécution de leur mission de contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- le processus de désignation des experts en évaluation et l'exécution de leur mission ;
- la politique financière et les plans de financement ;
- les synthèses de maîtrise des risques et de contrôle interne et leur efficacité ;
- le fonctionnement et les missions de l'Audit interne ;
- la gestion de la qualité et la stratégie RSE.



Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission, et ce, aux frais de la société dans le cadre de son budget. Dans cette hypothèse, il veille à l'objectivité, à la compétence et à l'indépendance dudit expert.

#### Travaux réalisés en 2014

Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable s'est réuni huit fois en 2014, avec un taux de participation de 96,88 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les résultats des expertises du patrimoine au 31 décembre 2013 et au 30 juin 2014, les Comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013 et les Comptes consolidés aux 31 mars, 30 juin et 30 septembre 2014, la situation des financements et des couvertures. Il a examiné à ces occasions la clarté et la fiabilité des informations communiquées aux actionnaires et au marché par la revue des projets de communiqués de presse. Il a étudié le rapport annuel, le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne ainsi que le rapport RSE.

Dans la continuité de ses travaux réalisés au cours des exercices précédents, le Comité a procédé à une revue des risques locatifs, législatifs, financiers ainsi que des risques liés au développement durable. Il a par ailleurs poursuivi la revue du programme d'assurances et des litiges/contentieux et des provisions liées. Il a revu le plan de charge et les rapports d'audit interne et le plan de financement, les couvertures et relations bancaires. Il a également examiné la situation de la société au vu des engagements et garanties pris en Espagne. Au cours de ces réunions, des présentations par l'Audit interne sur la revue des engagements hors bilan, sur la cartographie des risques ainsi que sur la nouvelle politique des risques ont également été effectuées. Le Comité a également procédé à l'approfondissement de certains risques de la cartographie, tels les risques de construction, les risques technologiques et numériques, les risques de fraudes et les risques des immeubles liés au plomb et à l'amiante.

Le Comité a par ailleurs procédé à l'audition de la Direction Financière et des Commissaires aux Comptes et revu le budget des Commissaires aux Comptes. Les Commissaires aux Comptes participent de façon systématique aux travaux du Comité relatifs notamment aux différentes présentations des comptes et ont fait au Comité une présentation sur les résultats de l'audit légal, la revue de certains aspects de contrôle interne et les recommandations émises ainsi que sur les options comptables retenues.

Le Comité dispose d'un délai minimum de deux jours avant l'examen des comptes par le Conseil d'Administration. À titre exceptionnel, le Comité examinant les comptes consolidés au 31 mars 2014 s'est tenu le jour précédant son examen par le Conseil d'Administration. Afin de s'assurer que le Comité disposait de délais suffisants avant la réunion du Conseil d'Administration, les documents et informations nécessaires avaient été adressés aux membres du Comité en amont de la réunion. Il est souligné qu'il s'agissait d'une exception et que le Conseil d'Administration tient à respecter le délai de deux jours tel que recommandé par le Code AFEP-MEDEF.

Les séances du Comité ont été précédées de travaux préparatoires, notamment pour les sujets relatifs aux risques financiers, aux provisions et litiges, aux risques législatifs et au développement durable.

Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable procède systématiquement à la restitution de ses travaux au Conseil d'Administration sous forme de synthèse.

#### COMITÉ DE GOUVERNANCE, NOMINATIONS ET RÉMUNÉRATIONS

##### Composition

Les membres du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations sont désignés par le Conseil qui fixe la durée de leurs fonctions et peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un ou plusieurs membres.

Au 31 décembre 2014, le Comité est composé de trois administrateurs, dont deux administrateurs indépendants, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF : Madame Inès Reinmann Toper, Monsieur Claude Gendron et Monsieur Rafael Gonzalez de la Cueva. Il est présidé par Madame Inès Reinmann Toper, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. Ce Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Les mouvements suivants sont intervenus dans la composition du Comité au cours de l'exercice 2014 :

- le Conseil d'Administration du 23 avril 2014, tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a procédé au remplacement de Monsieur Vicente Fons par Monsieur Claude Gendron en tant que membre de ce Comité ;
- le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014, ayant pris acte de la démission de Monsieur Antonio Trueba de son mandat d'administrateur de la société, a constaté la fin de son mandat de membre de ce Comité.

##### Missions

Ce Comité a un rôle d'information, de formation et de conseil :

- il revoit le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités et lui fait des propositions d'amélioration de la gouvernance. Il conduit la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil. Il supervise le mode d'évaluation du Conseil ;
- il réfléchit à la composition des instances dirigeantes de la société. Il établit un plan de succession des mandataires sociaux et des administrateurs ;
- il fait des propositions au Conseil sur tous les aspects de la rémunération des dirigeants.

Le Comité peut convier à ses réunions les dirigeants et cadres de la société et de ses filiales, les Commissaires aux Comptes et plus généralement tout interlocuteur qui pourrait l'assister à réaliser son objet.

Le Comité peut demander à tout expert de son choix de l'assister dans sa mission, et ce, aux frais de la société. Dans cette hypothèse, le Comité veille à l'objectivité dudit expert.

#### Travaux réalisés en 2014

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations s'est réuni 11 fois en 2014, avec un taux de participation de 95,12 %.

Au cours de ces réunions, les travaux du Comité ont porté sur différentes questions en matière de gouvernance, nominations et rémunérations.



## 05. Gouvernement d'Entreprise

En matière de gouvernance et nominations, le Comité a mené des réflexions sur la composition du Conseil d'Administration et des Comités, en parallèle avec l'évolution de l'actionariat de la société. Il a notamment, à la demande du Conseil d'Administration, engagé des processus de recrutement d'administratrices indépendantes avec l'aide d'un cabinet externe sélectionné à cet effet. À cette occasion, le Comité a prêté une attention particulière à la diversification de la composition du Conseil d'Administration en termes de représentation équilibrée des hommes et des femmes, de compétences et d'expérience internationale.

S'agissant des sujets de rémunérations, le Comité a notamment examiné la rémunération de Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général, et l'application des conditions de performance liées à sa rémunération variable. Il a mené une réflexion sur la structure de la rémunération du Directeur Général en veillant au respect des principes énoncés dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre, benchmark, cohérence, intelligibilité et mesure.

Il a également débattu de l'utilisation de l'enveloppe des jetons de présence au titre de 2014.

Dans le cadre de ces travaux, le Comité a fait appel à des cabinets externes indépendants auxquels il a notamment demandé la réalisation d'études de benchmark.

Il a également revu les projets de communiqués relatifs aux éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux qui doivent, conformément au Code AFEP-MEDEF, être rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés.

Il a par ailleurs supervisé les travaux d'évaluation du Conseil d'Administration et a formulé un avis sur les administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants. Il a en outre pris connaissance de la politique de ressources humaines de la société et veillé à sa politique en matière d'égalité professionnelle hommes/femmes.

Au cours de l'exercice 2014, Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration, a été convié à certaines réunions du Comité dont l'ordre du jour portait notamment sur la nomination d'administrateurs et sur la préparation de l'évaluation des travaux du Conseil d'Administration. De la même manière, Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général, a été convié à certaines réunions du Comité dont l'ordre du jour portait notamment sur la présentation de l'évolution de l'organisation interne de la société et sur la rémunération des membres du comité exécutif.

### COMITÉ AD HOC CHARGÉ DU SUIVI DU DÉROULEMENT DES DOSSIERS/PROCÉDURES JUDICIAIRES EN COURS

#### Date de création et composition

Le Comité a été créé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 26 mars 2013.

Au 31 décembre 2014, le Comité est composé de trois administrateurs, dont un administrateur indépendant : Monsieur Bernard Michel, Monsieur Jacques-Yves Nicol et Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

Il est à noter que le Conseil d'Administration du 17 septembre 2014, ayant pris acte de la démission de Monsieur Sixto Jimenez de son mandat d'administrateur de la société, a constaté la fin de son mandat de membre de ce Comité.

#### Missions et travaux réalisés en 2014

Le Comité est chargé de suivre le déroulement des dossiers/procédures judiciaires en lien avec certains anciens actionnaires, de faire un rapport régulier au Conseil d'Administration de ses travaux et de formuler des recommandations au Conseil d'Administration.

Dans le cadre de ses missions, le Comité s'est réuni cinq fois en 2014. Il a notamment fait une analyse de différentes décisions de justice liées à des procédures judiciaires en France et en Espagne telles que décrites dans le présent document de référence et a formulé des recommandations sur les positions adoptées par la société.

### COMITÉ AD HOC CHARGÉ DU SUIVI DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE METROVACESA CONCERNANT SA PARTICIPATION DANS GECINA

#### Date de création et composition

Le Comité a été créé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 30 septembre 2013 et était composé du Président du Conseil d'Administration et des administrateurs indépendants n'étant pas en potentielle situation de conflits d'intérêts : Monsieur Bernard Michel, Madame Inès Reinmann Toper, Monsieur Rafael Gonzalez de la Cueva et Monsieur Jacques-Yves Nicol. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

#### Missions et travaux réalisés en 2014

Le Comité était chargé de suivre la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina, de faire un rapport régulier au Conseil d'Administration de ses travaux et de formuler des recommandations au Conseil d'Administration.

Dans le cadre de ses missions, le Comité s'est réuni une fois en 2014. Il a notamment fait une analyse de l'évolution du processus engagé par Metrovacesa afin de céder sa participation dans Gecina.

Lors de sa séance du 17 septembre 2014, le Conseil d'Administration, connaissance prise de la réalisation définitive par Metrovacesa du processus précité, a mis fin à la mission de ce Comité.

#### 5.1.4.6. ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les règles d'évaluation du Conseil sont définies dans son règlement intérieur (article 7) :

- débat une fois par an sur son mode de fonctionnement et celui de ses Comités ;
- débat éventuel une fois par an, en dehors des mandataires sociaux et sous la présidence du Président du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, sur la qualité du management, ses relations avec le Conseil et les recommandations qu'il souhaite faire au management ;
- évaluation tous les trois ans de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. Cette évaluation a notamment pour objectif de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> avril 2014 a consacré un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, sur la base de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour l'exercice 2013, menée avec l'assistance d'un cabinet externe.

Il ressort de cette évaluation annuelle que l'ensemble des administrateurs ont considéré que la gouvernance avait continué à progresser depuis la précédente évaluation et que la majorité des administrateurs a jugé la dynamique et la performance du Conseil satisfaisantes. Des sujets de satisfaction ont été soulignés, tels que la pertinence des ordres du jour, la conduite des débats par le Président du Conseil qui facilitait l'expression des opinions, l'adéquation du nombre et de la nature des Comités, la gestion des situations de conflits d'intérêts par le Conseil d'Administration et le bon niveau d'implication du Conseil d'Administration dans les domaines de la stratégie, politique financière, marche des affaires, gestion du risque et conformité, rémunération des dirigeants et communication financière. Le fonctionnement des Comités ainsi que du Secrétariat du Conseil a également été à nouveau salué par les administrateurs.

Des souhaits d'amélioration ont également été exprimés par certains administrateurs concernant la poursuite de l'augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants et de la proportion de femmes, le renforcement du respect de la confidentialité des débats du Conseil et l'organisation de réunions des administrateurs sans la présence de l'équipe de Direction Générale (« *Executive Sessions* »).

À la suite des souhaits d'amélioration exprimés lors de l'évaluation pour les exercices 2012 et 2013, certaines actions ont été entreprises,

notamment (i) la mise en place de mesures permettant de renforcer le respect de la confidentialité des débats du Conseil par toutes les parties prenantes, (ii) une information régulière au Conseil d'Administration concernant les principaux contentieux et litiges du Groupe, (iii) la conduite de travaux par le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations concernant la structure de la rémunération du Directeur Général, (iv) la poursuite de l'organisation annuelle d'un séminaire stratégique du Conseil ainsi que (v) l'organisation d'une *Executive Session* en février 2015 en vue de l'appréciation de l'accomplissement de ses missions par la Direction Générale au cours de l'exercice 2014.

Le Conseil d'Administration du 22 octobre 2014, sur proposition du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a décidé de mandater un cabinet externe afin de conduire l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour l'exercice 2014. Dans ce cadre, il sera procédé à une mesure de la contribution effective de chaque administrateur au cours de l'exercice 2014, telle que préconisée par le Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'Administration considère qu'une telle analyse est importante, notamment pour les travaux menés par le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations en vue de préparer le renouvellement des mandats d'administrateurs. Les résultats de ces analyses n'ont cependant pas vocation à être publiés.

### 5.1.5. CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration et la charte de l'administrateur, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, prévoient les règles auxquelles les administrateurs doivent se soumettre en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

L'article 2 du règlement intérieur du Conseil d'Administration stipule que « *L'administrateur devra faire part au Conseil de toutes situations de conflit d'intérêt même potentiel et devra s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante* ».

L'article 14 de la charte de l'administrateur apporte davantage de précisions en stipulant que :

*« L'administrateur s'engage à ce que les intérêts de la société et de l'ensemble de ses actionnaires prévalent en toutes circonstances sur ses intérêts personnels directs ou indirects.*

*Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, s'engage à en informer le Président du Conseil d'Administration ou toute personne désignée par celui-ci.*

*En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du conseil d'administration. Il sera dérogé à cette règle si l'ensemble des administrateurs devait s'abstenir de participer au vote en application de celle-ci.*

*Conformément à la loi, chaque administrateur devra communiquer au Président du Conseil toute convention devant être conclues directement ou par personne interposée, avec la société, ses filiales, sauf lorsqu'en raison de son objet ou de ses implications financières elle n'est significative pour aucune des parties.*

*S'agissant d'un administrateur personne morale, les conventions visées concernent celles conclues avec la société elle-même et les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Il en sera de même pour les conventions auxquelles l'administrateur est indirectement intéressé.*

*L'administrateur peut, pour toute question déontologique même ponctuelle, consulter le Président du Conseil d'Administration ou le Président du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations de la société. »*

## 05. Gouvernement d'Entreprise

Chaque année, le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations consacre un point de son ordre du jour à l'examen des potentielles situations de conflits d'intérêts.

À la connaissance de Gecina :

- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

### 5.1.6. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Aucune convention ni aucun engagement n'ont été soumis à l'approbation du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2014.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

##### CONVENTION CONCLUE AVEC MONSIEUR CHRISTOPHE CLAMAGERAN

Le Conseil d'Administration du 4 octobre 2011 a autorisé la signature d'une transaction avec Monsieur Christophe Clamageran, consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société.

Cette convention a poursuivi ses effets en 2014 sur le point suivant : la conservation par Monsieur Christophe Clamageran du bénéfice des stock-options qui lui ont été octroyées lors des Conseils d'Administration du 22 mars 2010 et du 9 décembre 2010, Monsieur Christophe Clamageran étant dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans gouvernant ces attributions, les autres modalités des règlements desdits plans restant inchangées.

Le nombre total d'options dont est bénéficiaire Monsieur Christophe Clamageran au titre de ces plans est de 61 368 options.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2012.

À la connaissance de Gecina, (i) il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des administrateurs a été sélectionné, (ii) il n'existe pas de restriction, autre que celles, le cas échéant, mentionnées au paragraphe 6.3.2., acceptée par les mandataires sociaux concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social, (iii) il n'existe pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration à Gecina ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun lien familial (i) entre les membres du Conseil d'Administration, (ii) entre les mandataires sociaux de la société et (iii) entre les personnes visées au (i) et au (ii).

##### CONVENTION CONCLUE AVEC MONSIEUR PHILIPPE DEPOUX

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 a fixé les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Directeur Général de Monsieur Philippe Depoux. Ces conditions peuvent se résumer de la façon suivante :

- En cas de cessation des fonctions de Directeur Général, à la suite d'un départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie, Monsieur Philippe Depoux bénéficiera d'une indemnité assujettie à une condition de performance dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :
  - ancienneté inférieure à un an : indemnité de départ de 6 mois maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable), il est précisé que cette disposition est devenue caduque le 3 juin 2014, l'ancienneté du Directeur Général ayant atteint un an à cette date ;
  - ancienneté entre un an et deux ans : indemnité de départ de 100 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente ;
  - ancienneté supérieure à deux ans : indemnité de départ de 200 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) au titre de l'année civile précédente.

##### CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR UNE ANCIENNETÉ SUPÉRIEURE À UN AN

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est supérieur à la moyenne des deux précédents résultats récurrents (N-1 et N-2) précédant la cessation des fonctions. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte les évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées.

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent année N hors variation de valeur > moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	100 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 4 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	80 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 8 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	50%
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 12 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	Aucune indemnité de départ

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces conditions de performance, étant précisé que le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice. Dans l'hypothèse où la cessation des fonctions de Directeur Général de Monsieur Philippe Depoux interviendrait avant l'accomplissement de deux exercices, les conditions de performance ne pourraient être appréciées sur deux exercices au moins comme préconisé par le Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013. En tout état de cause, comme indiqué ci-dessus, le montant maximum de l'indemnité de départ dépend de l'ancienneté du Directeur Général.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 avril 2014.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-40-1 du Code de commerce, issu de l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014, les conventions et engagements ci-dessus mentionnés, approuvés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice, ont été examinés par le Conseil d'Administration du 19 février 2015.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2014.

### 5.1.7. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 20 des statuts, dont les dispositions sont rappelées au paragraphe 9.3. du document de référence, dans le chapitre relatif aux Informations juridiques.

### 5.1.8. INFORMATIONS CONCERNANT LA STRUCTURE DU CAPITAL ET ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Ils sont décrits au chapitre « Commentaires sur l'exercice » dans la partie 2.2. « Ressources financières » et au paragraphe 6.3.3.

### 5.1.9. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

La société Gecina s'appuie, tant pour le présent descriptif que pour la mise en œuvre de ses dispositifs, sur les principes généraux proposés dans le « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », mis à jour en juillet 2010 par le groupe de place établi sous l'égide de l'AMF. Il est rappelé que ces dispositifs, comme tous systèmes de contrôle interne ou de gestion des risques, ne peuvent cependant fournir une garantie absolue d'atteinte des objectifs de la société. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques s'appliquent, sans exclusion, à toutes les activités couvertes par le Groupe.

#### 5.1.9.1. DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques en vigueur chez Gecina est décrit au paragraphe 7 du chapitre 1 « Risques ». Il a pour objectif de :

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

Les systèmes d'identification, d'analyse et de gestion des risques sont mis en œuvre par la fonction « Risques Immobiliers » pour ce qui est des risques liés à la sécurité et à l'environnement des immeubles, et par la fonction « Risques et Conformité » pour ce qui concerne les risques généraux. Le traitement des risques relève de la responsabilité des différentes Directions du Groupe, en fonction de la nature des risques.

Les travaux de gestion des risques font l'objet de présentations ainsi que d'un suivi par le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

La fonction « Risques et Conformité » a notamment diffusé en 2014 une politique de gestion des risques qui vient en complément des procédures et du règlement intérieur. Cette politique permet un meilleur ancrage de la gestion des risques dans les objectifs, la culture et le fonctionnement de l'organisation. Elle renforce le lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des risques. En clarifiant les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes, cette politique tend à renforcer l'implication de chacun. Elle est consultable par tous les collaborateurs du Groupe en vertu de sa diffusion sur l'Intranet.

Le paragraphe 7 du chapitre 1 « Risques » comprend par ailleurs un tableau de synthèse des principaux facteurs de risques et des dispositifs de maîtrise correspondants.

#### 5.1.9.2. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne en vigueur chez Gecina comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'activités ayant pour objet :

- de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, conformément aux lois et règlements applicables, et aux règles internes de l'entreprise ;

## 05. Gouvernement d'Entreprise

- de veiller à la sauvegarde des actifs, et, plus généralement, de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise ;
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

Il est ainsi rappelé que le champ du contrôle interne ne se limite pas aux procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

### ORGANISATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

#### Direction de la société

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il a été décidé, à titre de mesure d'ordre interne et conformément aux dispositions de l'article 4.1.2 de son règlement intérieur, de fixer des limitations de pouvoirs au Directeur Général comparables à celles qui existaient auparavant. Ces informations sont détaillées au paragraphe 5.1.3.

#### Organisation de la société

En 2014, une réorganisation de la société a été opérée. L'organisation par type de patrimoine a évolué vers une organisation par métier plus en ligne avec la stratégie et permettant également de favoriser la transversalité et la polyvalence des collaborateurs.

Plusieurs nouvelles Directions ont ainsi été créées, à savoir :

- une Direction « Investissements et Arbitrages » regroupant le pilotage des processus d'acquisitions et ventes ;
- une Direction du « Patrimoine Immobilier » en charge de la gestion immobilière du patrimoine comprenant la gestion, la commercialisation ainsi que la fonction Maîtrise d'ouvrage ;
- une Direction « Asset Management » ayant pour mission d'élaborer des business plans par immeuble et de piloter la rotation du patrimoine. La création de la Direction de l'Asset Management concrétise la volonté impulsée en 2013 de renforcer cette fonction chez Gecina. Cette Direction contribue, en liaison avec la Direction du Patrimoine Immobilier et la Direction des Investissements et Arbitrages, à l'élaboration de la stratégie immobilière ;
- afin de centraliser les différentes entités en charge du marketing et de la communication, une Direction Marketing & Communication a en outre été créée. Ses principales missions se concentrent sur le marketing de l'offre commerciale, le marketing relationnel et le digital. En ce qui concerne la communication, cette Direction est responsable de la communication commerciale, « corporate » et interne.

Le Secrétariat Général intègre pour sa part les Directions Juridiques, Ressources Humaines, Système d'Information ainsi que la Fondation.

Jusqu'alors rattachée au Secrétariat Général, la fonction « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » devient une Direction autonome rattachée au Directeur Général. Au cœur de la stratégie de Gecina, la RSE représente un levier de création de valeur pour le Groupe. C'est pourquoi chacune des directions intègre des missions RSE à ses fonctions et décline la politique du Groupe en la matière. La politique RSE du Groupe (cf. 7.1.3. « Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions ») est coordonnée au niveau global par la Direction RSE. Le dispositif complet de pilotage avec les différentes directions est décrit dans le paragraphe 7.1.4.1. « Dispositif de pilotage et de coordination de la démarche RSE ».

S'agissant de la Direction Financière, son organisation n'a pas été modifiée depuis 2013. Elle intègre les Directions de la Communication Financière, du Contrôle Financier, des Financements, Trésorerie & Business Plan, des Expertises, et la Direction Comptabilité, Fiscalité et Assurance.

Les fonctions Audit interne et Risques et Conformité sont maintenues au sein de la Direction de l'Audit. L'ensemble des Directions évoquées ci-dessus sont toutes rattachées au Directeur Général.

Le Secrétariat du Conseil, d'une part, est rattaché à la Présidence et la Direction des Affaires Juridiques Corporate, d'autre part, à la Direction Générale.

#### Structure de Direction

La structure de direction du groupe Gecina est constituée par :

- un Comité Exécutif, qui réunit autour du Directeur Général les responsables des principales Directions. Le Comité Exécutif fixe les objectifs, pilote les projets stratégiques, décide des priorités et des moyens nécessaires et s'assure de la mise en œuvre des décisions prises. Ce Comité se réunit sur une base hebdomadaire ;
- un Comité de Direction, qui reprend la composition du Comité Exécutif tout en l'étendant aux représentants de fonctions clés de l'entreprise. Le Comité de Direction met en œuvre l'ensemble des projets du Groupe, conduit l'activité et assure le pilotage des principaux indicateurs. Il se réunit sur une base mensuelle.

Les Comités Exécutifs et de Direction du Groupe sont relayés par des Comités spéciaux dont l'objet est d'être informés, d'exprimer un avis et de suivre les opérations relevant de leurs domaines de compétence. Parmi ces derniers, le Comité d'Investissements et d'Arbitrages se réunit afin d'examiner les projets d'acquisitions ou de cessions en cours présentés par la Direction Investissements et Arbitrages. Le Comité de pilotage RSE, qui se réunit sur une base mensuelle, a pour mission d'anticiper les axes sur lesquels Gecina doit structurer sa démarche, de définir les objectifs et plans d'actions associés, s'assurer du respect de la stratégie RSE et organiser des comités thématiques.

Enfin, la communication entre la Direction et l'ensemble du Groupe est notamment assurée par un Comité Management, qui se réunit régulièrement et constitue une instance d'information et de partage.

#### Organisation du Groupe

Le Groupe est constitué de la société mère et des filiales incluses dans le périmètre de consolidation. La gestion du Groupe est organisée de manière centralisée auprès d'équipes et services communs qui appliquent les mêmes méthodes et procédures pour l'ensemble des sociétés (cf. 1.4. organisation du Groupe et organigramme).

#### Définition des responsabilités et des pouvoirs

Les responsabilités accordées aux collaborateurs sont formalisées au travers de descriptions d'emplois et de délégations de pouvoirs, trouvant leur prolongement dans les procédures de gestion du Groupe. Les descriptions d'emplois sont rédigées par la Direction des Ressources Humaines et les délégations de pouvoirs sont établies par la Direction Juridique. Des organigrammes détaillés sont par ailleurs en libre accès au travers des outils de communication interne. Les organigrammes et délégations de pouvoirs sont actualisés en fonction des évolutions de l'organisation du Groupe. En outre, d'autres supports de communication interne tels que l'Intranet ou le guide remis à chaque nouveau collaborateur permettent de préciser les responsabilités et pouvoirs de chacun.



## Gestion des Ressources Humaines

La DRH du groupe veille au développement de son patrimoine humain. À ce titre, elle a en charge le recrutement et l'intégration des collaborateurs, la gestion, la formation ainsi que le développement de leur carrière.

Garante d'un climat social de qualité, elle veille au respect des obligations légales et sociales du Groupe et entretient un dialogue permanent avec les organisations syndicales au travers des représentants du personnel du groupe. Ainsi, les mesures collectives relatives à la gestion des ressources humaines font régulièrement l'objet d'informations, de consultations ou de négociations débouchant sur la signature d'accords spécifiques.

La politique RH du Groupe vise à favoriser un environnement professionnel de qualité, exempt de toute forme de discrimination et encourageant la diversité ainsi que le développement professionnel de ses salariés. Elle est déployée au travers de nombreux dispositifs tels que les process en place en matière de recrutement, de formation, ou de gestion des carrières ainsi que les engagements pris en matière d'égalité professionnelle hommes/femmes, d'emplois des jeunes, des seniors, ou des handicapés.

En 2014, la DRH a contribué activement au projet de réorganisation par métiers en pilotant sa mise en œuvre opérationnelle et en dotant chaque direction des ressources nécessaires. Les collaborateurs concernés par cette réorganisation ont quant à eux bénéficié de mesures d'accompagnement individuelles ou collectives mises en place, en fonction du besoin et après concertation.

## Système d'information

Le système d'information du Groupe est constitué d'un socle d'applications de gestion immobilière interfacées entre elles et vers des systèmes comptables, financiers, RH et décisionnels. Il intègre en outre différents moyens de communication numérique : messagerie, téléphonie par Internet, Intranet, réseau social d'entreprise. Les applications métiers sont adaptées à chacun des besoins des utilisateurs et à chaque ligne d'activité. Ces outils, ainsi que leur architecture, font l'objet d'une documentation précise, et sont couverts par des moyens de maintenance corrective et évolutive.

Au cours de l'exercice 2014, pour répondre aux besoins de la réorganisation, la DSI a lancé de nouveaux programmes pour les fonctions asset management et gestion immobilière ainsi que pour le pilotage financier et patrimonial. Ces projets seront pour la majorité finalisés au cours de l'année 2015.

La protection des systèmes est assurée par un ensemble d'outils et de procédures, comprenant en particulier des règles de gestion des habilitations, des applications de sécurité logique et des procédures formalisées de sauvegarde régulière des données.

Les supports des sauvegardes sont doublés et conservés auprès d'un prestataire spécialisé. Les équipements informatiques sont regroupés dans un local protégé dont l'accès est sécurisé.

Leur performance d'exploitation est notamment assurée au moyen de la virtualisation de près de 80 % des serveurs ce qui permet de générer des économies d'énergies substantielles. Cette démarche s'inscrit en complément d'autres actions responsables menées sur les outils informatiques (cf. 7.6.4. « Achats responsables »).

La reprise d'activité est assurée au moyen d'un plan de secours formalisé et testé annuellement avec la participation des utilisateurs.

Un contrat de « back-up » auprès d'un prestataire externe permet par ailleurs d'assurer la poursuite de l'activité de la société en cas d'indisponibilité des systèmes d'information suite à un sinistre majeur.

## Procédures de gestion

Les procédures de gestion du Groupe s'inspirent des bonnes pratiques et permettent de renforcer la sécurité des opérations en positionnant les contrôles nécessaires. Elles sont accessibles par tous les collaborateurs au travers des outils informatiques de communication interne. La coordination et l'accompagnement nécessaires à l'évolution du référentiel de procédures sont assurés par l'Audit interne.

## Lutte contre la fraude et la corruption

Le dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Groupe a été renforcé à l'appui de la mise en place, en 2013, de la fonction « Risques et Conformité ». Ce dispositif se fonde, en premier lieu, sur une évaluation et une analyse des risques de fraude et de corruption au travers des travaux annuels de cartographie des risques. Cette évaluation permet d'orienter les mesures de prévention qui reposent pour leur part sur la Charte d'éthique du Groupe ainsi que sur le référentiel des procédures internes intégrant diverses mesures de contrôles, de ségrégation des tâches, ou de sécurité des accès. La prévention repose également sur des actions de sensibilisation menées par la fonction « Risques et Conformité » qui procède à des informations ou formations des collaborateurs du Groupe. Enfin, un dispositif de détection est également mis en œuvre. Il porte notamment sur l'intégration des risques de fraude et de corruption aux travaux d'audit de contrôle permanent réalisés par la fonction « Risques et Conformité », ainsi que sur des investigations ponctuelles lorsque des anomalies sont détectées ou signalées.

## Charte d'éthique

L'ensemble des règlements, dispositions et procédures internes ont été complétés par la mise en œuvre de la charte éthique du Groupe.

Établie conformément aux valeurs fondamentales de Gecina et ratifiée par le Conseil d'Administration du 14 décembre 2011, cette charte éthique a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs début 2012 et rendue publique à cette occasion sur son site Internet. Elle s'articule autour de huit enjeux :

- respect de la réglementation ;
- engagements du Groupe ;
- responsabilité vis-à-vis de l'environnement ;
- comportement au travail ;
- conduite éthique des affaires ;
- confidentialité ;
- déontologie boursière ;
- droit d'alerter.

Chaque salarié est invité à respecter et faire respecter cette charte et à faire preuve, en toutes circonstances, d'un comportement intègre. Un guide pratique illustrant les principes énumérés dans la charte éthique a été distribué à l'ensemble des salariés administratifs. En cas d'interrogation complémentaire face à une opération ou de doute sur une situation particulière, les collaborateurs peuvent rendre directement compte au responsable de la Conformité. Un droit d'alerte a également été mis en place au moyen d'une adresse de messagerie dédiée. En fonction de la nature et de la gravité du problème, un Comité d'Alerte est alors mis en place qui traite le sujet dans les meilleurs délais.

## 05. Gouvernement d'Entreprise

En 2012, 75 % des collaborateurs du siège ont assisté à l'une des quatre conférences d'information et de formation à la charte éthique. Chaque nouveau collaborateur se voit remettre la charte éthique et le guide pratique à son arrivée. En complément, la présentation des éléments de la charte est intégrée au dispositif d'accueil des nouveaux collaborateurs du Groupe. Ainsi, 100 % des nouveaux collaborateurs ont assisté à cette présentation en 2013 et 2014. Compte tenu de la rotation des effectifs sur l'année, 82 % des collaborateurs du Groupe ont été sensibilisés au code éthique.

### Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme

Depuis 2013, le Groupe a renforcé son dispositif de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme au travers de la mise en place d'une nouvelle procédure et d'outils d'identification et de gestion de ces risques à l'attention des Directions opérationnelles. Au cours de l'année 2014, une session de sensibilisation et d'information a été dispensée par la fonction Risques et Conformité auprès du Comité de Direction et des collaborateurs concernés. La diffusion de la procédure sur l'Intranet de la société a permis de relayer l'information auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. La fonction Risques et Conformité est intégrée dans cette nouvelle procédure en tant qu'entité informée et consultée par les entités opérationnelles.

### Indicateurs RSE

Pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa politique RSE (cf. 7.1.3. « Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions »), Gecina s'est dotée, depuis 2008, d'outils de mesure de la performance RSE consolidés au travers de tableaux de bord d'indicateurs. Ces tableaux, en progression constante, ont été en grande partie élaborés à partir d'un socle de référentiels internationaux (*Global Reporting Initiative G4, European Platform of Regulatory Authorities...*), de textes réglementaires (article 225 de la loi dite « Grenelle 2 » n° 2010-758 du 12 juillet 2010...), de recommandations sectorielles (guide du reporting RSE France GBC) et de l'analyse des performances de Gecina au travers des questionnaires des agences de notation extra-financières (*Carbon Disclosure Project, RobecoSAM, Oekom, Global Real Estate Sustainability Benchmark...*). Les indicateurs de ces tableaux de bord sont calculés à partir des données collectées auprès de l'ensemble des directions de l'entreprise concernées par les plans d'actions RSE. Ces indicateurs sont essentiels au pilotage des projets et de la performance RSE du Groupe (cf. 7.1.4. « Pilotage et coordination de la stratégie RSE »). Ils participent à la maîtrise des risques opérationnels et environnementaux et sont régulièrement présentés par les fonctions responsables aux membres du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable. Conformément à la réglementation en vigueur, les éléments publiés font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant accrédité (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »).

### MODALITÉS DE DIFFUSION INTERNE DES INFORMATIONS PERTINENTES

Les processus de communication interne d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés s'appuient en premier lieu sur les applications de production « métiers » et « finance ».

Ces dernières mettent à disposition de leurs utilisateurs les états de suivi et les modules de consultation nécessaires à l'exercice de leur activité.

À un second niveau, l'informatique décisionnelle, qui s'appuie sur les entrepôts de données et les outils d'analyse du Groupe, permet l'élaboration des divers tableaux de bord et états de contrôle budgétaire nécessaires au pilotage des activités.

Les outils collaboratifs (Intranet, messagerie électronique, Internet...) assurent enfin un accès et un partage rapide des informations.

L'outil Intranet sert notamment au partage des organigrammes et procédures du Groupe, de la documentation, des archives, ainsi que des informations pertinentes relatives aux immeubles.

Des espaces réseau partagés ainsi que des communautés Intranet permettent également la diffusion de modèles ou d'états de contrôle entre les Directions.

Un accès sécurisé à partir de terminaux mobiles où d'Internet est en place pour les fonctions qui le nécessitent.

### GESTION DES RISQUES

Le dispositif de contrôle interne de Gecina s'appuie sur le dispositif de gestion des risques afin d'identifier les principaux risques à maîtriser et dont le traitement nécessite la mise en place de contrôles. Le dispositif de gestion des risques est rappelé au paragraphe 5.1.9.1. et décrit au paragraphe 7 du chapitre 1 « Risques ».

### ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les procédures de contrôle interne, ayant pour objet la maîtrise des risques associés aux opérations de la société, sont décrites ici au travers de quatre processus majeurs : la valorisation du patrimoine, la gestion locative, l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et les fonctions transverses.

#### Valorisation du patrimoine

Principaux risques visés dans ce processus : les risques associés à l'autorisation et au suivi des investissements, désinvestissements et travaux, ainsi que les risques liés à l'entretien et à la sécurité des immeubles.

#### Investissements

Les principales orientations du Groupe en matière d'investissements d'actifs sont fixées dans le cadre d'un plan à moyen terme à trois ans et déclinées au sein du budget. La maîtrise des risques associés à l'autorisation des investissements (portefeuilles d'actifs et projets de développement) est assurée par un processus d'acquisition reposant sur leur étude technique, juridique et financière. Suite à la réorganisation, le processus a fait l'objet d'une révision qui a été formalisé au sein d'une nouvelle procédure. Ce processus est mené par la Direction Investissements et Arbitrages, avec le soutien des fonctions supports (Direction Juridique et Direction Financière, notamment). Il intègre également l'assistance de conseils extérieurs (avocats, notaires, fiscalistes, auditeurs...) et d'experts immobiliers.

La réorganisation de 2014 a entraîné la création d'un comité d'analyse intermédiaire appelé le « Steering Comité ». Ce comité est composé du Directeur Investissements et Arbitrages et des Directeurs des pôles de chacune des typologies d'actifs, du Directeur de l'Asset Management et du directeur en charge de la coordination des projets ainsi que des Directeurs « Opérations », « Maîtrise d'Ouvrage » et « Technique » de la Direction Patrimoine Immobilier. Les Directeurs du Contrôle Financier, Juridique et de la RSE en sont également des membres permanents. Au cas d'espèces, d'autres collaborateurs des Directions évoquées



ci-dessus peuvent intervenir. Ce comité a pour objet d'analyser les dossiers d'investissements envisagés. La constitution des dossiers fait l'objet de règles et de paramètres précis formalisés au sein d'une procédure. Les projets d'investissements traités en « Steering Comité » et retenus doivent ensuite être validés par le Comité d'Investissements, composé des membres du Comité Exécutif et la Directrice Juridique. Ce Comité se réunit en tant que de besoin et à chaque étape significative du processus. Enfin, compte tenu des limitations de pouvoirs du Directeur Général définies par le Conseil d'Administration de Gecina, les projets d'investissements doivent également faire l'objet d'un accord préalable du Conseil, et avoir recueilli l'avis du Comité Stratégique, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 300 millions d'euros, ou concernent des projets de développement immobilier spéculatif supérieurs à 30 millions d'euros (opérations de promotion non commercialisées au démarrage), pour les investissements s'inscrivant dans le cadre du budget annuel et du business plan stratégique du Groupe approuvés ;
- supérieurs à 50 millions d'euros, ou concernent des projets de développement immobilier spéculatif (sans limitation de montant), pour les investissements s'inscrivant hors du cadre du budget annuel et du business plan stratégique du Groupe approuvés.

Les actes liés aux acquisitions sont enfin sécurisés par l'intervention des juristes internes, des notaires et/ou des avocats.

### Désinvestissements

Les principales orientations du Groupe en matière d'arbitrage d'actifs sont fixées dans le cadre d'un plan à moyen terme à trois ans déclinées au sein du budget. Les volumes d'arbitrage envisagés sont prévus par activité. La liste des immeubles susceptibles d'être cédés est arrêtée collégalement lors des *Asset Reviews* et soumise au Contrôle Financier pour validation. Le plan est ensuite présenté pour approbation au Comité d'Investissements par la Direction des Investissements et Arbitrages ou par la Direction du Patrimoine Immobilier concernant les ventes résidentielles par lots. Si le plan a obtenu l'accord du Comité d'Investissements, le Comité stratégique est consulté pour avis. Ce plan, préparé par les Directions opérationnelles pour chaque ligne d'activité, porte sur des hypothèses de désinvestissements en bloc ou par lots. Les budgets d'arbitrage ainsi définis sont revus par le Contrôle de gestion.

De la même manière que pour les investissements et compte tenu des limitations de pouvoirs du Directeur Général définies par le Conseil d'Administration de Gecina, les projets de cession doivent également faire l'objet d'un accord préalable du Conseil d'Administration de Gecina, et avoir recueilli l'avis du Comité Stratégique, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 50 millions d'euros pour les cessions incluses dans le plan de cession annuel approuvé ;
- ou concernent (sans limitation de montant) une cession se situant en dehors du plan de cession annuel approuvé.

La mise en œuvre des opérations de cession d'actifs est pilotée par la Direction d'Investissements et Arbitrages, qui recourt aux fonctions supports, ainsi qu'à des intervenants extérieurs (commercialisateurs, avocats, fiscalistes, notaires, géomètres, experts...).

La réalisation des transactions est ensuite sécurisée par les diligences spécifiques attachées à l'établissement des actes notariés ou des actes de cession de titres validés par des études de notaires et cabinets d'avocats le cas échéant.

### Ventes résidentielles par bloc

Dans le cadre de la ligne budgétaire de cession par typologie d'actifs figurant dans le budget annuel de cessions approuvé par le Conseil d'Administration, et après autorisation du Comité d'Investissements et, le cas échéant du Conseil, le Responsable des Investissements & Arbitrages constitue une équipe afin de piloter la mise en œuvre de la cession.

Pour coordonner ces actions, le Responsable des Investissements & Arbitrages s'appuie sur les équipes de Locare ainsi que sur les conseils externes, notamment des commercialisateurs ou des avocats/notaires.

### Ventes par lots

Les cessions par lots d'actifs résidentiels sont pilotées par un département spécifique rattaché à la Direction du Patrimoine Immobilier. Au sein de cette Direction, sous l'autorité du Directeur des Ventes, des *asset managers* chargés de programmes coordonnent les intervenants internes et externes (notaires, géomètres, syndics, commercialisateurs...).

La mise en œuvre des ventes par lots fait l'objet, pour chaque immeuble concerné, d'une procédure spécifique intégrant la constitution d'un dossier détaillé, tant sur le plan juridique que technique. Les lots sont commercialisés par les équipes de vente de Locare, filiale de Gecina rattachée à la Direction Investissements et Arbitrages, ou le cas échéant par des commercialisateurs extérieurs. Cette commercialisation s'effectue dans le respect de la réglementation en vigueur, qui impose notamment la remise aux locataires de documents d'information exhaustifs, portant entre autres sur les conditions préférentielles et protections qui leur sont accordées, ainsi que sur l'état de l'immeuble. Gecina procède également aujourd'hui par vente d'appartements vacants sur de nouveaux programmes.

### Maîtrise d'ouvrage

La fonction Maîtrise d'ouvrage est intégrée à la Direction du Patrimoine Immobilier. Elle intervient pour l'ensemble des lignes d'activités de la société. Cette fonction assure notamment le suivi des opérations de développements en s'entourant d'experts externes (bureaux d'étude, bureaux de contrôle...) et le cas échéant de maîtrise d'ouvrage déléguée, et intervient en tant que conseil en amont des opérations d'investissement. Elle veille dans ce contexte à l'amélioration de la gestion des différents risques associés aux opérations de construction tels que l'obtention des autorisations administratives, le respect des normes réglementaires ou l'exécution des travaux.

### Sécurité, entretien et amélioration du patrimoine

Pour l'ensemble du patrimoine, la Direction du Patrimoine Immobilier participe activement à la sécurité et à la gestion des risques physiques des immeubles : elle est notamment associée aux évaluations réalisées sous la supervision de la Fonction Risques Immeubles, et prend en charge ou supervise la mise en œuvre des actions de prévention ou de correction retenues suite à ces évaluations.



## 05. Gouvernement d'Entreprise

La mise sous contrôle des dépenses de travaux est pour sa part confortée par l'existence de programmes de travaux, établis pour chacun des immeubles par la Direction Maîtrise d'Ouvrage et la Direction des Opérations. Un suivi budgétaire des engagements et des réalisations est par la suite réalisé. Une mesure de la rentabilité des travaux d'investissement entraînant une augmentation de la rentabilité en capital et/ou locative est également établie pour les engagements significatifs ou excédant des seuils prédéfinis.

Les risques associés à l'autorisation des travaux sont également couverts par les processus suivants :

- des règles d'agrément et de référencement des fournisseurs ;
- la sélection des fournisseurs est assurée par des consultations de devis pour les chantiers de moins de 50 000 euros HT et par une procédure d'appels d'offres aux règles strictement définies pour les chantiers de plus de 50 000 euros HT ;
- la validation des commandes et des factures de travaux est par ailleurs sécurisée au moyen de seuils d'autorisation déterminés en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs et enregistrés dans le système d'information ;
- pour le patrimoine résidentiel plus particulièrement, des bordereaux de prix définissent des prestations standards par catégorie d'immeubles, auxquels doivent se conformer les fournisseurs. Les appels d'offres, ainsi que certaines consultations, sont par ailleurs validés par un Comité d'engagement.

En ce qui concerne le patrimoine santé, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles restent placées sous la responsabilité de l'exploitant, qui se doit d'informer sur une base régulière la Direction opérationnelle de la santé. Cette dernière veille en particulier à la conformité des travaux envisagés et, le cas échéant, au respect des contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée.

Certains travaux de « capex » dans le secteur de l'immobilier d'entreprise, de la santé peuvent être réglés par le bailleur en contrepartie de la renégociation des conditions locatives (durée des baux, conditions financières).

### Gestion locative

Principaux risques visés dans ce processus : les risques associés à la fixation des loyers, la vacance et la solvabilité des locataires.

### Fixation des loyers

Les risques de loyers inadaptés sont prévenus au travers du suivi permanent du marché et de contrôles de second niveau :

- pour le patrimoine résidentiel, les loyers des nouvelles locations sont établis à partir de la confrontation des loyers de marché, de la réglementation relative à l'encadrement des loyers, et des données internes (caractéristiques des lots, travaux engagés...). Les loyers ainsi fixés font l'objet de contrôles de second et de troisième niveau et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions bimensuelles communes avec les équipes de Locare. Les équipes devront désormais se conformer au dispositif ALUR qui prévoit l'encadrement des loyers notamment pour les logements parisiens à partir d'un loyer médian publié par les autorités compétentes. Ce dispositif devrait être expérimenté dans un premier temps à Paris intramuros ;

- pour l'immobilier d'entreprise, la fixation des loyers des locaux à commercialiser est également faite à partir des références de marché (prix constatés, statistiques publiées...) et, pour les surfaces les plus importantes, après une étude de marché spécifique faite en relation avec les commercialisateurs. Les loyers et les conditions de bail ainsi fixés font l'objet d'un contrôle hiérarchique systématique et sont régulièrement revus en cours de commercialisation au travers de réunions communes avec les équipes commerciales ; les loyers pilotés par la Direction Commerciale doivent être conformes aux conditions définies au sein des *asset reviews* ;
- pour l'ensemble du patrimoine en exploitation, les baux en renouvellement sont systématiquement suivis, les nouvelles conditions de loyers éventuellement proposées étant étudiées selon des modalités définies dans une procédure spécifique. Plus particulièrement, pour les locaux monovalents, certains commerces de taille significative ou surfaces de bureaux atypiques, les conditions de renouvellement sont arrêtées à l'appui d'une expertise réalisée par un expert extérieur reconnu. Le renouvellement des baux commerciaux fait également l'objet d'un comité de suivi régulier. Les révisions annuelles de loyers font pour leur part l'objet de procédures dédiées comprenant plusieurs niveaux de contrôles préalables.

### Commercialisation (relocations)

Pour l'immobilier d'entreprise, la commercialisation est assurée par des équipes internes dédiées à cette activité. Ces équipes agissent en collaboration avec les principaux commercialisateurs externes et/ou conseils indépendants, désignés en fonction de leur présence et de leur niveau de performance sur les secteurs géographiques concernés.

Pour l'immobilier résidentiel, la commercialisation est quasi systématiquement confiée aux équipes de Locare avec, en fonction du type de lot, une éventuelle subdélégation à un commercialisateur externe. Pour le résidentiel étudiant l'exploitation est faite par Campuséa aux moyens d'outils Internet dédiés. Les grilles de prix saisonniers sont fixées par le responsable des résidences étudiants. Un contrôle de second niveau est effectué par le Directeur des Actifs Immobiliers.

Le suivi des actions commerciales engagées est effectué au cours des réunions communes aux équipes de gestion et de commercialisation des Directions Opérationnelles.

Un reporting par immeuble permet enfin d'assurer régulièrement le suivi des nouvelles locations, des délais de relocation et des locaux vacants.

### Suivi de la vacance

Un état, qui fait l'objet d'une mise à jour périodique, recense tous les locaux vacants ou qui vont le devenir en raison des congés reçus, ou des intentions de départ exprimées par les locataires. Cet état permet de suivre l'évolution de la vacance et de mesurer le taux d'occupation de chaque immeuble et du patrimoine en exploitation.

Afin de minimiser les coûts financiers associés à la vacance, la programmation des travaux de remise en état, ou de rénovation, ainsi que la mise au point des actions commerciales nécessaires à la relocation, sont anticipées au plus près de l'annonce du congé, au travers de la réalisation de pré-états des lieux dans des limites de délais fixées pour chaque ligne d'activité.



L'ensemble de ces informations relatives à la gestion du patrimoine fait l'objet d'un prolongement automatique dans le système d'information utilisé en support d'action commerciale.

### **Sélection des clients**

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel sont sélectionnés par un Comité journalier, composé de représentants du bailleur et du commercialisateur. Ce Comité s'attache à une analyse complète du seul risque d'insolvabilité de chaque candidature présentée, garantissant dans le même temps le respect de la réglementation relative à la non-discrimination.

Les nouveaux locataires du patrimoine résidentiel étudiant sont sélectionnés sur des critères strictement financiers par les équipes de Campuséa. À noter que lorsqu'un contrat d'allotement a été conclu avec des écoles, les étudiants de ces écoles sont prioritaires.

Les nouveaux locataires du patrimoine immobilier d'entreprise sont sélectionnés après une étude de solvabilité, réalisée avec l'assistance d'un conseil financier, et faisant l'objet de contrôles hiérarchiques.

### **Recouvrement**

Pour l'ensemble du patrimoine en exploitation, les retards de règlement sont régulièrement suivis et donnent lieu à des relances systématiques conformément aux règles de procédures internes. Selon les cas, un suivi approfondi de la situation de certains locataires de l'immobilier d'entreprise peut être effectué avec l'aide d'un partenaire spécialisé dans l'information de solvabilité. Pour l'immobilier de santé, une veille permanente est effectuée sur les comptes d'exploitation des locataires afin d'anticiper et d'éviter tout risque de contrepartie.

Les impayés sont traités en relation avec le service contentieux constitué de collaborateurs spécialisés en la matière.

### **Relations avec la clientèle**

La Direction des Opérations pilote la relation client en s'appuyant notamment sur la Direction Marketing & Communication en charge de la qualité et de la satisfaction clients.

Au niveau Groupe, la Direction Marketing & Communication pilote des enquêtes et études « baromètre de la relation Client ».

Ces baromètres doivent notamment définir les indicateurs de performance de la relation client groupe et les facteurs clés de la qualité par typologie de patrimoine (enquêtes de satisfaction, reportings) afin d'aider les plans d'actions opérationnels. Il s'agit de construire ici une démarche itérative et participative s'inscrivant dans une démarche de progrès.

En continu, la Direction Marketing & Communication réalise pour l'immobilier résidentiel et étudiant des enquêtes de satisfactions sur les clients entrants et sortants. Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions clients, régulièrement suivis et mis à jour.

Pour l'immobilier d'entreprise et de santé, la Direction Marketing & Communication réalise ponctuellement des études prospectives pour mieux appréhender les évolutions du marché du point de vue de la demande.

La Direction Marketing & Communication développe également la stratégie digitale au service des clients. En 2014, une démarche pilote d'un extranet a été mise en place auprès des clients de l'immobilier d'entreprise et résidentiel. Celle-ci va être prioritairement développée sur l'ensemble des actifs tertiaires du Groupe.

Suite à la réorganisation déployée en 2014, Gecina Lab est dorénavant piloté par la direction Marketing & Communication. Au travers de Gecina Lab, club de réflexion et de dialogue sur les thématiques notamment de la RSE. Gecina a souhaité renforcer sa relation avec tous ses clients et parties prenantes. Cette instance a notamment pour but d'installer une relation étroite avec les clients-locataires en favorisant la connaissance, l'échange et le partage des bonnes pratiques RSE, croisant points de vue d'experts et d'utilisateurs. Gecina Lab a pour objectif de traduire des axes de progrès en proposition d'actions concrètes pour participer à l'amélioration des performances de l'immeuble et au bien-être des collaborateurs pour le locataire-utilisateur.

La Direction Marketing & Communication conçoit l'ensemble des supports d'actions d'informations et de communications sur ses immeubles tant auprès des prospects que des clients en intégrant une démarche responsable propre au Groupe, avec un souci d'efficacité et de mesure des actions réalisées.

### **Élaboration et traitement de l'information comptable et financière**

Le processus d'élaboration des états financiers repose pour l'essentiel sur :

- l'existence de procédures formalisées afférentes aux travaux de clôture et de consolidation des comptes qui s'appuient sur un calendrier d'arrêté spécifique ;
- la mise à jour régulière du manuel des règles et méthodes comptables du Groupe en lien avec les évolutions réglementaires et l'activité des sociétés ;
- l'anticipation, la validation et la documentation des incidences comptables et financières de toute opération significative survenue au cours de l'exercice ;
- des revues analytiques permettant de valider les variations des principaux postes du bilan et du compte de résultat en lien avec les variations de périmètre ;
- en outre, la Direction Financière procède chaque année à une présentation au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable des différents sujets d'attention de la clôture, en amont de la réunion d'examen des comptes annuels par le Comité.

La Direction des Comptabilités Groupe réalise et contrôle l'ensemble des travaux comptables des sociétés du Groupe au moyen d'un système d'information unique. Cette centralisation permet un meilleur contrôle des traitements comptables et de consolidation, dans le respect des principes et normes définis au niveau consolidé.

La procédure et le planning d'arrêté des comptes sont diffusés à l'ensemble des acteurs concernés et intègrent les tâches de centralisation, de rapprochement et d'analyse nécessaires à la sincérité des informations financières et comptables. Ce processus intègre une revue hiérarchique des travaux d'arrêté de l'ensemble des sociétés du Groupe lors de chaque arrêté et fait l'objet d'une documentation spécifique. D'une manière générale, la fiabilité des informations comptables est assurée par une organisation reposant sur la séparation des fonctions et sur les contrôles et circuits d'informations exercés par les différentes structures du Groupe. La facturation et le recouvrement des loyers et charges sont assurés par les Directions opérationnelles, selon des procédures spécifiques intégrant un ensemble de contrôles détaillés. La prise en compte des principales transactions dans le système d'information comptable est automatisée.

## 05. Gouvernement d'Entreprise

Le suivi budgétaire établi à partir du plan de comptes du Groupe et les analyses comparatives qui sont également développées par le Contrôle de gestion assurent un contrôle complémentaire.

La fiabilité du processus de consolidation est notamment contrôlée au travers d'un rapprochement détaillé des soldes comptables issus des comptes sociaux avec ceux repris dans l'outil de consolidation et d'une justification documentée des retraitements de consolidation.

Les engagements hors-bilan sont suivis par entité consolidée, centralisés puis font l'objet d'une revue spécifique semestriellement par l'audit interne.

Gecina s'appuie également sur des conseils externes, essentiellement pour les aspects fiscaux avec, notamment la revue des principales liasses fiscales du Groupe.

Enfin, s'agissant plus particulièrement de la fiabilité de l'évaluation du patrimoine dans le contexte de l'élaboration de l'information comptable et financière, celle-ci repose sur le processus bisannuel des expertises immobilières : la fonction Valorisations et Expertises a la responsabilité de coordonner et superviser la réalisation des expertises immobilières, effectuées deux fois par an au moins, dans le cadre des clôtures semestrielles, par des experts indépendants. Cette fonction est ainsi centralisée et dissociée de la responsabilité d'arbitrage des immeubles, du ressort des Directions opérationnelles, afin de garantir la fiabilité et l'objectivité des données relatives aux expertises immobilières.

Conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, ces expertises sont faites selon des méthodes reconnues et homogènes d'une année sur l'autre et d'un expert à l'autre.

Par ailleurs, les valorisations internes sont effectuées par chaque direction opérationnelle concernée sur la base des états locatifs actualisés des dernières locations effectuées et l'application d'un taux de rendement par actif tenant compte de l'évolution des marchés en question. Des recoupements sont effectués sur la base des valeurs métriques et des expertises de la période précédente. L'état locatif actualisé de chaque actif est mis à la disposition de l'expert en charge de l'expertise. La confrontation permet en particulier de s'assurer que l'expert a bien repris les données figurant sur l'état locatif actualisé et de transmettre si nécessaire les dernières informations.

Le processus des expertises immobilières semestrielles fait l'objet d'une procédure dédiée, définissant notamment les principes de sélection et de rotation des experts, et de fonctionnement des campagnes d'expertises. Elle prévoit une information régulière du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable sur le déroulement du processus des expertises immobilières. À l'issue de chaque campagne, ce dernier consacre une séance dédiée à la revue des expertises des immeubles et fait procéder, si nécessaire, à des contre-expertises sur certains immeubles. Il est à noter qu'une rotation des experts doit être effectuée au sein du panel à raison de 10 % du patrimoine en exploitation par année, ou sur plusieurs années en valeur cumulée (en nombre d'immeubles).

### FONCTIONS TRANSVERSES

Au travers des fonctions concernées, seront plus particulièrement évoqués ici les risques de défaillance dans le traitement des données informatiques, les risques de non-fiabilité des informations financières et comptables, ainsi que les risques juridiques, fiscaux et financiers.

### Informatique

L'évolution des applications métiers est pilotée par la fonction informatique dans le respect des bonnes pratiques en matière de gestion de projets, comprenant notamment la formalisation des différentes étapes, la réalisation de tests, la validation par les utilisateurs et la diffusion de modes opératoires et de supports de formation.

La maintenance applicative est supportée par un processus de réunions périodiques avec les représentants de chaque Direction utilisatrice.

Une application dédiée permet par ailleurs le recensement et le suivi partagé des demandes des utilisateurs.

La surveillance du bon fonctionnement des systèmes informatiques est pour sa part assurée par une équipe dédiée, agissant en fonction de procédures et de plannings précis.

Dans ce contexte, une analyse du bon fonctionnement des systèmes est réalisée en permanence.

Un Comité bimestriel est tenu avec chacune des principales directions utilisatrices afin de suivre le déroulement des activités et projets liés à la fonction ainsi que leur adéquation aux attentes et aux besoins des utilisateurs.

La qualité des services informatiques fait par ailleurs l'objet d'un suivi mensuel à l'aide d'indicateurs.

### Juridique

Les opérations d'acquisition et de cession sont réalisées en recourant à des études notariales soigneusement sélectionnées en fonction de leur fiabilité et de leur compétence, qui sont systématiquement encadrées par les juristes internes, assistés ou non d'avocats spécialisés.

Concernant les opérations de gestion locative, les baux des nouveaux locataires et les mandats de commercialisation sont tous rédigés sur la base de standards définis par la Direction Juridique en collaboration avec les services de gestion.

Les obligations de justifications annuelles liées aux cartes professionnelles (loi Hoguet) sont suivies par des juristes internes.

La Direction Juridique assure le suivi et la gestion des contentieux opérationnels du Groupe et le suivi des filiales avec l'assistance d'avocats spécialisés.

Le Secrétariat du Conseil assure le suivi juridique de la société mère, avec la participation d'avocats spécialisés.

La Direction Juridique veille au respect de la réglementation applicable, notamment dans le suivi de la rédaction et la validation des divers contrats conclus au sein du Groupe, ainsi que par ses interventions sur des questions spécifiques auxquelles les sociétés du Groupe sont confrontées.

D'une manière générale, les risques juridiques sont suivis en interne avec recours, si cela est nécessaire, à des cabinets d'avocats d'affaires parmi les plus réputés.

### Fiscalité

Le respect de la réglementation fiscale, et notamment des obligations résultant du régime SIIC, est supervisé par la Direction Financière qui procède à des revues périodiques et s'appuie selon les cas sur des conseils externes. La Direction Financière intervient également en soutien systématique dans la gestion des risques fiscaux liés aux opérations d'acquisitions/cessions d'actifs.



## Gestion financière

Les risques financiers (liquidité, taux, solvabilité...) sont gérés au sein de la Direction Financière par le Département Financement, Trésorerie et Business Plan qui suit en permanence l'évolution des marchés, les ratios financiers du Groupe, les projections de trésorerie et le plan prévisionnel de financement mis à jour sur une base mensuelle.

La gestion du risque de taux s'effectue par recours à des instruments de couverture dans le cadre d'une politique visant à protéger la société des évolutions des marchés et à optimiser le coût de la dette.

Le Département Financement, Trésorerie et Business Plan bénéficie dans ce domaine de l'appui d'un conseil externe. La politique de couverture du Groupe fait l'objet d'un cadre de gestion formalisé définissant notamment les limites de couvertures, les circuits de décision, les instruments autorisés et les modalités de reporting. Les objectifs de gestion sont présentés et validés annuellement au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable. Par ailleurs, un reporting des couvertures est quant à lui présenté et validé trimestriellement au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, de la permanence des lignes de crédit disponibles, de la diversification des ressources et des contreparties, ainsi que des prévisions mensuelles de trésorerie.

La sécurité des flux financiers est assurée quant à elle par la procédure d'organisation des signatures bancaires, mise en place par la Direction Générale et la Direction Juridique, qui confie à un nombre restreint d'intervenants, dans le respect de la séparation des fonctions et dans le cadre de limites précisément définies, les délégations nécessaires au fonctionnement des comptes bancaires.

## SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

Gecina est dotée de trois structures exerçant des activités de surveillance du contrôle interne et des risques : la fonction Risques Immeubles, le Contrôle de gestion et l'Audit interne. Ces entités sont rattachées à la Direction Maîtrise d'ouvrage pour ce qui est de la fonction Risques Immeubles, à la Direction Financière pour ce qui est du Contrôle de gestion et à la Direction Générale s'agissant de l'Audit interne. Elles rendent compte de leurs activités à la Direction Générale, aux Comités spécialisés du Conseil, et notamment au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

### La fonction Risques Immeubles

La fonction Risques Immeubles, composée de 2 personnes, est chargée, en soutien des Directions opérationnelles et fonctionnelles, d'identifier et de traiter les risques liés à la sécurité des actifs et des personnes, à la maîtrise des responsabilités, et au respect de l'environnement. Elle constitue une fonction experte responsable de l'animation, de la coordination et du contrôle de la gestion des risques aléatoires.

Cette fonction, chargée d'accompagner et d'encadrer, dans son domaine d'expertise, les différentes Directions du Groupe, est également amenée à réaliser des contrôles et faire des recommandations. Plus particulièrement, elle a la charge de procéder à des évaluations des risques sur les immeubles, d'assister les responsables opérationnels dans leurs opérations d'acquisitions/cessions ou de gestion, ainsi que de procéder à des actions de sensibilisation et de formation.

Il est à souligner la tenue six fois par an d'une réunion « Risques Immeubles » à laquelle participent les Directeurs techniques, les Responsables d'entité patrimoniale, des membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction. En séance, les risques immeubles ainsi que leurs évolutions sont analysés.

Un dispositif de veille 24h/24 et de gestion de crise susceptible d'être déclenché en cas de survenance d'un événement majeur est également en place. Il est constitué notamment d'une cellule de crise, d'une plateforme externalisée à la disposition des locataires et de règles d'astreinte.

### Le contrôle de gestion

Au travers de ses activités budgétaires et de ses analyses, le Contrôle de gestion contribue significativement à la surveillance et la maîtrise des risques, notamment pour ce qui concerne la valorisation du patrimoine, la gestion locative et l'élaboration de l'information financière et comptable.

Afin d'assurer un meilleur suivi des opérations, le Contrôle de gestion de Gecina est assuré à un double niveau :

- sur un plan opérationnel en liaison directe et continue avec chacune des Directions en fournissant les reportings nécessaires au suivi de l'activité et utiles à la prise de décision ;
- sur un plan centralisé par la fonction de Contrôle de gestion. Cette dernière est plus particulièrement chargée de l'élaboration et du contrôle budgétaire, du suivi des indicateurs clés de l'activité, de l'analyse de la rentabilité des immeubles et de l'évaluation du patrimoine. Elle produit un reporting mensuel détaillé par ligne d'activité et réalise toute analyse budgétaire spécifique demandée par la Direction Générale. La fonction Contrôle de gestion est actuellement composée de douze personnes et est intégrée à la Direction Financière.

### Élaboration et contrôle budgétaire

Un budget prévisionnel est établi pour chaque immeuble comprenant les loyers, les travaux et les autres charges immobilières. Des hypothèses de taux de vacance, de taux de rotation, d'évolution des nouvelles locations et de délai de relocation sont retenues par immeuble.

Le suivi budgétaire des immeubles est effectué mensuellement pour la partie loyers et travaux, et au trimestre pour les autres charges immobilières. Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont identifiés, analysés et justifiés en liaison avec les services opérationnels concernés.

En ce qui concerne les frais de structure, les frais de personnel sont suivis mensuellement, et les autres frais font l'objet d'un suivi trimestriel.

### Suivi des indicateurs d'activité

Des indicateurs d'activité existent pour chaque secteur afin de mesurer la performance de l'activité locative. Ces indicateurs portent principalement sur les congés annoncés, les sorties et lots en relocation et les nouvelles locations. Le Contrôle de gestion, en liaison avec les Directions opérationnelles, analyse ainsi de manière récurrente la vacance, les prix et les délais de relocation, ainsi que les taux de rotation.

### Analyse de la rentabilité des immeubles

La rentabilité des immeubles est évaluée en fonction des références de marché et des dernières expertises immobilières connues. Les immeubles sont classés par catégorie (par type d'actif et par zone géographique). Les immeubles présentant une rentabilité anormalement faible font l'objet d'un suivi particulier afin de participer à l'optimisation de leur résultat ou à la décision de leur évolution patrimoniale.

### L'Audit interne, les Risques et la Conformité

La Direction de l'Audit Interne, composée de cinq personnes, regroupe les fonctions suivantes séparées en équipes distinctes :

- la fonction « Audit Interne » en charge de la réalisation du programme d'audit annuel et des missions d'audit ponctuelles demandées par la Direction Générale ou le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable ;
- la fonction « Risques et Conformité » mise en place en 2013 afin de renforcer la gestion des risques et le suivi de la conformité.

La Fonction « Risques et Conformité » a pour missions principales :

- la gestion des risques via la mise en place et le suivi d'une politique de gestion des risques et de la cartographie des risques opérationnels ;
- le contrôle permanent à travers la vérification continue de l'application des principales activités du dispositif de contrôle interne ;
- la conformité via le suivi de la charte éthique et du dispositif d'alerte, le suivi du dispositif de « lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme » et la surveillance des dispositifs de veille réglementaire.

Les missions principales de l'Audit interne, ainsi que les responsabilités des Directions opérationnelles et fonctionnelles en matière de contrôle interne, sont définies dans la charte d'audit du Groupe.

Le plan de charge annuel de l'Audit Interne est préparé par la Direction de l'Audit et validé par la Direction Générale. Ce programme recouvre notamment des audits thématiques, ainsi que le cycle continu de surveillance des activités de contrôle. Les rapports d'audit sont diffusés au Président, au Directeur Général et aux membres des Directions concernées. Le plan d'Audit annuel et les rapports de missions sont également diffusés au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable. Les rapports d'audit font l'objet de recommandations avec les réponses des directions, ainsi que les plans d'action et délais associés. Enfin, l'Audit interne procède sur une base régulière au suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

### Engagements de garantie consentis en Espagne

Des engagements de garantie, précisés en notes 3.5.5.12. et 3.5.9.3. de l'annexe aux comptes consolidés concernant les dossiers Caja Castilla la Mancha et Banco Popular, ont été pris en Espagne fin 2009 et début 2010. Par ailleurs, le 11 septembre 2014 l'établissement bancaire espagnol Abanca a sollicité le versement par Gecina de 63 millions d'euros en vertu de lettres d'engagements de garantie à caractère frauduleux qui auraient été signées en 2008 et 2009 par Monsieur Joaquín Rivero, ancien dirigeant de Gecina. Malgré les dispositifs spécifiques mis en œuvre par la société dans le cadre du contrôle interne, l'existence de ces engagements de garantie n'a été portée à la connaissance de la société qu'à compter de l'exercice 2012. Gecina a d'ores et déjà mis en œuvre et continuera de mettre en œuvre les procédures nécessaires en vue de la protection de ses intérêts.

## 5.2. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

### 5.2.1. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section décrit les éléments de rémunération et avantages octroyés aux dirigeants mandataires sociaux par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations. Pour déterminer ces éléments, le Conseil d'Administration a veillé à prendre en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure tels que recommandés par le Code AFEP-MEDEF. Les informations présentées ci-après ont été établies avec le concours du Comité de Gouvernance, de Nominations et Rémunérations et tiennent compte, en vue de leur présentation, du Code AFEP-MEDEF, du rapport d'activité 2014 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, du rapport 2014 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants et du guide d'élaboration du document de référence mis à jour par l'AMF le 17 décembre 2013.

Compte tenu de la nature de leurs fonctions, les rémunérations respectives du Président du Conseil d'Administration, Monsieur Bernard Michel, et du Directeur Général, Monsieur Philippe Depoux, comportent des éléments différents qui sont détaillés ci-après.

Il est rappelé que Monsieur Bernard Michel est Président du Conseil d'Administration depuis le 16 février 2010. Il a cumulé cette fonction avec celle de Directeur Général du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, date à laquelle Monsieur Philippe Depoux a pris ses fonctions de Directeur Général, à la suite de la décision du Conseil d'Administration de dissocier ces deux fonctions. Monsieur Bernard Michel conserve ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Monsieur Bernard Michel et Monsieur Philippe Depoux ne bénéficient pas d'un contrat de travail ou d'un régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe.

Le Directeur Général et les membres du comité exécutif ne perçoivent pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe.

Par ailleurs, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants (« *say on pay* »), sont également exposés ci-après les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social qui seront soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 24 avril 2015.

#### 5.2.1.1. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, MONSIEUR BERNARD MICHEL

La rémunération du Président du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe ainsi que des avantages en nature.

#### RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Bernard Michel a été fixée par le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 avec effet au 3 juin 2013 à 550 000 euros. Cette rémunération fixe n'a pas évolué depuis cette date.



## AVANTAGES EN NATURE

Les avantages en nature correspondent notamment à la mise à disposition de Monsieur Bernard Michel d'une voiture de fonction ainsi que des matériels informatiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

### 5.2.1.2. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, MONSIEUR PHILIPPE DEPOUX

La rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle, d'actions de performance ainsi que des avantages en nature. Le Directeur Général bénéficie également d'une indemnité de départ en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la société.

## RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Philippe Depoux a été fixée par le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 avec effet au 3 juin 2013 à 400 000 euros.

Résultat récurrent % réalisé/budget	Rémunération variable	EBITDA % réalisé/budget	Rémunération variable
> 102	%	> 102	%
> 98	25 %	> 98	40 %
> 96	15 %	> 96	30 %
> 94	10 %	> 94	20 %
< 94	0 %	< 94	0 %

Les éléments qualitatifs (représentant 35 % de la rémunération variable) exigeants, préétablis et définis de manière précise, sont notamment liés à la mise en œuvre de la feuille de route stratégique fixée par le Conseil d'Administration et à la réussite de la mise en place de la nouvelle organisation de la société.

Le Conseil d'Administration du 19 février 2015, après avoir examiné ces critères de performance tant quantitatifs que qualitatifs et sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a fixé la rémunération variable de Monsieur Philippe Depoux au titre de l'exercice 2014 à 80 % de sa rémunération fixe perçue en 2014, soit 320 000 euros.

Le respect des critères qualitatifs (représentant 35 % de la rémunération variable) permet d'atteindre 25 % de la rémunération variable au titre de l'exercice 2014. Au regard des critères quantitatifs (représentant 65 % de la rémunération variable), le respect des critères liés au résultat récurrent et à l'EBITDA permet d'atteindre respectivement 25 % et 30 % de cette rémunération.

## ACTIONS DE PERFORMANCE

Des informations relatives aux actions de performance attribuées à Monsieur Philippe Depoux sont exposées aux tableaux n° 6 et n° 10 ci-après (recommandation AFEP-MEDEF).

## AVANTAGES EN NATURE

Les avantages en nature correspondent notamment à la mise à disposition de Monsieur Philippe Depoux d'une voiture de fonction ainsi que des matériels informatiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

Cette rémunération fixe n'a pas évolué depuis cette date. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant fixe de la rémunération annuelle ne sera revu qu'à échéances relativement longues, par exemple tous les trois ans.

## RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le Conseil d'Administration du 20 février 2014, après avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a fixé les critères de performance relatifs à la rémunération variable au titre de l'exercice 2014 de Monsieur Philippe Depoux. La rémunération variable est fixée au maximum à 100 % de la part fixe de la rémunération. Les critères quantitatifs représentent 65 % de la rémunération variable et les critères qualitatifs en représentent 35 %.

L'atteinte des critères de performance quantitatifs sera établie en fonction de la grille suivante, étant précisé que le cas échéant il pourra être tenu compte d'éléments exceptionnels pour constater la réalisation des critères de performance :

## INDEMNITÉ DE DÉPART EN CAS DE CESSATION DE FONCTION DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'Administration de Gecina a décidé, lors de sa réunion du 17 avril 2013, de fixer les conditions de l'indemnité en cas de cessation de Monsieur Philippe Depoux de ses fonctions de Directeur Général dans les conditions telles que reproduites ci-dessous.

Monsieur Philippe Depoux, en sa qualité de Directeur Général, bénéficie d'une indemnité de départ en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la société. Son versement sera subordonné au respect de conditions de performance décrites ci-après.

Le montant de l'indemnité est également fonction de l'ancienneté de Monsieur Philippe Depoux dans son mandat de Directeur Général de la société :

- ancienneté inférieure à 1 an : indemnité de départ de 6 mois maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe + variable), il est précisé que cette disposition est devenue caduque le 3 juin 2014, l'ancienneté du Directeur Général ayant atteint un an à cette date ;
- ancienneté entre 1 an et 2 ans : indemnité de départ de 100 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe + variable) au titre de l'année civile précédente ;
- ancienneté supérieure à 2 ans : indemnité de départ de 200 % maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe + variable) au titre de l'année civile précédente.

## 05. Gouvernement d'Entreprise

- Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance telles qu'exposées ci-après :

### Conditions de performance pour une ancienneté inférieure à 1 an

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent de l'exercice arrêté au dernier trimestre (T) précédant le départ est supérieur au résultat récurrent prévu dans le budget. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte les évolutions du périmètre patrimonial pendant la période concernée.

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur > budget de l'année	100 %
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 4 % du budget de l'année	80 %
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 8 % du budget de l'année	50 %
Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 12 % du budget de l'année	Aucune indemnité de départ

### Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à 1 an

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est supérieur à la moyenne des deux précédents résultats récurrents (N-1 et N-2) précédant la cessation des fonctions. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte des évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées.

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent année N hors variation de valeur > moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	100 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 4 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	80 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 8 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	50 %
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 12 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2)	Aucune indemnité de départ

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance, étant précisé que le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité de départ a été soumis à la procédure des conventions réglementées et a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 23 avril 2014.

En vue d'une lisibilité et d'une comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble des éléments de la rémunération de Monsieur Bernard Michel et de Monsieur Philippe Depoux est présenté ci-après, notamment sous forme de tableaux tels que recommandés par le Code AFEP-MEDEF.

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU N° 1 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF)**

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2013	31/12/2014
<b>Bernard Michel – Président du Conseil d'Administration</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	325	556
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>556</b>
<b>Bernard Michel – Président-Directeur Général <sup>(1)</sup></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	640	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>640</b>	<b>N/A</b>
<b>Philippe Depoux – Directeur Général <sup>(2)</sup></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	470	728
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	486	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>956</b>	<b>728</b>

(1) Monsieur Bernard Michel a été Directeur Général du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013.  
 (2) Monsieur Philippe Depoux a été nommé Directeur Général à effet du 3 juin 2013.



**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL  
(TABLEAU N° 2 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF)**

En milliers d'euros	31/12/2013		31/12/2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Bernard Michel – Président du Conseil d'Administration</b>				
Rémunération fixe	321	321	550	550
Rémunération variable annuelle				
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature (nouvelles technologies)				
Avantages en nature (voiture de fonction)	4	4	6	6
<b>Bernard Michel – Président-Directeur Général <sup>(1)</sup></b>				
Rémunération fixe	271	271		
Rémunération variable annuelle*	325	748		325
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	42	42		
Avantages en nature (nouvelles technologies)				
Avantages en nature (voiture de fonction)	2	2		
<b>TOTAL</b>	<b>965</b>	<b>1 388</b>	<b>556</b>	<b>881</b>
<b>Philippe Depoux – Directeur Général <sup>(2)</sup></b>				
Rémunération fixe	233	233	400	400
Rémunération variable annuelle*	233		320	233
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature (nouvelles technologies)				
Avantages en nature (voiture de fonction)	4	4	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>470</b>	<b>238</b>	<b>728</b>	<b>641</b>

(1) Monsieur Bernard Michel a été Directeur Général du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013.

(2) Monsieur Philippe Depoux a été nommé Directeur Général à effet du 3 juin 2013.

\* La rémunération variable due en année N-1 est versée en année N.

La société a comptabilisé une provision de 400 milliers d'euros correspondant à la part variable calculée à 100 % de la rémunération fixe à verser à Monsieur Philippe Depoux en 2014, au titre de ses fonctions de Directeur Général.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (TABLEAU N° 4 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF)**

Aucune option de souscription d'actions ou d'achat n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2014.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU N° 5 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF).**

Aucun dirigeant mandataire social n'a effectué de levée d'option de souscription d'actions ou d'achat au cours de l'exercice 2014.

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU N° 6 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF)**

Aucune action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2014.

Suite à la présentation du plan stratégique, validé par le Conseil d'administration du 17 décembre 2014, et dans une volonté d'un meilleur alignement entre le management et les actionnaires, le Conseil a décidé de mettre en œuvre un nouveau plan d'attribution d'actions de performance en février 2015.



## ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU N° 7 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF).

Aucune action de performance n'est devenue disponible pour les mandataires sociaux en 2014.

## AUTRES INFORMATIONS (TABLEAU N° 11 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités <sup>(1)</sup> ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Mandataires sociaux								
<b>Bernard Michel – Président</b>		x		x		x		x
Date début mandat	16/02/2010							
Date fin mandat <sup>(2)</sup>	AGO 2018							
<b>Philippe Depoux – Directeur Général</b>		x		x	x			x
Date début mandat	03/06/2013							

(1) Les indemnités en cas de cessation des fonctions du Directeur Général sont présentées dans la note 5.1.6.

(2) L'Assemblée Générale du 23 avril 2014 a renouvelé le mandat d'administrateur de Monsieur Bernard Michel, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

### 5.2.1.3. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), code auquel la société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la société.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2015 d'émettre un avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à chaque dirigeant mandataire social.

### ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 À M. BERNARD MICHEL, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable En milliers d'euros	Présentation
Rémunération fixe	550	
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération variable
Rémunération variable différée	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de stock options	N/A	Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2014
Attribution d'actions de performance	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie pas d'actions de performance
Jetons de présence	N/A	L'équipe dirigeante ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe
Avantages de toute nature	6	Voiture de fonction
Indemnité de départ	aucun versement	M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite	N/A	M. Bernard Michel ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe.

## ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 À M. PHILIPPE DEPOUX, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable <i>En milliers d'euros</i>	Présentation
Rémunération fixe	400	
Rémunération variable annuelle	320	La rémunération variable maximum est fixée à 100 % de la part fixe de la rémunération. Les critères quantitatifs représentent 65 % de la rémunération variable et les critères qualitatifs en représentent 35 %. Les éléments qualitatifs (35 %) préétablis et définis de manière précise, sont notamment liés à la mise en œuvre de la feuille de route stratégique fixée par le Conseil d'Administration et à la réussite de la mise en place de la nouvelle organisation de la société. L'atteinte des critères de performance quantitatifs est établie en fonction de la grille décrite au chapitre 5.2.1.2.
Rémunération variable différée	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de stock-options	N/A	Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2014
Attribution d'actions de performance	N/A	Aucun plan d'actions de performance n'a été attribué au cours de l'exercice 2014
Jetons de présence	N/A	L'équipe dirigeante ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe
Avantages de toute nature	8	Voiture de fonction
Indemnité de départ	aucun versement	M. Philippe Depoux, en sa qualité de Directeur Général, bénéficiera d'une indemnité de départ en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société. Le montant de cette indemnité et son versement (subordonné au respect de conditions de performance) sont décrits au chapitre 5.2.1.2. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité de départ a été soumis à la procédure des conventions réglementées et a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de la société du 23 avril 2014
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite	N/A	M. Philippe Depoux ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe.

## 5.2.2. INFORMATIONS SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

### HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS - INFORMATIONS SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS (TABLEAU N° 8 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF).

Néant.

### HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU N° 10 RECOMMANDATION - CODE AFEP-MEDEF)

Date d'assemblée	18/04/2013
Date du conseil d'administration	13/12/2013
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	62 560
dont le nombre attribuées à :	
M. Philippe Depoux	10 000
Date d'acquisition des actions	13/12/2015
Date de fin de période de conservation	13/12/2017
Conditions de Performance	Performance de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France
Nombre d'actions souscrites au 19/02/2015	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	350
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	62 210

La durée de la période d'acquisition des actions de performance a été fixée par le règlement du plan à deux ans à compter de la réunion du Conseil d'Administration de Gecina ayant décidé l'attribution desdites actions, sous réserve de la satisfaction d'une condition de présence et d'une condition de performance dont les conditions sont décrites ci-après :

- Taux de performance boursier de Gecina comparé à l'indice SIIC France sur la même période :
  - si la performance moyenne de l'action de Gecina a été supérieure au cours des 24 derniers mois précédant la Date d'Acquisition (1<sup>er</sup> décembre 2015 cours de clôture versus 1<sup>er</sup> décembre 2013 cours de clôture) à la performance moyenne de l'indice Euronext IEIF « SIIC France » sur la même période, un taux de performance de 100 % sera appliqué au nombre cible d'actions ;
  - si la performance moyenne est comprise entre 90 % et 100 % de l'indice, une pénalité égale au doublement de la sous-performance sera directement appliquée au nombre cible d'actions ;
  - si la performance moyenne est comprise entre 85 % et 90 % de l'indice, une pénalité égale au triplement de la sous-performance sera directement appliquée au nombre cible d'actions ;
  - en cas de performance inférieure à 85 % sur la même période par rapport à l'indice SIIC France, aucune action de performance ne sera versée.

De surcroît, le Directeur Général devra conserver au moins 25 % des actions de performance qui lui sont définitivement acquises jusqu'à la fin de son mandat. Cette obligation s'applique jusqu'à ce que le montant total des actions détenues atteigne, lors de l'acquisition définitive des actions, un seuil égal à 200 % de la dernière rémunération fixe annuelle brute, appréciée à cette même date.

Le nombre d'actions de performance attribuées en décembre 2013 à Monsieur Philippe Depoux représentait 16 % de l'ensemble des actions attribuées aux salariés et mandataire du Groupe en 2013. Cette attribution représente moins de 0,02 % du capital au 31 décembre 2014.

Conformément au règlement du plan d'actions de performance, l'ensemble des bénéficiaires ne peut recourir à aucun instrument de couverture.

Aucun plan d'actions de performance n'a été attribué au cours de l'exercice 2014.

Monsieur Bernard Michel ne bénéficie pas d'attribution d'actions de performance.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS (TABLEAU N° 9 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF)**

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Options d'achat actions du 14/03/2006	Options d'achat d'actions de Décembre 2008	Options de souscription d'actions du 16/04/2010	Options de souscription d'actions du 27/12/2010
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprises dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant					
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	178 562	61,14 €	14 634	82 730	78 853	2 345

### 5.2.3. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'Administration a poursuivi en 2014 l'application des règles de répartition et de paiement des jetons de présence. En application de ces règles, la répartition et le paiement des jetons de présence sont opérés de la manière suivante :

- rémunération fixe annuelle de 25 000 euros par administrateur ;
- rémunération variable de 5 000 euros par présence à une réunion du Conseil d'Administration (2 500 euros en cas de participation par visioconférence, télécommunication) ;
- rémunération fixe annuelle de 25 000 euros pour chacun des Présidents des Comités du Conseil d'Administration ;
- Président du Conseil d'Administration non rémunéré au titre de son mandat d'administrateur ;
- rémunération variable de 4 000 euros par présence à une réunion d'un Comité (2 000 euros en cas de participation par visioconférence, télécommunication) ;
- en cas de tenue exceptionnelle d'un Comité (i) pendant une interruption de séance d'un Conseil d'Administration, (ii) ou immédiatement avant, (iii) ou immédiatement après, seule la réunion du Conseil d'Administration donne lieu à rémunération ;
- en cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'Administration le même jour, notamment le jour de l'Assemblée Générale Annuelle, les participations à ces réunions d'un administrateur ne comptent que pour une ;
- en fin d'année, le cas échéant, écrêtement des montants et abattements afin de ne pas dépasser le montant global annuel fixé par l'Assemblée Générale et de s'assurer d'un équilibre entre le nombre des réunions de chacun des Comités.

Il résulte de l'application de ces règles que la part variable liée à l'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration et aux réunions des Comités est prépondérante par rapport à la part fixe.

L'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012 a fixé à 1 360 000 euros, à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le montant global annuel des jetons de présence alloués aux administrateurs.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration a décidé d'utiliser cette enveloppe à hauteur de 929 667 euros, afin de tenir compte du nombre d'administrateurs qui percevaient des jetons de présence au cours de cet exercice et a par conséquent procédé à un écrêtement. Cette enveloppe tient compte des éléments suivants :

- trois administrateurs liés au groupe Ivanhoé Cambridge et à Blackstone (Madame Méka Brunel et Messieurs Claude Gendron et Anthony Myers) ne perçoivent pas de jetons de présence pour des raisons liées à la politique interne de leur groupe ;
- Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration, ne perçoit pas de jetons de présence ;
- le nombre d'administrateurs a été réduit de 13 à neuf à la suite de la démission de quatre administrateurs intervenue le 17 septembre 2014.

Par ailleurs, les décisions suivantes ont été prises :

- Les jetons de présence versés aux administrateurs ayant cessé leur mandat en cours d'exercice, sur décision du Conseil d'Administration, n'ont pas fait l'objet d'écrêtement.
- La partie fixe annuelle des Présidents du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations n'a pas été soumise à l'écrêtement, compte tenu de leur assiduité et de leur grande implication dans le cadre de la préparation et de la conduite des travaux de ces Comités.

Il est en outre précisé que :

- les membres des deux Comités *ad hoc* du Conseil d'Administration n'ont pas été rémunérés pour leur participation à ces Comités ;
- certaines réunions des Comités tenues de manière exceptionnelle immédiatement avant les réunions du Conseil d'Administration, ainsi que la réunion du Conseil d'Administration tenue à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 avril 2014 n'ont pas donné lieu à rémunération.

Sur ces bases, les montants des jetons de présence versés au cours des exercices 2013 et 2014 ont été les suivants :

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (TABLEAU N° 3 RECOMMANDATION AMF - CODE AFEP-MEDEF)**

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2013 <i>En euros</i>	Montants versés au cours de l'exercice 2014 <i>En euros</i>
<b>Mme Méka Brunel <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
<b>M. Philippe Donnet <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	102 435	-
Autres rémunérations		
<b>M. Vicente Fons <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	81 939	29 740
Autres rémunérations		
<b>Mme Sylvia Fonseca <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	-	72 694
Autres rémunérations		
<b>M. Claude Gendron <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
<b>M. Rafael Gonzalez de la Cueva</b>		
Jetons de présence	102 771	98 318
Autres rémunérations		
<b>M. Sixto Jimenez <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	126 844	93 308
Autres rémunérations		
<b>Metrovacesa, représentée par M. Carlos Garcia <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	96 290	71 308
Autres rémunérations		
<b>M. Anthony Myers <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
<b>M. Jacques-Yves Nicol</b>		
Jetons de présence	147 215	117 016
Autres rémunérations		
<b>M. Eduardo Paraja <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	44 137	55 308
Autres rémunérations		

(1) Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2014.

## 05. Gouvernement d'Entreprise

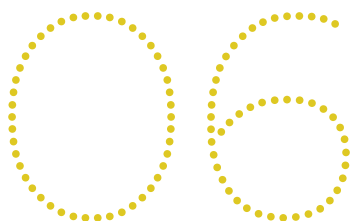
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2013 <i>En euros</i>	Montants versés au cours de l'exercice 2014 <i>En euros</i>
<b>Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp</b>		
Jetons de présence	130 547	117 646
Autres rémunérations		
<b>Mme Inès Reinmann Toper</b>		
Jetons de présence	110 977	130 041
Autres rémunérations		
<b>Mme Helena Rivero <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	130 547	42 740
Autres rémunérations		
<b>Mme Victoria Soler <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	109 715	25 740
Autres rémunérations		
<b>M. Antonio Trueba <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	102 771	75 808
Autres rémunérations		
<b>TOTAL</b>	<b>1 286 188</b>	<b>929 667</b>

*(1) Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2014.*

La société n'a comptabilisé aucune provision correspondant aux rémunérations et avantages des administrateurs.







## Distribution, capital et action

<b>6.1. Distribution .....</b>	<b>176</b>
6.1.1. Distribution et affectation du résultat .....	176
6.1.2. Répartition statutaire des bénéfices (article 23 des statuts) .....	176
6.1.3. Dividendes des cinq derniers exercices .....	177
6.1.4. Résolutions soumises à l'Assemblée Générale .....	178
<b>6.2. Informations sur le capital.....</b>	<b>178</b>
6.2.1. Répartition du capital et des droits de vote .....	178
6.2.2. Titres donnant accès au capital .....	179
6.2.3. Évolution de la répartition du capital durant les trois dernières années.....	179
6.2.4. Évolution du capital et résultats de la société au cours des cinq derniers exercices .....	180
6.2.5. Conditions de modification du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions .....	181
6.2.6. Montant du capital autorisé et non émis.....	182
6.2.7. Tableau récapitulatif des autorisations financières .....	182
<b>6.3. Opérations sur le capital.....</b>	<b>184</b>
6.3.1. Opérations de la société sur ses propres actions.....	184
6.3.2. Accord entre actionnaires.....	185
6.3.3. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique initiée sur la société.....	185
6.3.4. Opérations réalisées par les dirigeants, les hauts responsables ou par les personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur les titres de la société .....	187
6.3.5. Déclarations de franchissement de seuils et Déclarations d'intention.....	190
<b>6.4. Options et actions de performance .....</b>	<b>193</b>
6.4.1. Options sur actions .....	193
6.4.2. Attribution d'actions de performance.....	194
<b>6.5. L'action Gecina .....</b>	<b>195</b>
6.5.1. Le cours de l'action en 2014.....	195
6.5.2. Marché des titres.....	197
6.5.3. Volumes traités en titres et capitaux.....	198



## 6.1. DISTRIBUTION

### 6.1.1. DISTRIBUTION ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

En application des dispositions concernant le régime des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), auquel a opté Gecina, il est proposé de distribuer en 2015, au titre de l'exercice 2014, un dividende de 4,65 euros par action.

Conformément à l'article 158 du Code général des impôts et à l'article L. 221-31 du Code monétaire et financier, les dividendes distribués par les sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) bénéficiant à des personnes physiques résidentes n'ouvrent plus droit à l'abattement de 40 %. Par ailleurs, le prélèvement de 20 % institué par l'article 208C-II-ter du Code général des impôts est décrit au paragraphe 6.1.2 ci-dessous.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice 2014 de la manière suivante et de décider après prise en compte :

- du bénéfice de l'exercice s'élevant à 229 507 863,76 euros ;
- constituant le résultat distribuable de 229 507 863,76 euros ;
- augmenté d'un prélèvement sur le poste réserves distribuables de 63 929 549,24 euros ;
- de distribuer un dividende par action de 4,65 euros au titre du régime SIIC, représentant un montant global maximum de 293 437 413,00 euros.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 63 104 820 actions composant le capital social au 31 décembre 2014, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le dividende (soit 4,65 euros par action) sera mis en paiement le 30 avril 2015.

Conformément aux dispositions légales, il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

#### DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Exercice	2011	2012	2013
Distribution globale	275 661 971 €	276 219 394 €	289 204 282 €
Dividende par action	4,40 €	4,40 €	4,60 €

*Dividende n'ouvrant plus droit à l'abattement de 40 % dont bénéficiaient les personnes physiques résidentes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.*

Il sera également proposé à l'Assemblée de décider le virement à un poste de réserve spécifique l'écart de réévaluation des actifs cédés

au cours de l'exercice et le supplément d'amortissement résultant de la réévaluation pour un montant de 7 815 877,38 euros.

### 6.1.2. RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Le bénéfice de l'exercice arrêté conformément aux dispositions légales est à la disposition de l'Assemblée Générale.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes portées en réserves en application de la loi et augmenté du report à nouveau.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividendes, soit en numéraire, soit en actions de la société, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire, autre qu'une personne physique :

- détenant, au moment de la mise en paiement de toute Distribution de dividendes, réserves, primes ou revenus réputés distribués au sens du Code général des impôts (une « Distribution »), directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividende de la société ; et
- dont la situation propre ou celle de ses associés détenant, au moment de la mise en paiement de toute Distribution, directement ou indirectement 10 % ou plus des droits à dividende de cet actionnaire rend la société redevable du prélèvement de 20 % visé à l'article 208-C-II ter du Code général des impôts (le « Prélèvement ») (un tel actionnaire étant ci-après dénommé un « Actionnaire à Prélèvement »), sera débiteur vis-à-vis de la société au moment de la mise en paiement de toute Distribution d'une somme dont le montant sera déterminé de manière à neutraliser complètement le coût du Prélèvement dû par la société au titre de ladite Distribution.

## 06. Distribution, capital et action

Dans l'hypothèse où la société détiendrait, directement ou indirectement, 10 % ou plus d'une ou plusieurs SIIC visées à l'article 208-C du Code général des impôts (une « SIIC Fille »), l'Actionnaire à Prélèvement sera de plus débiteur de la société, à la date de la mise en paiement de toute Distribution de la société, pour un montant (le « Prélèvement SIIC Fille ») égal, selon le cas :

- soit au montant dont la société est devenue débitrice à l'égard de la SIIC Fille, depuis la dernière Distribution de la société, au titre du Prélèvement dont la SIIC Fille s'est trouvée redevable en raison de la participation de la société ;
- soit, en l'absence de tout versement à la SIIC Fille par la société, au Prélèvement dont la SIIC Fille s'est trouvée redevable, depuis la dernière Distribution de la société, à raison d'une Distribution à la société multipliée par le pourcentage des droits à dividende de la société dans la SIIC Fille, de telle manière que les autres actionnaires n'aient pas à supporter une part quelconque du Prélèvement payé par l'une quelconque des SIIC dans la chaîne des participations à raison de l'Actionnaire à Prélèvement.

En cas de pluralité d'Actionnaires à Prélèvement, chaque Actionnaire à Prélèvement sera débiteur de la société pour la quote-part du Prélèvement et du Prélèvement SIIC Fille dont sa participation directe ou indirecte sera la cause. La qualité d'Actionnaire à Prélèvement s'apprécie à la date de mise en paiement de la Distribution.

Sous réserve des informations fournies conformément à l'article 9 des statuts, tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant ou venant à détenir directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividende de la société sera présumé être un Actionnaire à Prélèvement.

Le montant de toute dette due par un Actionnaire à Prélèvement sera calculé de telle manière que la société soit placée, après paiement de celle-ci et compte tenu de la fiscalité qui lui serait éventuellement applicable, dans la même situation que si le Prélèvement n'avait pas été rendu exigible.

La mise en paiement de toute Distribution à un Actionnaire à Prélèvement s'effectuera par inscription en compte courant individuel de cet actionnaire (sans que celui-ci ne produise d'intérêts), le remboursement du compte courant intervenant dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de cette inscription après compensation avec les sommes dues par l'Actionnaire à Prélèvement à la société en application des dispositions prévues ci-dessus. En cas de Distribution réalisée autrement qu'en numéraire, lesdites sommes devront être payées par l'Actionnaire à Prélèvement avant la mise en paiement de ladite Distribution.

Dans l'hypothèse où :

- il se révélerait, postérieurement à une Distribution par la société ou une SIIC Fille, qu'un actionnaire était un Actionnaire à Prélèvement à la date de la mise en paiement de la Distribution ; et où
- la société ou la SIIC Fille aurait dû procéder au paiement du Prélèvement au titre de la Distribution ainsi versée à cet actionnaire, sans que lesdites sommes aient fait l'objet de la compensation prévue au paragraphe précédent, cet Actionnaire à Prélèvement sera tenu de verser à la société non seulement la somme qu'il devait à la société par application des dispositions du présent article mais aussi un montant égal aux pénalités et intérêts de retard le cas échéant dus par la société ou une SIIC Fille en conséquence du paiement tardif du Prélèvement.

Le cas échéant, la société sera en droit d'effectuer une compensation, à due concurrence, entre sa créance à ce titre et toutes sommes qui pourraient être mises en paiement ultérieurement au profit de cet Actionnaire à Prélèvement.

L'Assemblée décide l'affectation du solde qui peut être, soit reporté à nouveau, soit inscrit à un ou plusieurs postes de réserve.

L'époque, le mode et le lieu de paiement des dividendes sont fixés par l'Assemblée Générale Annuelle ou à défaut le Conseil d'Administration.

### 6.1.3. DIVIDENDES DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement du dividende est effectué aux dates et lieux fixés par l'Assemblée Générale et, à défaut, par le Conseil d'Administration, dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice. Dans le cas où le paiement du dividende en actions serait offert aux actionnaires, l'option devra intervenir dans un délai maximal de trois mois après la date de l'Assemblée Générale.

Les dividendes non réclamés à l'expiration d'une période de cinq ans sont prescrits et versés à la Direction générale des impôts.

#### DIVIDENDES DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2010	2011	2012	2013	2014
Distribution	275 507 619 €	275 661 971 €	276 219 394 €	289 204 282 €	293 437 413 €
Nombre d'actions	62 615 368	62 650 448	62 777 135	62 870 496	63 104 820
Dividende relevant du régime SIIC	4,40 €	4,40 €	4,40 €	4,60 €	4,65 € <sup>(1)</sup>

(1) Proposition soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2014.



## 6.1.4. RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale des actionnaires de Gecina aura pour objet l'approbation des résolutions qui seront adressées aux actionnaires

dans les délais légaux avant l'Assemblée Générale et également disponibles sur le site Internet de la société.

## 6.2. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

Le capital, composé de 63 104 820 actions au nominal de 7,50 euros, s'élève à 473 286 150 euros à la clôture de l'exercice 2014.

### 6.2.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Il n'existe pas d'actions disposant d'un droit de vote double. Toutefois, le nombre des droits de vote doit être ajusté pour tenir compte des actions autodétenues qui en sont privées. Ainsi, au

31 décembre 2014, la répartition du capital et des droits de vote, telle qu'elle est connue de la société, est la suivante :

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Actionnaires	Nombre de titres	% du capital	% des droits de vote théorique <sup>(1)</sup>	% des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup>
Blackstone & Ivanhoé Cambridge <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>	18 826 248	29,83 %	29,83 %	30,70 %
Crédit Agricole Assurances Predica <sup>(b)</sup>	8 435 388	13,37 %	13,37 %	13,76 %
Norges Bank <sup>(b)</sup>	6 119 554	9,70 %	9,70 %	9,98 %
Autres institutionnels résidents	4 877 378	7,73 %	7,73 %	7,95 %
Actionnaires individuels	2 739 901	4,34 %	4,34 %	4,47 %
Actionnaires non-résidents	20 319 192	32,20 %	32,20 %	33,14 %
Actions propres	1 787 159	2,83 %	2,83 %	
<b>TOTAL</b>	<b>63 104 820</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Pourcentages de droits de vote calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote (actions propres).

(2) Pourcentages calculés en excluant les actions propres détenues par la société qui sont privées de droits de vote.

(a) Le 31 janvier 2014, les membres du concert Blackstone & Ivanhoé Cambridge sont devenus propriétaires de 14 448 037 actions Gecina, représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de Gecina, en vertu d'un jugement rendu par un tribunal luxembourgeois portant sur la réalisation d'un nantissement garantissant des prêts consentis par un groupe d'établissements aux sociétés espagnoles Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et Mag Import S.L.

(b) Le 6 juin 2014, Gecina a pris connaissance de la signature par Metrovacesa de contrats de cession sous conditions suspensives portant sur l'intégralité des 16 809 610 actions Gecina (26,74 %) détenues par Metrovacesa, avec des investisseurs institutionnels parmi lesquels Norges Bank, Crédit Agricole Assurances, Blackstone et Ivanhoé Cambridge agissant de concert à travers une filiale détenue conjointement et une société affiliée à Blackstone. Cette transaction a été réalisée le 28 juillet 2014. Les déclarations de franchissement de seuils et d'intentions publiées auprès de l'Autorité des marchés financiers sont reprises au paragraphe 6.3.5.

À la connaissance de la société, aucun autre actionnaire ne possède plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2014, les pourcentages en capital et en droits de vote exerçable détenus par l'ensemble des membres des organes d'administration et de direction sont respectivement de 12,87 % et 13,25 %.

Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2014 directement 558 579 actions Gecina et indirectement 86 452 actions Gecina dans le cadre du FCPE Gecina actionnariat, soit au total 1,02 % du capital.

La société n'a pas de nantissement sur ses actions propres.

## 06. Distribution, capital et action

### 6.2.2. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

- Obligations convertibles en actions : Gecina a lancé le 31 mars 2010 une émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (Ornane), à échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2016, pour un montant de 320 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, le nombre d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (Ornane), pour un montant de 320 millions d'euros, venant à échéance le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et non encore remboursées s'élève à 2 881 486. La conversion complète des Ornane impliquerait l'émission théorique de 3 745 931 nouvelles actions (hors affectation d'actions existantes), soit 5,94 % du capital.

- Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions potentielles à créer par l'exercice de levées d'options de souscription et d'actions de performance s'élève à 405 096, soit 0,64 % du capital.

Les informations sur les options et actions de performance consenties et/ou levées en 2014 figurent dans le rapport spécial du Conseil d'Administration.

À titre indicatif et dans l'hypothèse de l'exercice de l'ensemble des options de souscription d'actions restant à exercer, de l'attribution définitive de la totalité des actions de performance, de l'exercice de l'option de remboursement en action pour la totalité des Ornane (hors affectation d'actions existantes), la société devrait émettre 4 151 027 actions nouvelles représentant une dilution potentielle maximale de 6,58 %.

- La société n'a pas émis de parts de fondateurs, ni de certificats de droits de vote.
- Il n'existe aucun autre titre donnant accès au capital de la société.

### 6.2.3. ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL DURANT LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	% du capital	% des droits de vote théorique <sup>(1)</sup>	% des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup>	% du capital	% des droits de vote théorique <sup>(1)</sup>	% des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup>	% du capital	% des droits de vote théorique <sup>(1)</sup>	% des droits de vote exerçable <sup>(2)</sup>
Blackstone & Ivanhoé Cambridge	29,83 %	29,83 %	30,70 %						
Norges Bank	9,70 %	9,70 %	9,98 %						
Metrovacesa				26,74 %	26,74 %	27,56 %	26,78 %	26,78 %	27,71 %
Groupe Rivero				16,14 %	16,14 %	16,64 %	16,11 %	16,11 %	16,67 %
Groupe Soler				15,22 %	15,22 %	15,69 %	15,24 %	15,24 %	15,77 %
Crédit Agricole Assurances Predica	13,37 %	13,37 %	13,76 %	8,51 %	8,51 %	8,77 %	8,23 %	8,23 %	8,52 %
Actionnaires individuels	4,34 %	4,34 %	4,47 %	4,44 %	4,44 %	4,57 %	4,64 %	4,64 %	4,80 %
Autres institutionnels résidents	7,73 %	7,73 %	7,95 %	2,85 %	2,85 %	2,94 %	3,28 %	3,28 %	3,39 %
Actionnaires non-résidents	32,20 %	32,20 %	33,14 %	23,12 %	23,12 %	23,83 %	22,36 %	22,36 %	23,13 %
Actions propres	2,83 %	2,83 %		2,98 %	2,98 %		3,36 %	3,36 %	
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Pourcentages de droits de vote sont calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote (actions propres).  
(2) Pourcentages calculés en excluant les actions propres détenues par la société qui sont privées de droits de vote.



## 6.2.4. ÉVOLUTION DU CAPITAL ET RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Année	Opérations	Nombre d'actions	Capital (en euros)	Prime d'émission ou de fusion (en euros)
2010	Situation au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	62 582 240	469 366 800,00	
	Levées d'options de souscription d'actions	2 708	20 310,00	77 340
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	30 420	228 150,00	1 694 698
	Situation au 31 décembre 2010	62 615 368	469 615 260,00	
2011	Situation au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	62 615 368	469 615 260,00	
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	35 080	263 100,00	2 337 030
	Situation au 31 décembre 2011	62 650 448	469 878 360,00	
2012	Situation au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	62 650 448	469 878 360,00	
	Actions émises dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance – avril 2010	37 180	278 850,00	
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	28 807	216 052,50	1 497 964
	Actions émises dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance – décembre 2010	60 700	455 250,00	
	Situation au 31 décembre 2012	62 777 135	470 828 512,50	
2013	Situation au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	62 777 135	470 828 512,50	
	Levées d'options de souscription d'actions	2 094	15 705,00	148 109
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	43 302	324 765,00	2 665 238
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance – décembre 2011	47 965	359 737,50	
	Situation au 31 décembre 2013	62 870 496	471 528 720,00	
2014	Situation au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	62 870 496	471 528 720,00	
	Levées d'options de souscription d'actions	134 184	1 006 380,00	9 554 385
	Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise	53 260	399 450,00	3 750 569
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance – avril 2010	1 600	12 000,00	
	Actions émises dans le cadre du plan d'actions de performance – décembre 2012	45 280	339 600,00	
	Situation au 31 décembre 2014	63 104 820	473 286 150,00	

Au cours de l'exercice 2014, il a été procédé à la création de 234 324 actions de la société portant jouissance du 1<sup>er</sup> janvier 2014 résultant de :

- la souscription de 53 260 actions dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- la création de 134 184 actions issues de levées d'options de souscription d'actions ;
- l'acquisition définitive de 1 600 actions issues du plan d'actions de performance du 16 avril 2010 ;
- l'acquisition définitive de 45 280 actions issues du plan d'actions de performance du 14 décembre 2012.

## 06. Distribution, capital et action

### RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>I – Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>en milliers d'euros</i> )	469 615	469 878	470 829	471 529	473 286
Nombre des actions ordinaires existantes	62 615 368	62 650 448	62 777 135	62 870 496	63 104 820
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations et levées d'options de souscription	572 188	618 464	510 539	588 730	4 151 027
<b>II – Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	294 411	302 248	268 394	270 879	271 910
Résultat avant impôt, et dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	407 970	529 936	81 730	388 612	315 913
Impôts sur les bénéfices	(24 656)	42 495	(314)	(3 818)	(2 849)
Résultat après impôt, et dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	275 037	272 801	410 673	317 775	229 508
Résultat distribué	275 508	275 662	276 219	289 204	293 437 <sup>(1)</sup>
<b>III – Résultat par action (<i>en euros</i>)</b>					
Résultat après impôt, mais avant dotations aux amortissements et provisions	6,12	9,14	1,30	6,12	4,96
Résultat après impôt, dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	4,39	4,35	6,54	5,05	3,64
Dividende net global revenant à chaque action	4,40	4,40	4,40	4,60	4,65 <sup>(1)</sup>
<b>IV – Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	519	499	417	405	397
Montant de la masse salariale de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	36 311	33 827	27 848	28 574	28 698
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale. œuvres sociales) ( <i>en milliers d'euros</i> )	18 394	16 854	13 019	10 333	15 150

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale.

### 6.2.5. CONDITIONS DE MODIFICATION DU CAPITAL ET DES DROITS RESPECTIFS DES DIVERSES CATÉGORIES D' ACTIONS

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut déléguer au Conseil d'Administration les pouvoirs ou la compétence nécessaire à la modification du capital social et du nombre d'actions, notamment en cas d'augmentation ou de réduction de celui-ci.



## 6.2.6. MONTANT DU CAPITAL AUTORISÉ ET NON ÉMIS

1. L'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2013 a délégué au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros, soit en devises, à l'émission d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions de la société ; les valeurs mobilières ainsi émises pourront notamment consister en des obligations ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Le montant global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra pas être supérieur à 250 millions d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions.

Ces émissions pourront se réaliser avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations, valables pour une durée de 26 mois, à compter de l'Assemblée Générale du 18 avril 2013, n'ont pas été utilisées à ce jour.

2. La même Assemblée a délégué au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet d'augmenter le capital :

- en rémunération d'apports en nature, dans la limite de 10 % du capital social ;

- par incorporation de primes, réserves ou bénéfices, dans la limite de 500 millions d'euros ;  
 - par l'émission d'actions, à prix libre, dans la limite de 10 % du capital social par an ;  
 - au profit des salariés, dans la limite de 5 millions d'euros.

Ces autorisations, valables pour une durée de 26 mois, à compter de l'Assemblée Générale du 18 avril 2013, n'ont pas été utilisées à ce jour.

3. L'Assemblée du 18 avril 2013 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de consentir au bénéfice de membres du personnel ainsi qu'à des dirigeants de la société et des sociétés du Groupe des options de souscription et/ou d'achat d'actions dans la limite de 1,5 % du capital.

Cette autorisation, valable pour une durée de 26 mois, à compter de l'Assemblée Générale du 18 avril 2013, n'a pas été utilisée à ce jour.

4. L'Assemblée du 18 avril 2013 a délégué au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder à des attributions de performance, d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou des mandataires sociaux du Groupe dans la limite de 1,5 % du capital.

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2013 a fait usage de cette autorisation à l'effet d'attribuer 72 260 actions. Cette attribution au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe représentent moins de 0,12 % du capital de Gecina.

## 6.2.7. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Titres concernés Date d'Assemblée Générale (Durée de l'autorisation et expiration)	Restrictions	Utilisation des autorisations
<b>1. Émission avec droit préférentiel</b>		
<b>Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou l'émission de valeurs mobilières (A)</b> AG du 18 avril 2013 – 9 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 100 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros	2013 : Émission de 47 965 actions issues du plan d'actions de performance décembre 2011 et de 2 094 actions issues du plan d'options avril 2010 2014 : Émission de 45 280 actions issues du plan d'actions de performance décembre 2012, de 1 600 actions issues du plan d'actions de performance avril 2010 et de 134 184 actions issues de plan d'options de souscription d'actions
<b>Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (B)</b> AG du 18 avril 2013 – 14 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 500 millions d'euros	Néant



## 06. Distribution, capital et action

Titres concernés Date d'Assemblée Générale (Durée de l'autorisation et expiration)	Restrictions	Utilisation des autorisations
<b>2. Émission sans droit préférentiel</b>		
<b>Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou émission de valeurs mobilières dans le cadre d'une offre au public (C)</b> AG du 18 avril 2013 – 10 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 50 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros	Néant
<b>Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou émission de valeurs mobilières dans le cadre d'une offre par placement privé (D)</b> AG du 18 avril 2013 – 11 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 50 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros	Néant
<b>Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature (E)</b> AG du 18 avril 2013 – 13 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 10 % du capital social ajusté (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros	Néant
<b>Émission d'actions à prix libre (F)</b> AG du 18 avril 2013 – 15 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 10 % du capital social ajusté par an (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 400 millions d'euros	Néant
<b>Augmentation de capital par émissions réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise (G)</b> AG du 18 avril 2013 – 16 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 5 millions d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros	43 302 actions émises en 2013 et 53 260 actions émises en 2014
<b>Stock-options (H)</b> <b>Options de souscription d'actions (H1)</b> AG du 18 avril 2013 – 17 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'actions pouvant résulter de l'exercice des options</b> 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (H1) + (H2) étant limité à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration	Néant
<b>Options d'achat d'actions (H2)</b> AG du 18 avril 2013 – 17 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'actions pouvant résulter de l'exercice des options</b> 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (H1) + (H2) étant limité à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration Montant maximum d'augmentation du capital (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros	Néant
<b>Actions de performance (I)</b> AG du 18 avril 2013 – 18 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Nombre maximum d'actions de performance existantes ou à émettre</b> 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration Montant maximum d'augmentation du capital (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 400 millions d'euros	Octroi en 2013 de 9 700 et 62 560 actions à émettre le 14 décembre 2015



Titres concernés Date d'Assemblée Générale (Durée de l'autorisation et expiration)	Restrictions	Utilisation des autorisations
<b>3. Émission avec ou sans droit préférentiel</b>		
<b>Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital (J)</b> AG du 18 avril 2013 – 12 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Montant maximum d'augmentation du capital</b> 15 % de l'émission initiale (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 400 millions d'euros	Néant
<b>4. Rachat d'actions</b>		
<b>Opérations de rachat d'actions</b> AG du 23 avril 2014 – 19 <sup>e</sup> résolution (18 mois maximum, expiration le 24 octobre 2015)	<b>Nombre maximum d'actions pouvant être rachetées</b> 10 % du capital social ajusté ou 5 % dans le cas de rachats d'actions en vue d'opérations de croissance externe Nombre maximum d'actions pouvant être détenues par la société 10 % du capital social Prix maximum de rachat des actions : 150 € par action Montant global maximum du programme de rachat d'actions 943 057 350 €	En 2013, 130 937 actions acquises au cours moyen de 89,96 € et 172 612 actions cédées au cours moyen de 90,70 € dans le cadre du contrat de liquidité. Aucune opération réalisée dans le cadre du contrat de liquidité en 2014.
<b>Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues</b> AG du 18 avril 2013 – 19 <sup>e</sup> résolution (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015)	<b>Nombre maximum d'actions pouvant être annulées pendant 24 mois</b> 10 % des actions composant le capital social ajusté	Néant

## 6.3. OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

### 6.3.1. OPÉRATIONS DE LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée du 23 avril 2014 a renouvelé l'autorisation donnée à la société d'acquérir en Bourse ses actions pour une période de 18 mois. Le prix maximum d'achat a été fixé à 150 euros. Le nombre d'actions achetées par la société pendant la durée du programme de rachat ne peut excéder, à quelque moment que ce soit, 10 % des actions composant le capital de la société, et 5 % dans le cas de rachat d'actions en vue d'opérations de croissance externe au moment de la transaction. Le nombre maximum d'actions pouvant être détenu, à quelque moment que ce soit, est fixé à 10 % des actions composant le capital social. L'autorisation ayant été donnée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 pour une durée de 18 mois, il est proposé de procéder à son renouvellement, qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2014.

Au cours de l'exercice 2014, Gecina n'a pas utilisé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 18 avril 2013 puis par l'Assemblée Générale du 23 avril 2014, de procéder au rachat de ses propres actions.

#### CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Il a été mis fin au contrat de liquidité confié par la société Gecina à Exane le 27 décembre 2013.

Le nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2014 s'élève à 1 787 159, soit 2,83 % du capital. Elles représentent un investissement total de 129,8 millions d'euros, pour un prix de revient unitaire moyen de 72,61 euros par action.

### OPÉRATIONS DE LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS

Informations cumulées 2014		% du capital
<b>Nombre de titres composant le capital de l'émetteur au 31 décembre 2014</b>	63 104 820	
<b>Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2013</b>	1 873 001	2,97 %
<b>Levées d'options au cours de l'exercice</b>	85 819	0,14 %
<b>Actions transférées aux plans d'attributions</b>		
<b>Actions transférées aux conversions d'ORNANES</b>	23	ns
<b>Annulation retraits de droits</b>		
<b>Rachat d'actions</b>	néant	néant
Cours moyen des rachats y compris frais de transaction		
<b>Contrat de liquidité</b>	néant	néant
Nombre de titres achetés		
Nombre de titres vendus		
Cours moyen des achats		
Cours moyen des ventes		
<b>Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2014</b>	1 787 159	2,83 %

Les conditions de mise en œuvre du programme de rachat soumis à autorisation font l'objet d'un descriptif du programme et sont encadrées, notamment, par les dispositions prévues par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, modifié par l'Ordonnance 2009-105 du 30 janvier 2009, le Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003, dite directive « Abus de

marché », entrée en vigueur à compter du 13 octobre 2004, l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier et les articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (modifié en dernier lieu par les arrêtés des 2 avril et 10 juillet 2009), par l'Instruction AMF 2005-06 du 22 février 2005 (modifiée en dernier lieu le 20 juillet 2009) et par deux décisions AMF des 22 mars 2005 et 1<sup>er</sup> octobre 2008.

#### 6.3.2. ACCORD ENTRE ACTIONNAIRES

La société a pris connaissance des principales dispositions d'un pacte d'actionnaires conclu entre Blackstone et Ivanhoé Cambridge dont le résumé figure au paragraphe 6.3.3.

#### 6.3.3. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE INITIÉE SUR LA SOCIÉTÉ

En vertu de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, la société doit identifier les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique. Parmi ces éléments, figurent les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société. À cet effet, la société a mentionné les clauses de changement de contrôle contenues dans les contrats de financement (voir la section « Ressources financières » au sein du chapitre 2).

De plus, par courrier reçu le 11 mars 2013, complété notamment par un courrier reçu le 15 mars 2013, l'Autorité des marchés financiers a été informée par Blackstone<sup>(1)</sup> et la société de droit de l'Ontario (Canada) Ivanhoé Cambridge II Inc. (« Ivanhoé Cambridge »)<sup>(2)</sup> de la conclusion, le 11 mars 2013, d'un contrat de limited partnership conclu par Ivanhoé Cambridge (en qualité de commanditaire) et Blackstone Real Estate Associates (Offshore) VII L.P. (en qualité de gérant commandité) relatif à la société en commandite de droit de l'Alberta (Canada) Blackstone Real Estate Principal Transaction Partners (Gold) L.P. (ci-après le « partnership »).

(1) « Blackstone » s'entend de The Blackstone Group L.P. et de ses affiliés, dont notamment Blackstone Real Estate Associates (Offshore) VII L.P. (gérant commandité du partnership) et les autres fonds contrôlés par The Blackstone Group L.P. qui détiennent, directement ou indirectement, une participation ou un intérêt dans la structure commune et/ou les actions Gecina ou la dette garantie.

(2) Contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec.



Objet du partnership : Le partnership a pour objet de formaliser les termes et conditions de l'investissement commun réalisé par Blackstone et Ivanhoé Cambridge relativement (i) à la dette d'Alteco Gestión y Promoción de Marcas, S.L. (« Alteco ») et de Mag Import, S.L. (« Mag Import ») <sup>(3)</sup>, et à toute autre tranche de dette disponible, garantie par des nantissements de comptes titres sur lesquels sont inscrites des actions Gecina (ci-après la « dette garantie ») <sup>(4)</sup> et (ii) aux actions Gecina.

Acquisition de la dette garantie ou d'actions Gecina : Le partnership prévoit que toute acquisition de dette garantie ou d'actions Gecina (autres que toute acquisition déjà réalisée à la date de la signature du partnership) sera financée selon l'accord des parties. Le partnership prévoit également, s'agissant de la dette garantie autre que la dette garantie d'Alteco et de Mag Import, que seule la quote-part de cette dette garantie acquise par la structure commune <sup>(5)</sup> à la date de la signature du partnership est soumise aux termes et conditions du partnership.

Engagement d'exclusivité : Le partnership prévoit que (sauf accord contraire des parties) ni Blackstone ni Ivanhoé Cambridge (et leurs affiliés) ne peuvent :

- acquérir de la dette garantie autrement qu'à travers la structure commune <sup>(6)</sup> ;
- acquérir des actions Gecina autrement (i) qu'au résultat de toute réalisation des nantissements relatifs à la dette, garantie et/ou (ii) que, après consultation entre les parties, par des acquisitions communes ou individuelles réalisées au sein de la structure commune <sup>(7)</sup>.

Clause de concertation : Le partnership prévoit que le gérant commandité doit obtenir l'avis du comité consultatif de Blackstone Real Estate Principal Transaction Partners (Gold) Holdings L.P. (« Holdco »), composé, à parité, de représentants de Blackstone et d'Ivanhoé Cambridge concernant toute décision majeure pouvant avoir un impact sur l'investissement.

Droit de première offre : Le partnership prévoit que, dans le cas où Holdco céderait ou transférerait tout ou partie de la dette garantie ou des actions Gecina, Ivanhoé Cambridge disposera d'un droit de première offre relativement à cette dette garantie ou ces actions Gecina. Il est précisé que le gérant commandité dispose de tous pouvoirs sur la décision de vente (ou transfert) de la dette garantie et/ou des actions Gecina.

Droit de sortie : Le partnership prévoit que dans l'hypothèse où (i) le partnership détiendrait (directement ou indirectement) des actions Gecina cotées à la première des deux dates suivantes : (a) le 23 octobre 2016 ou (b) trois ans jour pour jour après la date de la première acquisition ou obtention des actions suite à toute réalisation des nantissements relatifs à la dette garantie, ou (ii) Blackstone souhaiterait ou serait légalement tenu d'initier (à tout moment) une offre publique relativement à Gecina, Ivanhoé Cambridge disposera du droit d'acquérir et/ou de se faire distribuer en nature sa quote-part de l'investissement. Après exercice de son droit de sortie, Ivanhoé Cambridge pourra également demander la dissolution du partnership et de Holdco.

Durée : Sauf cas de dissolution, liquidation ou résiliation anticipée, le partnership se poursuivra jusqu'au jour où l'intégralité de l'investissement aura été cédée ou transférée et où tous les revenus et produits liés audit investissement auront été distribués conformément aux termes du partnership. En outre, si le droit de sortie n'est pas exerçable le 23 octobre 2016 au plus tard, Ivanhoé Cambridge et le gérant commandité négocieront, de bonne foi, afin de s'entendre sur les termes et conditions permettant à Ivanhoé Cambridge de recevoir la quote-part de l'investissement lui revenant.

(3) Blackstone et Ivanhoé Cambridge ont indiqué détenir 64,7 % de la dette garantie d'Alteco et de Mag Import (cf. communiqué de presse en date du 11 mars 2013).

(4) 19 516 706 actions Gecina sont inscrites sur des comptes titres nantis en garantie de l'ensemble de la dette garantie d'Alteco et de Mag Import.

(5) « Structure commune » désigne (i) le partnership, (ii) Blackstone Real Estate Principal Transaction Partners (Gold) Holdings L.P. (« Holdco »), une société en commandite de droit d'Alberta (Canada) détenue par le partnership et des fonds contrôlés par Blackstone, et (iii) toutes les filiales directes et indirectes de Holdco qui détiennent l'investissement.

(6) À l'exception d'une fraction dite « de minimis » de dette garantie (limitée à 0,5 % du montant total de dette garantie et des actions Gecina détenu par la structure commune) que Blackstone peut acquérir et détenir en dehors de la structure commune.

(7) À l'exception d'une fraction dite « de minimis » d'actions Gecina (limitée (i) pour Blackstone, à 0,5 % du montant total de dette garantie et des actions Gecina détenu par la structure commune et (ii) pour Ivanhoé Cambridge, à 0,05 % du capital de Gecina) que Blackstone et Ivanhoé Cambridge peuvent, chacun, acquérir et détenir en dehors de la structure commune. Il est précisé que la fraction de minimis de Blackstone est sujette au droit de première offre d'Ivanhoé Cambridge.

### 6.3.4. OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS, LES HAUTS RESPONSABLES OU PAR LES PERSONNES AUXQUELLES ILS SONT ÉTROITEMENT LIÉS, SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice 2014, les déclarations effectuées par les dirigeants ainsi que par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier auprès de l'Autorité des marchés financiers en application des dispositions des articles 223-24 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers sont les suivantes :

**TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES**

Déclarant	Instruments financiers	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	4 mars 2014	5 mars 2014	Hors marché	37,23 €	67 497,99 €
Sylvia FONSECA, Membre du Conseil d'Administration	Actions	Acquisition	7 mars 14	10 mars 2014	Nyse Euronext	100,65 €	4 026,00 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	7 mars 2014	10 mars 2014	Hors marché	37,23 €	7 520,46 €
Pascale NEYRET, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	22 mai 2014	22 mai 2014	Nyse Euronext	102,75 €	123 303,24 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	22 mai 2014	22 mai 2014	Nyse Euronext	102,36 €	163 772,48 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	21 mai 2014	22 mai 2014	Hors marché	78,98 €	552 860,00 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	22 mai 2014	22 mai 2014	Nyse Euronext	101,19 €	708 306,90 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	22 mai 2014	22 mai 2014	Nyse Euronext	101,07 €	121 286,16 €
Veronica BASALLO-ROSSIGNOL, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	22 mai 2014	22 mai 2014	Nyse Euronext	102,04 €	40 815,64 €
Pascale NEYRET, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	22 mai 2014	23 mai 2014	Hors marché	78,98 €	506 261,80 €
Pascale NEYRET, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	22 mai 2014	23 mai 2014	Nyse Euronext	102,17 €	332 657,71 €
Pascale NEYRET, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	23 mai 2014	23 mai 2014	Nyse Euronext	100,51 €	317 007,59 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	26 mai 2014	27 mai 2014	Hors marché	78,98 €	47 545,96 €
Veronica BASALLO-ROSSIGNOL, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	27 mai 2014	28 mai 2014	Hors marché	37,23 €	3 462,39 €
Veronica BASALLO-ROSSIGNOL, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	27 mai 2014	28 mai 2014	Hors marché	78,98 €	82 613,08 €
Veronica BASALLO-ROSSIGNOL, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	27 mai 2014	28 mai 2014	Nyse Euronext	101,90 €	9 467,70 €
Veronica BASALLO-ROSSIGNOL, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	27 mai 2014	28 mai 2014	Nyse Euronext	101,95 €	106 637,71 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	28 mai 2014	28 mai 2014	Hors marché	78,98 €	247 997,20 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	28 mai 2014	28 mai 2014	Nyse Euronext	102,12 €	320 660,25 €
David SOLY, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	30 mai 2014	2 juin 2014	Nyse Euronext	104,00 €	62 400,00 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	30 mai 2014	2 juin 2014	Hors marché	78,98 €	990 725,12 €



Déclarant	Instruments financiers	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	30 mai 2014	2 juin 2014	Nyse Euronext	103,95 €	1 303 923,71 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	30 mai 2014	2 juin 2014	Hors marché	78,98 €	394 900,00 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	30 mai 2014	2 juin 2014	Nyse Euronext	104,40 €	521 977,50 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	2 juin 2014	3 juin 2014	Hors marché	37,23 €	139 165,74 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	3 juin 2014	4 juin 2014	Hors marché	37,23 €	595,68 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	3 juin 2014	4 juin 2014	Hors marché	78,98 €	131 975,58 €
David SOLY, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	3 juin 2014	5 juin 2014	Hors marché	78,98 €	247 760,26 €
David SOLY, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	3 juin 2014	5 juin 2014	Nyse Euronext	105,00 €	42 000,00 €
David SOLY, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	4 juin 2014	5 juin 2014	Nyse Euronext	104,11 €	284 951,53 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	4 juin 2014	5 juin 2014	Hors marché	78,98 €	1 651 629,76 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	4 juin 2014	5 juin 2014	Nyse Euronext	104,20 €	627 409,20 €
André LAJOU, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	5 juin 2014	5 juin 2014	Nyse Euronext	104,79 €	1 560 398,11 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	11 juin 2014	11 juin 2014	Hors marché	78,98 €	122 182,06 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	11 juin 2014	11 juin 2014	Hors marché	78,98 €	122 813,90 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	6 juin 2014	11 juin 2014	Hors marché	96,48 €	513 273,60 €
Loïc HERVÉ, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	6 juin 2014	11 juin 2014	Nyse Euronext	108,64 €	577 969,06 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	6 juin 2014	11 juin 2014	Hors marché	78,98 €	390 556,10 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	6 juin 2014	11 juin 2014	Nyse Euronext	108,63 €	537 582,37 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	11 juin 2014	12 juin 2014	Hors marché	78,98 €	101 015,42 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	11 juin 2014	12 juin 2014	Hors marché	84,51 €	422,55 €
Éric SAINT-MARTIN, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	16 juin 2014	16 juin 2014	Hors marché	78,98 €	330 373,34 €
Éric SAINT-MARTIN, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	16 juin 2014	16 juin 2014	Nyse Euronext	106,11 €	443 845,58 €
Philippe VALADE, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	17 juin 2014	17 juin 2014	Hors marché	78,98 €	147 297,70 €

## 06. Distribution, capital et action

Déclarant	Instruments financiers	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	17 juin 2014	17 juin 2014	Hors marché	61,02 €	318 341,34 €
Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	17 juin 2014	17 juin 2014	Hors marché	78,98 €	98 961,94 €
Yves DIEULESAINT, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	17 juin 2014	17 juin 2014	Hors marché	37,23 €	3 723,00 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	17 juin 2014	17 juin 2014	Hors marché	84,51 €	181 723,95 €
Pascale NEYRET, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	17 juin 2014	17 juin 2014	Hors marché	84,51 €	16 902,00 €
Pascale NEYRET, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	17 juin 2014	17 juin 2014	Hors marché	78,98 €	119 338,78 €
PREDICA SA, Membre du Conseil d'Administration	Actions	Acquisition	25 juillet 2014	30 juillet 2014	Hors marché	92,00 €	249 888 284,00 €
METROVACESA, Membre du Conseil d'Administration	Actions	Cession	28 juillet 2014	1 <sup>er</sup> août 2014	Hors marché	92,00 €	1 546 484 120,00 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	5 août 2014	6 août 2014	Hors marché	96,48 €	105 163,20 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	5 août 2014	6 août 2014	Hors marché	84,51 €	202 401,45 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	8 août 2014	8 août 2014	Hors marché	96,48 €	232 034,40 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	11 août 2014	11 août 2014	Hors marché	96,48 €	99 374,40 €
Olivier HAYE, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	18 août 2014	21 août 2014	Hors marché	78,98 €	165 226,16 €
Éric SAINT-MARTIN, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	26 août 2014	29 août 2014	Hors marché	96,48 €	308 060,64 €
Éric SAINT-MARTIN, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	26 août 2014	29 août 2014	Nyse Euronext	112,6462 €	302 567,69 €
Éric SAINT-MARTIN, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	26 août 2014	29 août 2014	Nyse Euronext	112,6405 €	359 661,12 €
Olivier HAYE, Membre du Comité de Direction	Actions	Exercice de stock-options	27 novembre 2014	27 novembre 2014	Hors marché	104,72 €	109 537,12 €
Olivier HAYE, Membre du Comité de Direction	Actions	Cession	27 novembre 2014	27 novembre 2014	Nyse Euronext	109,01 €	114 028,75 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	3 décembre 2014	5 décembre 2014	Hors marché	104,05 €	14 150,80 €
Vincent MOULARD, Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	3 décembre 2014	5 décembre 2014	Nyse Euronext	111,00 €	15 096,00 €
Francis VASSEUR, Directeur Valorisations & Expertises	Actions	Exercice de stock-options	30 décembre 2014	30 décembre 2014	Hors marché	84,51 €	135 216,00 €

À la connaissance de la société, le récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants reprend l'ensemble des opérations et instruments financiers (cessions, acquisitions, exercices de stock-options...) déclarés par les dirigeants sur les actions Gecina.



## 6.3.5. DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS ET DÉCLARATIONS D'INTENTION

Au cours de l'exercice 2014, la société a pris connaissance des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires suivants :

Actionnaires	Date de Franchissement	Franchissement de seuils				Droits de vote actions	% du capital	% des droits de vote	
		à la hausse		à la baisse					
		Légal	Statutaire	Légal	Statutaire				
Eliseo Finance S.à.r.l. <sup>(1) (2)</sup>	31/01/2014	20 %	/			14 448 037	14 448 037	22,98 %	22,98 %
Natixis S.A. <sup>(3)</sup>	31/01/2014		4 %			3 134 830	3 134 830	4,99 %	4,99 %
Eliseo Finance S.à.r.l. <sup>(4)</sup>	11/04/2014			20 %	/	14 425 100	14 425 100	22,94 %	22,94 %
Gevrey Investissement S.à.r.l. <sup>(5)</sup>	11/04/2014	20 %	/			14 425 100	14 425 100	22,94 %	22,94 %
Amwal Investments LLC (Abu Dhabi)	22/07/2014		4 %			2 941 291	2 941 291	4,66 %	4,66 %
Metrovacesa <sup>(6)</sup>	28/07/2014			25 %	/	16 809 610	16 809 610	26,67 %	26,67 %
Norges Bank <sup>(7)</sup>	28/07/2014	5 %	/			6 119 554	6 119 554	9,71 %	9,71 %
Concert Blackstone et Ivanhoe Cambridge <sup>(8)</sup>	28/07/2014	25 %	/			18 826 248	18 826 248	29,87 %	29,87 %
Crédit Agricole S.A. <sup>(9)</sup>	28/07/2014	10 %	/			8 429 307	8 429 307	13,37 %	13,37 %
Natixis S.A.	03/09/2014				4 %	2 470 865	2 470 865	3,92 %	3,92 %
Cohen & Steers	18/12/2014		2 %			1 279 656	1 279 656	2,03 %	2,03 %

(1) Société détenue par les affiliés des sociétés The Blackstone Group L.P. (Blackstone) et Ivanhoe Cambridge II Inc. (contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec), étant précisé que Blackstone agit en qualité de gérant commandité du partnership formé avec Ivanhoe Cambridge II Inc., et que Blackstone et Ivanhoe Cambridge II Inc. (et leurs affiliés, y compris Eliseo Finance S.à.r.l.) agissent de concert (cf. le document AMF n° 213C0350 en date du 15 mars 2013).

(2) Ce franchissement de seuils résulte de la réalisation d'un nantissement d'actions Gecina. La déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« Conformément à l'article L.233-7 VII du Code de commerce, et de l'article 223-17, I du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, à la suite du franchissement à la hausse des seuils de 5 %, 10 %, 15 %, et 20 % du capital et des droits de vote de la société Gecina par Eliseo Finance S.à.r.l., une entité gérée par des affiliés de The Blackstone Group L.P. (Blackstone) et indirectement détenue en commun par des fonds immobiliers – gérés par Blackstone – et par Ivanhoe Cambridge II Inc. (Ivanhoe Cambridge), Blackstone procède, au nom et pour le compte du concert formé par Blackstone, Ivanhoe Cambridge et leurs affiliés, y compris Eliseo Finance S.à.r.l. (le concert), à la déclaration suivante, portant sur les intentions du concert pour les six prochains mois : Les membres du concert sont devenus propriétaires de 14 448 037 actions Gecina, représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de Gecina, en vertu d'un jugement rendu par un tribunal luxembourgeois portant sur la réalisation d'un nantissement garantissant des prêts consentis par un groupe d'établissements aux sociétés espagnoles Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et Mag Import S.L., dans lesquels Eliseo Finance S.à.r.l. détenait une participation. L'acquisition de ladite participation, au résultat de laquelle Eliseo finance S.à.r.l. est devenue propriétaire de 14 448 037 actions de Gecina, a été intégralement financée par des fonds propres.

Blackstone et Ivanhoe Cambridge (et leurs affiliés, y compris Eliseo Finance S.à.r.l.), qui agissent de concert (voir décision et information n° 213C0350 en date du 15 mars 2013), n'agissent de concert avec personne d'autre, qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale. Le concert envisage d'acquérir d'autres actions de Gecina ou des participations dans des prêts (garantis par des actions de Gecina). Toutefois, le concert n'a pas pour projet d'accroître sa participation au capital de Gecina au-delà du seuil de l'offre publique obligatoire, ni de prendre le contrôle de Gecina. Par exception, si la société Metrovacesa envisageait de céder sa participation dans Gecina, le concert examinerait la possibilité de se porter acquéreur de tout ou partie de cette participation. Le franchissement à la hausse des seuils susmentionnés résulte de l'appropriation des actions objet du nantissement et non de l'intention du concert d'influencer la stratégie de Gecina. Le concert soutient la stratégie mise en œuvre par Gecina et sa direction.

Le concert n'envisage pas de mettre en œuvre les mesures visées par l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Le concert a également l'intention de proposer la nomination d'administrateurs de Gecina, proportionnellement à sa détention dans le capital de Gecina (au moins trois).

Aucun membre du concert n'est partie (i) à des accords ou instruments visés au 4° et au 4° bis du I de l'article L.233-9 du Code de commerce, ni (ii) à des accords de transfert temporaire portant sur les actions ou les droits de vote de Gecina. »

(3) Ce franchissement de seuils résulte de la réalisation d'un nantissement d'actions Gecina.

(4) (5) Ces franchissements de seuils résultent de la cession hors marché par Eliseo Finance S.à.r.l. de 14 425 100 actions Gecina au profit de la société Gevrey Investissement S.à.r.l.

Le concert composé des affiliés des sociétés The Blackstone Group L.P. (Blackstone) et Ivanhoe Cambridge II Inc. (Ivanhoe Cambridge) n'a franchi aucun seuil et a précisé détenir, au 11 avril 2014, 14 476 248 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 23,03 % du capital et des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	Actions et droits de vote	% capital et droit de vote
Gevrey Investissement S.à.r.l.	14 425 100	22,94
Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l.	11 966	0,02
Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l.	5 633	0,01
Moon Finance Holding-Q S.à.r.l.	5 338	0,01
Caisse de dépôt et placement du Québec	28 211	0,04
<b>TOTAL CONCERT</b>	<b>14 476 248</b>	<b>23,03</b>



## 06. Distribution, capital et action

La déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« Conformément à l'article L.233-7 VII du Code de commerce, et de l'article 223-17, I du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, à la suite du franchissement à la hausse des seuils de 5 %, 10 %, 15 %, et 20 % du capital et des droits de vote de la société Gecina par Gevrey Investissement S.à.r.l., Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l., Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. et Moon Finance Holding-Q S.à.r.l., The Blackstone Group L.P. (Blackstone) réitère, au nom et pour le compte du concert formé par Blackstone, Ivanhoé Cambridge II Inc. (Ivanhoé Cambridge) et leurs affiliés, y compris Gevrey Investissement S.à.r.l., Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l., Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. et Moon Finance Holding-Q S.à.r.l. (le concert), la déclaration faite le 4 février 2014, portant sur les intentions du concert pour les six prochains mois, à savoir :

Les membres du concert ont acquis 14 448 037 actions Gecina, représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de Gecina, auprès d'Eliseo Finance S.à.r.l., filiale de Gevrey Investissement S.à.r.l. L'acquisition de ces actions, auxquelles s'ajoutent les 28 211 actions Gecina détenues par la Caisse de dépôt et placement du Québec, a été intégralement financée par des fonds propres.

Blackstone et Ivanhoé Cambridge (et leurs affiliés, y compris Gevrey Investissement S.à.r.l., Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l., Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. et Moon Finance Holding-Q S.à.r.l.), qui agissent de concert (voir décision et information n° 213C0350 en date du 15 mars 2013), n'agissent de concert avec personne d'autre, qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale. Le concert envisage d'acquérir d'autres actions de Gecina ou des participations dans des prêts (garantis par des actions de Gecina). Toutefois, le concert n'a pas pour projet d'accroître sa participation au capital de Gecina au-delà du seuil de l'offre publique obligatoire, ni de prendre le contrôle de Gecina. Par exception, si la société Metrovacesa envisageait de céder sa participation dans Gecina, le concert examinerait la possibilité de se porter acquéreur de tout ou partie de cette participation.

Le franchissement à la hausse des seuils susmentionnés résulte d'un transfert intra-groupe des actions Gecina précédemment détenues par Eliseo Finance S.à.r.l. et non de l'intention du concert d'influencer la stratégie de Gecina. Le concert soutient la stratégie mise en œuvre par Gecina et sa direction.

Le concert n'envisage pas de mettre en œuvre les mesures visées par l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Le concert a également l'intention de proposer la nomination d'administrateurs de Gecina, proportionnellement à sa détention dans le capital de Gecina (au moins trois - cf. avis de réunion en date du 7 mars 2014 relatif à l'Assemblée Générale Ordinaire de Gecina du 23 avril 2014).

Aucun membre du concert n'est partie (i) à des accords ou instruments visés au 4° et au 4° bis du I de l'article L.233-9 du Code de commerce, ni (ii) à des accords de transfert temporaire portant sur les actions ou les droits de vote de Gecina. »

(6) Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'action Gecina hors marché.

(7) Ce franchissement de seuils résulte d'une acquisition d'actions Gecina hors marché

(8) Le concert composé des affiliés des sociétés The Blackstone Group L.P. (Blackstone) et Ivanhoé Cambridge II Inc. (Ivanhoé Cambridge) a déclaré avoir franchi en hausse, le 28 juillet 2014, par suite d'une acquisition d'actions Gecina hors marché, les seuils de 25 % du capital et des droits de vote de la société Gecina et détenir 18 826 248 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 29,87 % du capital et des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	Actions et droits de vote	% capital et droit de vote
Gevrey Investissement II S.à.r.l.	4 350 000	6,90
Gevrey Investissement S.à.r.l.	14 425 100	22,89
Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l.	11 966	0,02
Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l.	5 633	0,01
Moon Finance Holding-Q S.à.r.l.	5 338	0,01
Caisse de dépôt et placement du Québec	28 211	0,04
<b>TOTAL CONCERT</b>	<b>18 826 248</b>	<b>29,87</b>

(9) Crédit Agricole S.A. a déclaré avoir franchi en hausse, indirectement, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle et de concert avec la société Assurance Mutuelle Fédérale SA, les seuils de 10 % du capital et des droits de vote de Gecina et détenir de concert 8 429 307 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 13,37 % du capital et des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	Actions et droits de vote	% capital et droit de vote
Predica	8 096 229	12,85
Pacifica	111 348	0,18
Spirica	89 027	0,14
Médicale de France	64 312	0,10
Caci Life Ltd	19 743	0,03
Caci Non Life Ltd	18 367	0,03
Crédit Agricole Assurances	16 305	0,03
Crédit Agricole Life Insurance Company	7 286	0,01
Crédit Agricole and Corporate and Investment Bank	2 061	ns
Cali Europe	1 285	ns
<b>TOTAL CRÉDIT AGRICOLE S.A.</b>	<b>8 425 963</b>	<b>13,37</b>
Assurance Mutuelle Fédérale	3 344	ns
<b>TOTAL CONCERT</b>	<b>8 429 307</b>	<b>13,37</b>



*Ce franchissement de seuils résulte d'une acquisition d'actions Gecina hors marché.*

*À cette occasion, la société Predica a franchi individuellement en hausse les mêmes seuils.*

*La déclaration d'intention suivante a été effectuée :*

« Conformément aux dispositions de l'article L.233-7 VII du Code de commerce et de l'article 223-17 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, Crédit Agricole S.A. déclare les objectifs que Crédit Agricole Assurances et ses filiales Predica, Pacifica, Spirica et Médicale de France, Caci Life Limited, Caci Non Life Limited, Ca Life Greece et Cali Europe, ainsi que la société Assurance Mutuelle Fédérale agissant ensemble de concert vis-à-vis de la société Gecina, envisagent de poursuivre vis-à-vis de la société Gecina pour les six mois à venir :

L'acquisition des actions de l'émetteur Gecina s'est faite au titre des actifs généraux des filiales de Crédit Agricole Assurances dans le cadre de leur politique d'investissement.

Crédit Agricole Assurances et ses filiales déclarent :

- agir de concert avec Assurance Mutuelle Fédérale ;
- ne pas envisager de poursuivre leurs acquisitions d'actions Gecina ; et
- ne pas envisager de prendre le contrôle de la société Gecina.

Crédit Agricole Assurances et ses filiales n'envisagent pas :

- de modifier la stratégie de la société Gecina ; et
- de procéder aux opérations prévues à l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Crédit Agricole Assurances et ses filiales n'ont pas contracté d'accords et instruments financiers mentionnés aux 4° et 4° bis du I de l'article L.233-9 du Code de commerce.

Crédit Agricole Assurances et ses filiales n'ont pas contracté d'accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de la société Gecina.

Predica est membre du Conseil d'Administration de Gecina. Crédit Agricole Assurances et ses filiales envisagent de demander au Conseil d'Administration la nomination d'un nouveau membre proportionnellement à leur détention dans le capital de Gecina. »

*À cette occasion, Gevrey Investissement II S.à.r.l. a déclaré avoir franchi individuellement en hausse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Gecina.*

*La déclaration d'intention suivante a été effectuée :*

« Conformément à l'article L.233-7 VII du Code de commerce, et de l'article 223-17, I du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, à la suite du franchissement à la hausse des seuils de 25 % du capital et des droits de vote de la société Gecina par Gevrey Investissement S.à.r.l., Gevrey Investissement II S.à.r.l., Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l., Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. et Moon Finance Holding-Q S.à.r.l., The Blackstone Group L.P. (Blackstone) réitère, au nom et pour le compte du concert formé par Blackstone, Ivanhoé Cambridge II Inc. (Ivanhoé Cambridge) et leurs affiliés, y compris Gevrey Investissement S.à.r.l., Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l., Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. et Moon Finance Holding-Q S.à.r.l. (le concert), la déclaration faite le 4 février 2014, portant sur les intentions du concert pour les six prochains mois, à savoir :

- Gevrey Investissement II S.à.r.l. a acquis 4 350 000 actions de Gecina, de sorte que les membres du concert détiennent ensemble 18 798 037 actions de Gecina, représentant 29,82 % du capital et des droits de vote de Gecina. S'ajoutent à ces 18 798 037 actions Gecina les 28 211 actions de Gecina détenues par la Caisse de dépôt et placement du Québec ;
- l'acquisition des actions de Gecina a été intégralement financée par des fonds propres ;
- Blackstone et Ivanhoé Cambridge (et leurs affiliés, y compris Gevrey Investissement II S.à.r.l., Gevrey Investissement S.à.r.l., Moon Finance EIII ESC-Q S.à.r.l., Moon Finance VII ESC-Q S.à.r.l. et Moon Finance Holding-Q S.à.r.l.), qui agissent de concert (voir décision et information n° 213C0350 en date du 15 mars 2013), n'agissent de concert avec personne d'autre, qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale ;
- le concert n'a pas pour projet d'accroître sa participation au capital de Gecina au-delà du seuil de l'offre publique obligatoire, ni de prendre le contrôle de Gecina ;
- le franchissement à la hausse du seuil de 25 % du capital et des droits de vote de Gecina résulte de l'acquisition d'actions de Gecina par Gevrey Investissement II S.à.r.l. auprès de Metrovacesa, acquisition que le concert s'était laissé la possibilité d'examiner, tel qu'indiqué dans la déclaration d'intention du concert du 4 février 2014 (voir décision et information n° 214C0205 en date du 6 février 2014) ;
- le concert soutient la stratégie mise en œuvre par Gecina et sa direction ;
- le concert n'envisage pas de mettre en œuvre les mesures visées par l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;
- le concert qui dispose à ce jour de trois représentants au Conseil d'Administration de Gecina envisage de demander la nomination d'autres représentants pour maintenir sa représentation au Conseil d'Administration de Gecina à un niveau cohérent avec sa détention dans le capital de Gecina ;
- aucun membre du concert n'est partie (i) à des accords ou instruments visés au 4° et au 4° bis du I de l'article L.233-9 du Code de commerce, ni (ii) à des accords de transfert temporaire portant sur les actions ou les droits de vote de Gecina. »

## 6.4. OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

### 6.4.1. OPTIONS SUR ACTIONS

La société a mis en place des plans d'options d'achat et de souscription d'actions dont les attributions sont réservées à des dirigeants ou à des salariés de la société et ceux des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce. La société n'a pas mis en place de plan d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2014.

Le rapport ci-après indique le nombre et les principales caractéristiques des stock-options attribuées entre 2004 et 2010 par Gecina à son personnel.

Date de l'Assemblée	02/06/2004	02/06/2004	02/06/2004	19/06/2007	19/06/2007	15/06/2009	15/06/2009
Date du Conseil d'Administration	12/10/2004	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	22/03/2010 <sup>(1)</sup>	09/12/2010 <sup>(1)</sup>
Date d'attribution des options	12/10/2004	14/03/2006	12/12/2006	13/12/2007	18/12/2008	16/04/2010	27/12/2010
Date d'expiration	11/10/2014	15/03/2016	13/12/2016	14/12/2017	19/12/2018	17/04/2020	28/12/2020
<b>Nombre d'options attribuées</b>	<b>316 763</b>	<b>236 749</b>	<b>254 008</b>	<b>200 260</b>	<b>331 875</b>	<b>251 913</b>	<b>210 650</b>
dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	66 466	57 450	60 648	31 370	73 198	31 368	30 000
dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	143 665	130 336	123 393	110 320	157 376	144 293	117 000
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	61,02	96,48	104,05	104,72	37,23	78,98	84,51
<b>Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2014</b>	<b>316 763</b>	<b>31 665</b>	<b>11 535</b>	<b>9 204</b>	<b>292 613</b>	<b>124 786</b>	<b>11 492</b>
dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	66 466	0	0	0	73 198	0	0
dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	143 665	14 634	0	0	131 234	81 391	2 345
<b>Nombre d'actions pouvant être levées</b>	<b>0</b>	<b>205 084</b>	<b>240 904</b>	<b>189 487</b>	<b>39 262</b>	<b>125 558</b>	<b>198 878</b>
dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	0	57 450	60 648	31 370	0	31 368	30 000
dont nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	0	115 702	123 393	110 320	26 142	62 902	114 655

(1) Plan d'options de souscription d'actions.

#### RAPPORT SPÉCIAL SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET AUX SALARIÉS

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de vous informer sur l'attribution, au cours de l'exercice 2014, d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce.

#### OPTIONS CONSENTIES EN 2014

Néant.

#### OPTIONS CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ GECINA

Néant.

#### OPTIONS CONSENTIES AUX DIX SALARIÉS (NON-MANDATAIRES SOCIAUX) DE LA SOCIÉTÉ GECINA AYANT REÇU LE PLUS GRAND NOMBRE D'OPTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Néant.



## LEVÉES D'OPTIONS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ GECINA EN 2014

Les levées d'options Gecina effectuées par l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2014 ont été les suivantes :

Plans	Prix d'exercice des options	Nombre d'options exercées en 2014
Options d'achat d'actions 12 octobre 2004	61,02 €	22 493
Options d'achat d'actions du 14 mars 2006	96,48 €	31 665
Options d'achat d'actions du 12 décembre 2006	104,05 €	11 535
Options d'achat d'actions du 13 décembre 2007	104,72 €	9 204
Options d'achat d'actions du 18 décembre 2008	37,23 €	10 922
Options de souscription d'actions 16 avril 2010	78,98 €	122 692
Options de souscription d'actions 27 décembre 2010	84,51 €	11 492
<b>TOTAL</b>		<b>220 003</b>

## INFORMATION RELATIVE AUX OPTIONS LEVÉES PAR LES DIX ATTRIBUTAIRES SALARIÉS AYANT LEVÉ LE PLUS D'OPTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Plans	Prix d'exercice des options	Nombre d'options exercées en 2014
Options d'achat d'actions du 14 mars 2006	96,48 €	14 634
Options d'achat d'actions du 18 décembre 2008	37,23 €	82 730
Options de souscription d'actions 16 avril 2010	78,98 €	78 853
Options de souscription d'actions 27 décembre 2010	84,51 €	2 345
<b>TOTAL</b>		<b>178 562</b>

Aucune levée d'options n'a été effectuée par les mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Gecina au cours de l'exercice 2014.

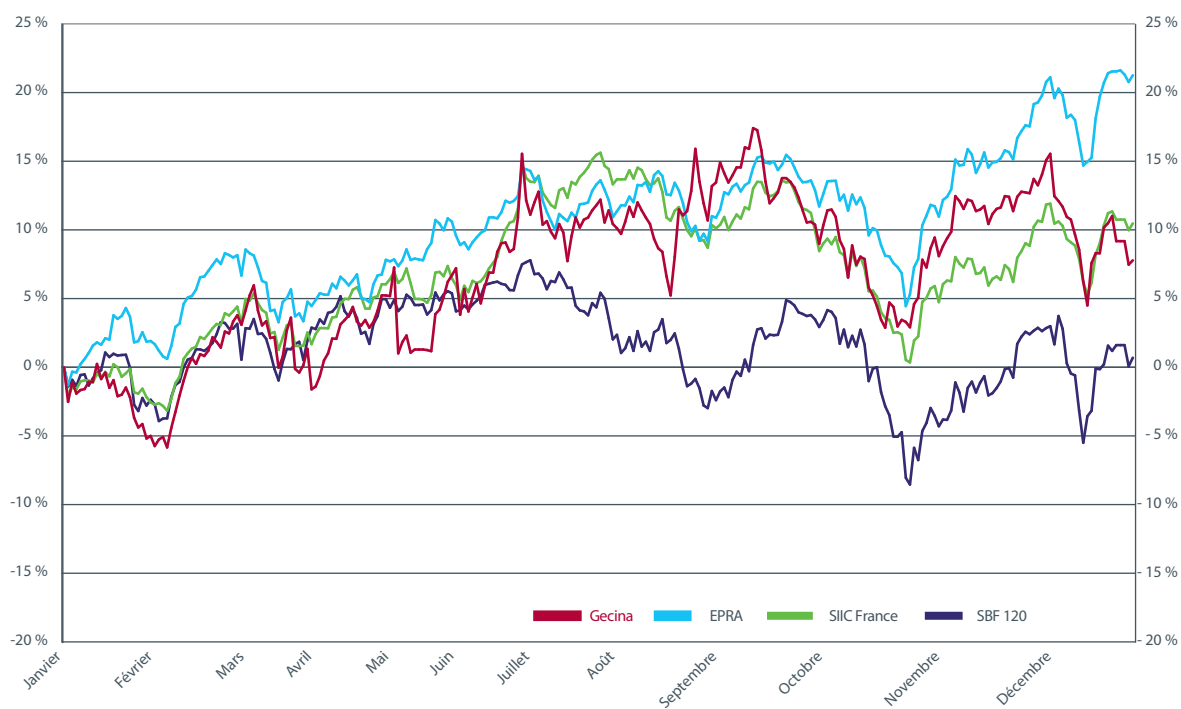
### 6.4.2. ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

La société n'a pas mis en place de plan d'actions de performance en 2014. Suite à la présentation du plan stratégique, validé par le Conseil d'administration du 17 décembre 2014, et dans une volonté d'un meilleur alignement entre le management et les actionnaires, le Conseil a décidé de mettre en œuvre un nouveau plan d'attribution d'actions de performance en février 2015.

## 6.5. L'ACTION GECINA

### 6.5.1. LE COURS DE L'ACTION EN 2014

Le cours de l'action Gecina a enregistré une hausse de 7,8 % au cours de l'année 2014, passant de 96,03 euros le 31 décembre 2013 à 103,50 euros le 31 décembre 2014. Ce cours s'est inscrit entre un plus bas de 89,70 euros le 4 février et un plus haut de 113,00 euros le 25 août.

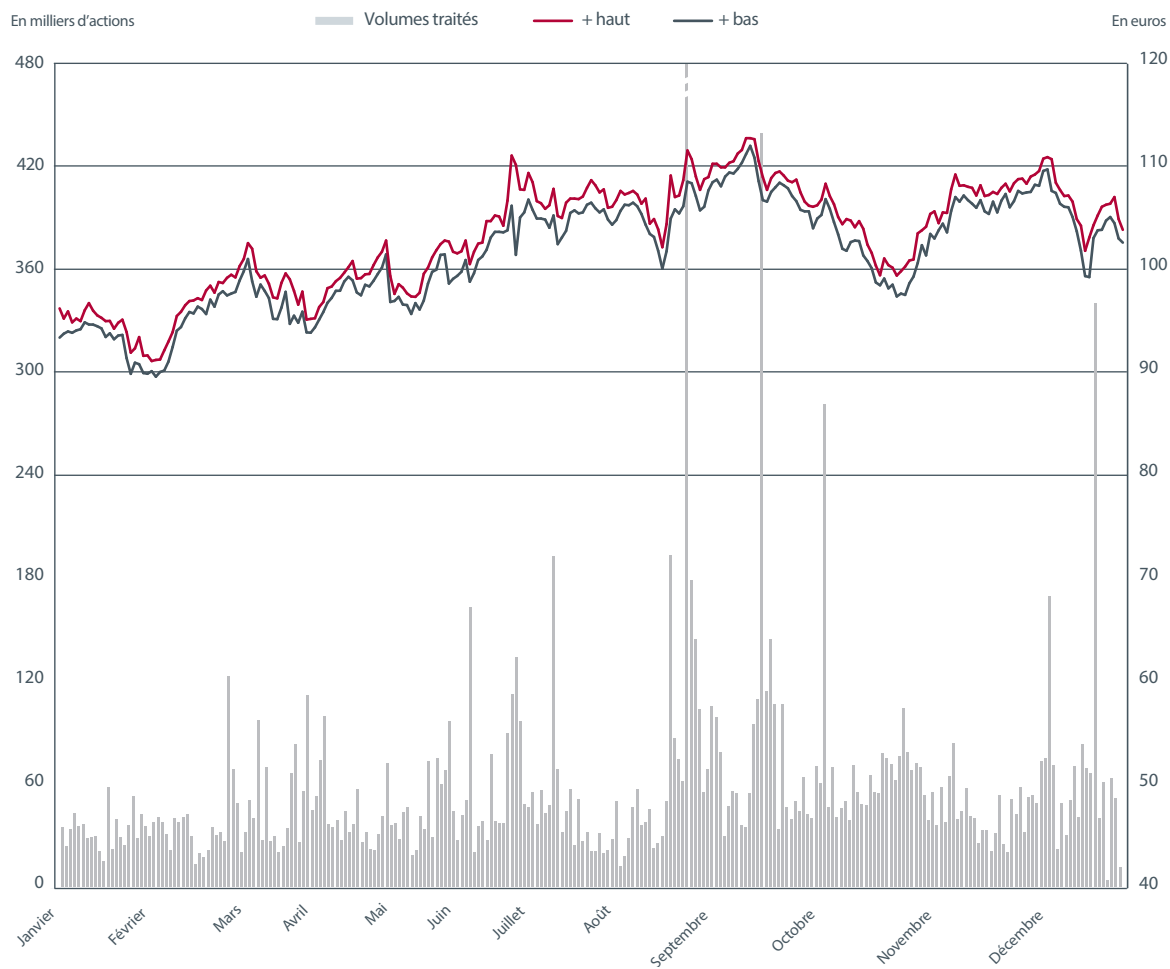




Le tableau présenté dans le paragraphe 6.5.3 ci-après donne une synthèse des statistiques relatives au comportement de l'action en Bourse au cours de l'année 2014. Au total, 15 192 672 titres ont été échangés sur Euronext au cours de l'année 2014 pour un montant total de capitaux de 1 581 millions d'euros.

À la fin de l'année 2014, la capitalisation boursière de la société s'élevait à 6 531 millions d'euros.

### GEICINA 2014 - COURS EXTRÊMES EN EUROS



## 06. Distribution, capital et action

### 6.5.2. MARCHÉ DES TITRES

#### PLACE DE COTATION

L'action Gecina est cotée à Euronext Paris – Compartiment A (Large Cap) sous le code ISIN FR0010040865. Le titre est éligible au Système de Règlement Différé (SRD) et est inclus dans les indices SBF 120, Euronext 100, Cac Mid 60, EPRA, FTSE4Good, DJSI Europe et World, STOXX Global ESG Leaders, GPR250, IEIF REITS, IEIF SIIC France, Euronext Vigeo Europe 120 et Eurozone120.

Classification ICB « Industry Classification Benchmark » : 8671 Industrial & Office Reits.

#### AUTRES ÉMISSIONS ET PLACES DE COTATION

Place de cotation	Euronext Paris	Euronext Paris	Euronext Paris	Euronext Paris	Euronext Paris
Nom et type de l'émission	Gecina 2.125% 01JAN16 Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (Ornane)	Gecina 4.25%3FEB16 Euro Medium Term Notes	Gecina 4.75%APR19 Euro Medium Term Notes	Gecina 2.875%MAY23 Euro Medium Term Notes	Gecina 1.75%JULY21 Euro Medium Term Notes
Date d'émission	09/04/2010	03/02/2011	11/04/2012	30/05/2013	30/07/2014
Montant de l'émission	320 M€	500 M€	650 M€	300 M€	500 M€
Prix de l'émission	111,05 €	99,348 % à hauteur d'un montant de 500 M€	99,499 % à hauteur d'un montant de 650 M€	98,646 % à hauteur d'un montant de 300 M€	99,317 % à hauteur d'un montant de 500 M€
Échéance	01/01/2016	03/02/2016	11/04/2019	30/05/2023	30/07/2021
Intérêt annuel	2,125 %	4,25 %	4,75 %	2,875 %	1,75 %
Code ISIN	FR0010881573	FR0011001361	FR0011233337	FR0011502814	FR0012059202



### 6.5.3. VOLUMES TRAITÉS EN TITRES ET CAPITAUX

Actions (code ISIN FR0010040865).

#### VOLUME DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DES COURS

Mois	Nombre de titres traités mensuellement	Capitaux échangés par mois (en millions d'euros)	Cours extrêmes plus haut (en euros)	Cours extrêmes plus bas (en euros)
Juillet 2013	894 996	80,41	93,83	84,15
Août 2013	813 510	75,30	95,15	87,65
Septembre 2013	1 348 438	120,36	94,53	85,87
Octobre 2013	1 019 485	98,86	100,10	91,57
Novembre 2013	606 006	59,17	99,95	95,75
Décembre 2013	673 044	63,72	96,63	91,12
Janvier 2014	731 996	68,65	96,89	89,98
Février 2014	751 211	72,00	99,66	89,70
Mars 2014	1 052 865	102,57	102,75	94,00
Avril 2014	804 227	79,53	103,00	96,02
Mai 2014	1 099 292	110,85	104,90	95,83
Juin 2014	1 374 139	145,92	111,30	101,60
Juillet 2014	948 059	100,68	109,35	100,25
Août 2014	3 017 085	331,05	113,00	105,65
Septembre 2014	1 621 601	173,13	109,75	102,00
Octobre 2014	1 439 747	146,31	108,00	97,54
Novembre 2014	846 914	91,23	109,45	105,60
Décembre 2014	1 505 536	159,20	111,15	99,43

#### VOLUMES DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DES COURS SUR CINQ ANS

Année	Nombre de titres traités	Nombre de jours de Bourse	Cours extrêmes plus haut	Cours extrêmes plus bas	Derniers cours
2010	18 830 390	258	91,80 €	61,06 €	82,31 €
2011	22 801 404	257	105,00 €	52,51 €	65,00 €
2012	16 783 264	256	89,25 €	58,10 €	84,90 €
2013	11 008 793	255	100,10 €	82,50 €	96,03 €
<b>2014</b>	<b>15 192 672</b>	<b>255</b>	<b>113,00 €</b>	<b>89,70 €</b>	<b>103,50 €</b>

Source : Euronext.





## Responsabilité et performance RSE

<b>Préambule</b> .....	<b>200</b>
<b>7.1. Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes</b> .....	<b>202</b>
7.1.1. Description de la chaîne de valeur et cartographie des parties prenantes.....	202
7.1.2. Enjeux clés et matrice de matérialité .....	208
7.1.3. Politique RSE : engagements, objectifs et plans d'actions .....	217
7.1.4. Pilotage et coordination de la stratégie RSE .....	229
<b>7.2. La performance RSE</b> .....	<b>232</b>
7.2.1. Une démarche de reporting fondée sur la loi française, les référentiels internationaux et en conformité avec les recommandations sectorielles.....	232
7.2.2. Synthèse du processus et du périmètre de reporting .....	233
7.2.3. Tableau d'indicateurs extra-financiers de performance.....	236
7.2.4. Modélisation des impacts économiques .....	244
7.2.5. Une démarche reconnue par les agences de notation extra-financière et autres acteurs du secteur immobilier et de la RSE .....	245
<b>7.3. Patrimoine</b> .....	<b>246</b>
7.3.1. Performance énergétique et énergies renouvelables.....	246
7.3.2. Labellisation, certification et performance environnementale.....	255
7.3.3. Valeur immatérielle - bien-être et productivité.....	264
7.3.4. Sécurité et maîtrise des risques.....	273
<b>7.4. Planète</b> .....	<b>273</b>
7.4.1. Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre.....	273
7.4.2. Ressources naturelles et déchets.....	279
7.4.3. Biodiversité .....	283
7.4.4. Eau .....	287
<b>7.5. Collaborateurs</b> .....	<b>289</b>
7.5.1. Intégrer la RSE aux métiers de Gecina .....	289
7.5.2. Talents et compétences.....	290
7.5.3. Conditions de travail .....	297
7.5.4. Diversité et égalité de traitement .....	303
<b>7.6. Société</b> .....	<b>306</b>
7.6.1. Intégration au territoire .....	306
7.6.2. Relations parties prenantes .....	309
7.6.3. Gouvernance et éthique des affaires .....	316
7.6.4. Achats responsables .....	318
7.6.5. Mécénat et partenariats.....	324
<b>7.7. Annexes</b> .....	<b>326</b>
7.7.1. Processus et méthodologie de reporting.....	326
7.7.2. Tables de correspondance.....	329



## Préambule

### LA MÉTAMORPHOSE DE L'IMMOBILIER ?

Puissant secteur économique en France, l'immobilier est au cœur du sujet environnemental et de ses thématiques centrales<sup>(1)</sup>, l'efficacité énergétique et le changement climatique, la protection de la biodiversité et la gestion plus frugale des ressources renouvelables ou non.

Si une partie du chemin a déjà été parcourue, dans l'appropriation de la responsabilité sociétale des entreprises (gouvernance, consultation des parties prenantes, élargissement de la responsabilité à l'ensemble de la chaîne de création de valeur...) ou dans la rupture rapide dans la conception et la construction des immeubles neufs (généralisation de la certification environnementale, anticipation de la réglementation thermique 2012, analyse du cycle de vie et premières initiatives de bio-sourcing des matériaux, nouvelle approche de la biodiversité et végétalisation de l'architecture...) beaucoup reste encore à faire, notamment sur le parc existant.

D'abord, pour des raisons budgétaires ou de prise de décision, les rythmes d'intervention des acteurs sont structurellement très inégaux, la transformation d'un immeuble de bureaux au centre du quartier des affaires parisien, propriété de Gecina, est plus rapide que celle d'un immeuble de logement en copropriété en deuxième couronne. Mais surtout notre conviction est celle d'une insuffisante prise de conscience de la nécessité de changer radicalement de modèle et de modes de vie, la difficulté de l'exercice étant que l'ampleur des changements à accomplir (leur aspect « radical ») ne peut s'entendre que sur longue période, ce qui laisse, à tort, le sentiment confortable d'avoir le temps.

Partageant ce diagnostic et consciente du rôle essentiel du secteur immobilier dans ce nécessaire changement de paradigme, Gecina a inscrit dès 2007 le développement durable dans sa stratégie et son fonctionnement et s'est alors résolument engagée dans une politique d'amélioration continue ; Gecina a intégré l'ensemble de ces contraintes dans sa réflexion relative à la matrice de matérialité des enjeux (réévaluée en 2014<sup>(2)</sup>), à la conduite de ses projets, au mode de management, dans le fonctionnement de tous les services et dans les pratiques quotidiennes de ses 473 collaborateurs.

### LE DÉFI DE GECINA : ÊTRE UN ACTEUR DE L'IMMOBILIER À HAUTE COMPÉTENCE SOCIÉTALE

Concevoir, investir, gérer, rénover un patrimoine immobilier est une activité déterminante pour les sociétés urbaines d'aujourd'hui, capitales saturées des pays développés confrontées à l'obsolescence de leurs parcs ou nouvelles villes en croissance exponentielle dans les puissances émergentes. La performance de l'offre immobilière y découle autant de la transparence des mécanismes de production que de l'intégration des enjeux collectifs ou encore du rapport qualité-prix. Dans ce contexte, l'immobilier est plus que jamais une activité « socialement » dépendante.

Élément différenciant de performance, facteur de résilience dans un contexte économique et environnemental difficile et incertain, l'enjeu majeur pour Gecina est d'associer, d'une façon équitable, la création de valeur de l'acteur privé (mesurée à travers l'exploitation et la valeur des actifs) et celle pour la Société (jugée par les parties prenantes et en premier lieu la collectivité locale, en tenant compte des externalités directes et indirectes, positives ou négatives). Ce mode de collaboration caractérisera l'essentiel du marché de demain. Les formes en sont multiples, les modèles se cherchent encore. La collectivité doit se réinventer dans son aptitude à penser, décider, contrôler les projets de long terme, prouver sa capacité à innover, proposer, gérer des produits de la façon "durable et responsable" attendue. **L'appel à projets urbains innovants « Réinventer Paris » auquel Gecina vient de soumettre sa candidature en ce début d'année 2015, en témoigne.**

Pour compter dans cette nouvelle donne urbaine, le Groupe doit relever le défi de l'intégration urbaine au sens large qui relève de compétences allant au-delà des savoirs traditionnels des ingénieurs et des architectes d'un projet isolé, pour traiter trois volets distincts :

- l'intégration économique, dans la répartition équitable de la valeur créée ;
- l'intégration environnementale, qui est affaire de conception initiale, d'investissement et d'innovation, mais aussi d'usage et d'exploitation efficace des immeubles pour réagir en force à la dégradation trop engagée des deux systèmes majeurs de régulation du capital naturel, l'atmosphère et la biodiversité ;
- l'intégration sociale, de l'amont à l'aval des projets, elle conditionne son attractivité auprès des différentes communautés.

Ceci sous-entend notamment de nouvelles formes de collaboration, de co-construction avec nos clients qui nécessitent plus que jamais la gestion dans le temps et dans l'espace de leurs besoins afin d'optimiser l'usage d'un ouvrage sur tout son cycle de vie.

Cette dimension responsable du nouveau modèle économique immobilier change les paramètres de la performance et les savoir-faire du métier. La compétence RSE donne une place nouvelle à l'entreprise au sein de sa chaîne de valeur. Elle la pousse à anticiper les contraintes, à les transformer en opportunités de développement et appréhender leur utilité et pas seulement leurs coûts. Objectifs : gagner le temps, les ressources, le consensus, les mécanismes qui assureront l'intégration sociétale optimale d'un investissement immobilier. En réduisant les complexités et les coûts inutiles, elle est source d'amélioration des process et libère des opportunités de croissance économiques et sociales.

(1) Avec 70 millions de tonnes d'équivalent pétrole, le secteur du bâtiment consomme plus de 40 % de l'énergie finale (et près de 60 % si l'on intègre énergie et les transports induits) et contribue pour près de 25 % aux émissions nationales de gaz à effet de serre (120 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> soit 32,7 millions de tonnes de carbone). L'activité globale génère environ 360 millions de tonnes de déchets par an (41 % des déchets) et est très consommatrice d'eau (18 % des consommations). Source principale ADEME Contexte et enjeux - secteur construction (2013).

(2) Cf. 71.2.2. « Une approche en constante évolution ».

### LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE GECINA EN TERMES DE RSE

À travers un fort investissement intellectuel, technique et opérationnel, reconnu aujourd'hui par nombre d'évaluateurs de la place, Gecina prend en compte cette mutation sociétale dans ses programmes et crée ainsi un avantage compétitif pour ses investisseurs et ses partenaires. Cette compétence RSE de l'entreprise est aussi facteur de résilience dans un contexte économique et environnemental difficile et incertain. Elle s'organise autour des priorités stratégiques suivantes en termes de RSE :

- étendre l'analyse de sa responsabilité sociétale d'entreprise sur toutes les composantes de sa chaîne de création de valeur en identifiant bien ses dépendances et en mesurant ses impacts environnementaux, sociaux ou économiques directs, indirects ou induits ;
- poursuivre l'approche systémique (le concept d'immeuble responsable) de la performance environnementale des actifs du fait de l'interaction des différentes thématiques (efficacité énergétique et émissions de CO<sub>2</sub>, gestion des ressources et recyclage des déchets, biodiversité, confort bien-être et valeur immatérielle...);
- déployer l'instrumentation et la cartographie RSE sur l'ensemble du patrimoine ;
- financiariser les actions, les impacts, les résultats en développant et respectant le cadre du reporting intégré.

### LES RÉALISATIONS MAJEURES QUI ONT MARQUÉ 2014

2014 a été une année riche pour Gecina en termes de RSE <sup>(3)</sup>, où l'on peut notamment retenir :

- l'évolution significative de sa gouvernance (Conseil d'Administration resserré à 10 membres, parité des administrateurs indépendants et quatre administratrices sur dix <sup>(4)</sup>) ;
- l'affirmation de la RSE comme axe de différenciation stratégique et son positionnement au cœur de l'organigramme et des différents métiers de Gecina ;
- la signature de nouveaux engagements forts au titre du *Global Compact* et des objectifs du millénaire ou des principes directeurs pour le dialogue constructif avec les parties prenantes proposés par le Comité 21 ;
- la publication de son premier rapport intégré relatif à l'exercice 2013 ;
- le bien-fondé d'une approche « résiliente » du patrimoine avec la livraison de la résidence étudiants « Lecourbe », transformation réussie d'un immeuble de bureaux ;
- la poursuite d'une expérimentation/innovation volontariste (tests HQE performance, mesures de la qualité de l'air, actions en faveur de la biodiversité (label BiodiverCity®, audits biodiversité avec la LPO)) ;
- des progrès significatifs enregistrés dans la progression d'indicateurs clés comme la certification des immeubles de bureaux en exploitation (63 % en ligne avec l'objectif de 2016 à 80 %).

### DES POINTS D'ATTENTION POUR 2015 ET 2016

Rencontrer des difficultés est inhérent à toute activité humaine, particulièrement quand celle-ci s'exerce dans un contexte de changement profond. En 2014 l'efficacité énergétique du patrimoine a légèrement régressé dans le secteur des bureaux (- 22,4 % à climat constant base 2008) par rapport à l'exercice précédent (- 23 % à climat constant base 2008) et ne s'améliore que très progressivement dans le secteur résidentiel (- 14,9 % à climat constant base 2008) par rapport à l'exercice précédent (- 13 % à climat constant base 2008).

Ceci s'explique notamment par les difficultés de gestion rencontrées sur des périodes dites de « mi-saison » (nombreuses en 2014) où alternent rapidement demandes en chaud (mise en température de l'immeuble avant l'arrivée des collaborateurs) et demandes en froid (une ou deux heures seulement après le début de l'activité compte tenu des apports internes, informatiques notamment) par nature plus difficiles à optimiser. Le déploiement du suivi en temps réel des consommations d'énergie (le système Hypervision qui n'a concerné en 2014 que quelques immeubles) doit devenir en 2015 un outil prépondérant pour poursuivre le chemin vers les objectifs de réduction de consommations affichés.

Dans un autre registre, celui des « baux verts », si 17 % des clients locataires (qui ont une conviction naturelle « RSE » et accueille cette démarche de façon positive) des surfaces inférieures à 2 000 m<sup>2</sup>, donc des contrats sans obligation d'annexe environnementale, se sont engagés, plus d'un tiers de ceux qui devraient réglementairement le faire n'y ont pas encore souscrit, 18 mois après la date qui l'imposait.

Ces derniers manifestent spontanément plusieurs formes de réticence :

- réticence à voir inscrire dans le bail des clauses environnementales perçues seulement comme un mode de valorisation du patrimoine immobilier de Gecina ;
- réticence quant à l'échange d'informations qui pourraient avoir un lien avec leur activité ;
- crainte d'avoir à supporter des charges, des contraintes importantes en contrepartie de la prise en compte des performances énergétiques de l'immeuble et d'objectifs environnementaux (notamment par l'exécution de travaux importants à l'initiative du Bailleur) ;
- ou tout simplement crainte d'avoir à atteindre des résultats...

En 2015, Gecina poursuivra ses efforts pour emporter la conviction de ces clients, l'atteinte de ses objectifs de réduction des consommations et des émissions passant inévitablement par une démarche partagée avec les occupants, tout comme la recherche des certifications en exploitation.

(3) Tout particulièrement marquée par une progression sensible dans la majorité des évaluations extra-financières et la remise de plusieurs récompenses (cf. 7.2.5.2 Résultats et analyse des classements extra-financiers 2014).

(4) Le Conseil d'Administration de Gecina a décidé de proposer la nomination d'une administratrice indépendante à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2014. Sous réserve du vote favorable des actionnaires, la proportion de femmes atteindra 40 %.



## PERSPECTIVES 2016/2020

Gecina souhaite répondre aux attentes premières de l'utilisateur d'un bâtiment, à savoir habiter ou travailler dans des locaux confortables, sains, économes et respectueux de l'environnement. La tendance lourde de mutation de l'industrie immobilière est ainsi, sans renier les caractéristiques intrinsèques classiques qui font la qualité d'un immeuble (localisation, architecture et décoration intérieure, performance des équipements techniques, hauteur sous plafond...) **de passer de la seule mise en avant de moyens à une garantie de résultats.**

Concrètement, Gecina poursuit résolument la mise en œuvre de son deuxième plan quadriennal (2013/2016) dont les feuilles de route propres à chacun des quatre piliers de sa stratégie RSE (Patrimoine, Planète, Collaborateurs, Société) l'engagent vers des objectifs chiffrés pour dix-neuf indicateurs clés de performance comme l'efficacité énergétique (- 40 % à climat constant base 2008 pour le patrimoine

bureaux directement exploité par Gecina <sup>(5)</sup>), la certification du patrimoine (80 % du parc certifié en 2016), l'optimisation des ressources naturelles non renouvelables (analyse de cycle de vie pour 100 % des projets) ou la politique d'achats responsables (évaluation de la performance RSE de 50 % des fournisseurs), objectifs que l'on peut qualifier aujourd'hui de raisonnablement accessibles.

En conclusion, à l'aube d'une année 2015 au cours de laquelle seront votées en France la loi sur la transition énergétique et la loi-cadre sur la biodiversité mais également tournée vers la préparation d'un nouvel accord international sur les émissions de CO<sub>2</sub> lors de la COP21 à Paris, conférence dans laquelle le Groupe s'impliquera collectivement sous la double bannière du Comité 21 et de France GBC, Gecina est confiante dans sa capacité à relever les défis qui l'attendent et à atteindre les objectifs fixés dans ses différents plans d'actions.

Yves Dieulesaint, Directeur RSE.

## 7.1. UNE POLITIQUE RSE EN RÉPONSE AUX ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

### 7.1.1. DESCRIPTION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

#### 7.1.1.1. CHAÎNE DE VALEUR DE GECINA

À chacune des étapes de son activité, Gecina identifie les enjeux clés et les parties prenantes majoritairement concernées au sein de sa sphère d'influence. Elle est ainsi en mesure d'analyser la manière dont elle peut exercer sa responsabilité élargie tout au long de sa chaîne de valeur, en amont comme en aval de son activité. À l'exception des enjeux sociaux, pour lesquels Gecina possède une complète maîtrise, la maîtrise des autres enjeux identifiés (cf. 7.1.2. « Enjeux clés et matrice de matérialité ») est partagée entre Gecina et ses différentes parties prenantes concernées, dans une vision de l'entreprise étendue. Le schéma ci-après illustre cette analyse qualitative.

Les cinq étapes clés de l'activité de Gecina sont l'investissement, le design, la construction et la restructuration, la commercialisation, l'exploitation et le désinvestissement. Les principaux impacts de Gecina lors de l'investissement concernent naturellement les enjeux identifiés dans le pilier patrimoine de la politique RSE de Gecina (cf. 7.1.3.2. « La politique RSE de Gecina »). Ceux-ci recouvrent, en particulier, les thèmes liés à la valeur immatérielle, comme la localisation, la connectivité ou la qualité sanitaire et la sécurité et la maîtrise des risques (présence d'amiante, de plomb, de risques d'inondation, etc.). L'intégration au territoire et les

relations avec les parties prenantes, et notamment les riverains et les communautés locales, constituent aussi des enjeux importants lors de l'investissement. La grille de scoring RSE qui analyse les investissements suivant les thèmes de l'immeuble responsable (cf. 7.6.4.1. « La prise en compte des critères RSE dans les cahiers des charges et les investissements ») est un outil clé pour gérer ces impacts lors de l'acquisition.

Lors de l'étape de design, construction et restructuration, les impacts sont répartis sur la quasi-totalité des enjeux identifiés dans les piliers patrimoine, planète et société de la politique de Gecina. Ainsi la certification, les performances énergétiques, l'utilisation des matières premières, la préservation de la biodiversité et les conditions de travail chez les sous-traitants constituent des enjeux importants pendant cette étape. Ils sont traités au travers des cahiers des charges et dans le cadre de la politique d'achats responsables du Groupe (cf. 7.6.4.1. « La prise en compte des critères RSE dans les cahiers des charges et les investissements »). Il en va de même lors de l'exploitation et du désinvestissement. Lors de la commercialisation, les impacts résident majoritairement dans les relations avec les parties prenantes, et en particulier les clients dont la satisfaction est régulièrement évaluée, et l'éthique des affaires. Ces impacts sont gérés au travers du bail vert et des échanges réguliers entretenus avec les locataires sur ces sujets.

(5) Les objectifs du secteur résidentiel et des bureaux non directement exploités par Gecina ayant été réévalués à 2020. cf. 7.3.1.2. « Performance énergétique du patrimoine ».

IMPACTS RSE DE GECINA TOUT AU LONG DE SA CHAÎNE D'ACTIVITÉ

		INVESTISSEMENT	DESIGN, CONSTRUCTION ET RESTRUCTURATION	COMMERCIALISATION	EXPLOITATION	DÉSINVESTISSEMENT
Parties prenantes principales concernées		Fournisseurs (vendeurs et intermédiaires)	Fournisseurs (architectes, sous-traitants...)	Clients (locataires et intermédiaires)	Fournisseurs (prestataires) et clients	Clients (acquéreurs) et fournisseurs (sous-traitants)
Outils clés utilisés		Grille de scoring RSE des investissements	Cahier des charges et charte achats responsables	Bail vert et sensibilisation des clients (locataires)	Cahier des charges, monitoring des données et sensibilisation	Cahier des charges
Performance énergétique et ENR			●		●	
Labellisation, certification et performance environnementale			●			●
Valeur immatérielle						
Confort et bien-être		○	○		○	
Localisation, connectivité et transports propres		○			○	
Santé et qualité sanitaire		○	○		○	
Accessibilité et adaptabilité		○	○		○	
Sécurité et maîtrise des risques		● (pollution des sols, amiante...)	● (pollution des sols, eau, air...)			● (pollution des sols, eau, air...)
Changement climatique et émissions de GES			●		●	
Ressources naturelles et déchets						
Recyclage et gestion des déchets			○ (chantier)		○	○
Matières premières non renouvelables			○ (éco-conception)			
Biodiversité			●			
Eau					●	
Intégration au territoire		○			○	
Relations parties prenantes		○ (État & collectivités, communautés locales, associations et ONG)	○ (État & collectivités, communautés locales, associations et ONG)	○ (satisfaction clients et taux de vacance)		
Éthique des affaires			○	○ (juste valeur des actifs...)		○
Achats responsables			○ (extraction, fabrication, transports et matériaux, conditions de travail des sous-traitants)		○	○

Par ailleurs, Gecina modélise, depuis 2012, la répartition de la valeur générée globalement par son activité (cf. 7.6.1.1. « Répartition de la valeur créée par Gecina ») et fait vérifier ces éléments par un organisme tiers indépendant. Cette année, la vérification est réalisée avec un niveau d'assurance raisonnable pour ces informations (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapports de l'OTI »).

En complément, Gecina a lancé en 2014, une étude quantitative de ses impacts socio-économiques. Cette évaluation a été menée par le cabinet Utopies suivant la méthodologie Local Footprint® et les résultats détaillés sont publiés dans un rapport spécifique accessible sur le site Internet de Gecina (www.gecina.fr rubrique Responsabilité sociétale - Publications et actualités).



### 7.1.1.2. CARTOGRAPHIE ET DÉMARCHE DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Afin de créer de la valeur pour et avec chacune des parties prenantes, le dialogue avec ces dernières doit s'inscrire au cœur de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises. Le cadre réglementaire que constitue l'article 225 de la loi Grenelle 2 ainsi que les référentiels extra-financiers, comme la *Global Reporting Initiative* (GRI), encouragent Gecina à identifier les différents groupes de parties prenantes et à analyser leurs attentes. Des modes de dialogue adaptés peuvent ainsi être définis et des réponses apportées aux diverses attentes. Par ce dialogue, Gecina cherche à accroître la transparence, mesurer la crédibilité de ses actions, lever les potentielles incompréhensions réciproques, identifier et arbitrer les éventuels intérêts contradictoires et constituer des partenariats pour atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques. En prenant en compte les opinions de ses parties prenantes, Gecina s'offre la possibilité d'écouter des signaux utiles et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, d'ouverture et de transparence qui renforce sa compétitivité. Convaincue que le dialogue avec les parties prenantes est un moteur d'action et d'innovation, porteur de modernisation des processus de gouvernance, Gecina a engagé différents modes de dialogues bilatéraux ou multilatéraux avec ces dernières.

Les paragraphes ci-dessous détaillent les éléments clés de la démarche de dialogue de Gecina avec ses parties prenantes. En complément, un rapport spécifique publié sur ce thème fournit une vision globale de la démarche. Ce rapport est accessible depuis le site Internet de Gecina [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité sociétale - Publications et actualités).

#### 7.1.1.2.1. CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Gecina a identifié, en fonction de leur degré d'importance et de leurs relations directes et indirectes avec l'entreprise, huit groupes de parties prenantes. Ces parties prenantes peuvent être classées suivant le niveau auquel le dialogue avec elles nécessite d'être porté :

- niveau global de l'entreprise (corporate) ;
- à la fois niveaux global (corporate) et local (par actif).

Enfin, le niveau d'influence sur l'activité de l'entreprise est déterminé pour chacun des groupes de parties prenantes :

- impact majeur sur l'activité de l'entreprise pouvant engendrer une perte directe et nette de chiffre d'affaires ;
- influence importante sur l'activité de l'entreprise, en particulier en termes d'image, d'émulation ou de qualité de prestation.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DE GECINA





### 7.1.1.2.2. PANORAMA DES MODES DE DIALOGUE BILATÉRAUX

Le tableau ci-dessous présente pour chacun des groupes de parties prenantes majeurs identifiés par Gecina, une vision globale des modes de dialogue bilatéraux mis en œuvre pour répondre à leurs attentes ainsi que leur fréquence. Ce tableau fournit aussi des informations sur les éléments clés de réponse apportées par Gecina et quelques exemples de sujets spécifiques abordés au cours de l'année.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES PRÉOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES

	DIALOGUE AU NIVEAU CORPORATE ET ACTIF	DIALOGUE AU NIVEAU CORPORATE
Impact majeur sur l'activité	<p><b>CLIENTS (LOCATAIRES ET ACQUÉREURS)</b>  <b>Attentes principales :</b> partager la stratégie de l'immeuble responsable et formaliser un dispositif d'écoute et de suivi</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence)</b>            Baromètre de la relation client (triannuel), baux verts et conseils de concertation locative (mensuel), Gecina Lab (3 à 4 fois/an)</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Plans d'actions clients, échanges sur les axes d'amélioration de la performance énergétique, ouverture à des sujets innovants (biodiversité et valeur immatérielle)</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Amélioration de la performance énergétique (Cube 2020, abonnement CPCU), label éco-jardin, enquête de satisfaction locataires</p>	<p><b>INVESTISSEURS (ACTIONNAIRES, OBLIGATAIRES...) ET PARTENAIRES FINANCIERS</b>  <b>Attentes principales :</b> Établir une relation de confiance, lutter contre la corruption et faciliter la procédure de droit de vote</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence)</b>            Présentations dédiées aux analystes, investisseurs et roadshows (7.6.2.3.)</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Communication sur le mécanisme de vote et développement de moyens de prévention et de contrôle des pratiques (ex. : charte éthique)</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Lutte anti-blanchiment</p>
	<p><b>ÉTAT ET COLLECTIVITÉS</b>  <b>Attentes principales :</b> développer une relation transparente avec les élus, assumer un rôle d'innovation sur le territoire</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence)</b>            Comité parties prenantes (annuel), rendez-vous d'information et d'échanges (ponctuels)</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Conformité aux procédures et aux règlements des taxes et impôts, information transparente par rapport aux règles des PLU</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Aménagement du territoire (Lyon), cession de logements à des bailleurs sociaux</p>	<p><b>COLLABORATEURS</b>  <b>Attentes principales :</b> favoriser le bien-être, renforcer le dialogue social, lutter contre les discriminations, développer et fidéliser les talents, intégrer les compétences RSE</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence) :</b>            Enquête sur les risques psycho-sociaux et le bien-être, entretiens d'évaluations (1 à 2 fois/an), animations semaines du DD et du handicap (annuel)</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Politique handicap, convention AGEFIPH, contrat de génération, charte parentalité, politique égalité professionnelle, signature de la NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) et accord d'intéressement</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Handicap, nutrition, management, sécurité incendie (formation de l'ensemble des collaborateurs)</p>
Influence importante sur l'activité	<p><b>FOURNISSEURS DE PRODUITS ET DE SERVICES</b>  <b>Attentes principales :</b> intégration de la démarche achats responsables dans les processus de Gecina, partager les pratiques RSE cohérentes avec les fournisseurs significatifs</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence)</b>            Information générale sur la démarche achats responsables aux fournisseurs (annuel), sensibilisation des fournisseurs à la RSE (annuel), rendez-vous de suivi (annuel)</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Stratégie achats responsables et plans d'action, charte achats responsables, questionnaires d'évaluation RSE des fournisseurs, visite de chantier exemplaire</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Enjeux de santé et sécurité au travail, respect des règles environnementales et performance énergétique</p>	<p><b>AGENCES DE NOTATION ET ANALYSTES</b>  <b>Attentes principales :</b> développer une démarche de dialogue transparente et proactive</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence)</b>            Réponse aux questionnaires adressés et participation aux principaux classements extra-financiers (annuel), debriefing sur les résultats (annuel), entretiens et roadshows (annuel - cf. 7.6.2.3.)</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Rencontres d'investisseurs et analystes extra-financiers (cf. 7.6.2.3.) pour identifier les axes d'amélioration et détailler les actions menées</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Rapport intégré, outil de reporting RSE, détail des actions liées à l'amélioration de la performance énergétique</p>
	<p><b>COMMUNAUTÉS LOCALES, ASSOCIATIONS ET ONG (LOGEMENT, VIE URBAINE, ENVIRONNEMENT)</b>  <b>Attentes principales :</b> être à l'écoute de la société civile, engager des partenariats et dialoguer notamment sur les nuisances des chantiers</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence)</b>            Fondation et mécénat de compétence interne (cf. 7.6.5.3.) et partenariats avec des associations, réunions de suivi de projet avec les riverains</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Accompagnement diplômés ESSEC Alumni, coaching de jeunes entrepreneurs (ASHOKA)</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Handicap, développement de l'entrepreneuriat social, innovations environnementales, suivi des mesures de nuisances (sonores et autres)</p>	<p><b>PAIRS, CONCURRENTS ET ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES</b>  <b>Attentes principales :</b> développer un esprit de concertation, d'ouverture et d'innovation et renforcer l'impact local des actions de Gecina</p> <p><b>Mode de dialogue (et fréquence)</b>            Groupe de travail et participation aux réflexions majeures de la filière, notamment en matière de RSE (Nombre de groupes de réflexion et fréquence cf. 7.6.2.5.)</p> <p><b>Réponses apportées par Gecina vis-à-vis de leurs attentes</b>            Nouvelles méthodes d'analyse de la valeur (valeur immatérielle des actifs), développement d'un label biodiversité et d'une méthode de scoring RSE des actifs</p> <p><b>Sujets spécifiques abordés au cours de l'année</b>            Loi Pinel (avec la FSIF), biodiversité (CIBI), évaluation environnementale des actifs (GRA)</p>



Le détail des actions menées par mode de dialogue avec les différentes parties prenantes est précisé dans le paragraphe 7.6.2. « Relations parties prenantes ».

### 7.1.1.2.3. DIALOGUE MULTILATÉRAL

Au-delà des différents dispositifs de dialogue bilatéraux décrit dans le tableau précédent, Gecina a engagé, depuis 2013, un dialogue multilatéral avec des représentants de ses parties prenantes *via*, notamment, la constitution d'un comité d'experts. Les sujets abordés par ce comité concernent principalement la prise en compte des enjeux de développement durable du secteur immobilier par Gecina et l'évaluation des réponses apportées sur les plus importants ou matériels (cf. 7.1.2.4. « La nouvelle matrice de matérialité de Gecina »). Le comité s'est réuni une fois par an depuis son lancement et l'analyse et les recommandations émises par les experts ont été présentées au Comité Exécutif après chacune des réunions. Les synthèses finales des deux comités tenus en octobre 2013 et juillet 2014 sont livrées au paragraphe 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina ».

En parallèle, dans le cadre de son engagement auprès du Pacte Mondial, Gecina soumet sa communication sur le progrès (CoP) à des pairs du club « GC Advanced » pour échanger sur la pertinence de sa stratégie et dynamiser la mise en place de bonnes pratiques répondant à l'ensemble des critères (cf. 7.6.2.5. « Une participation active dans les instances représentatives et les *think tanks* »).

### 7.1.1.2.4. ANALYSE D'OBJECTIVITÉ DE LA DÉMARCHÉ DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Dans le but d'améliorer la pertinence de sa communication et la qualité de ses relations avec ses parties prenantes, la Direction Générale de Gecina a confié, en novembre 2014, à l'institut Ipsos la réalisation d'une étude pour comprendre la perception du Groupe par ces dernières. Dans cette perspective, quelques-uns des clients les plus importants, des élus, des professionnels du secteur, des leaders d'opinion ont été interrogés pour recueillir leur opinion sur Gecina et ses différents engagements. L'enquête a été réalisée sur la base d'entretiens individuels traités dans la plus stricte confidentialité. L'analyse des résultats globaux de cette étude est prévue pour le premier trimestre 2015.

En complément, afin d'obtenir une analyse objective de sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes, Gecina a fait appel au cabinet anglais IMS Consulting, spécialiste en stratégie de communication et de dialogue avec les parties prenantes. L'étude comparée des pratiques de Gecina et de celles de six foncières françaises et anglo-saxonnes ainsi réalisée a mis en évidence les points forts de sa démarche et les bonnes pratiques sectorielles qui pourraient être utiles à la renforcer. Le tableau ci-dessous présente les éléments clés de cette étude.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE IMS

Thèmes d'étude	⊕ Points forts de Gecina	➤ Axes d'amélioration/ ? questionnements
<b>Cartographie des parties prenantes</b>	Ciblage exhaustif des parties prenantes	➤ Révision régulière
<b>Matérialité des enjeux</b>	Homogénéité globale avec les foncières françaises	➤ Étudier la matérialité des enjeux sociaux et d'autres enjeux exclus
<b>Processus de matérialité</b>	Collecte des avis des parties prenantes <i>via</i> le comité, interviews des membres du Comex et analyse par un tiers externe	➤ Organiser un séminaire de discussion sur la matérialité des enjeux avec le Comité Exécutif
<b>Dialogue multilatéral (comité parties prenantes)</b>	Comités réguliers et abordant des sujets stratégiques	➤ Élargissement du panel à d'autres catégories de parties prenantes et stabilisation des participants (50 % de récurrence)
<b>Dialogue bilatéral par type de parties prenantes</b>	<b>- Investisseurs et partenaires financiers :</b> Gestion du dialogue	➤ Questionner les actionnaires et investisseurs sur leurs attentes, en particulier concernant la RSE
	<b>- Administration et collectivités :</b> Représentation dans le comité parties prenantes et participation à Gecina Lab	➤ Échanger avec les collectivités et l'administration sur leurs attentes
	<b>- Agences de notation et analystes :</b> Réponse à de nombreuses agences	➤ Questionner les investisseurs sur les agences et classements qu'ils utilisent
	<b>- Communautés locales, associations et ONG :</b> Fondation d'entreprise active et nombreux partenariats avec des associations	⊕ Engager un dialogue plus opérationnel par rapport aux différents actifs
	<b>- Clients (locataires) :</b> Extranet client favorisant transparence et dialogue	➤ Utiliser l'outil Gecina Lab pour dynamiser l'innovation des clients locataires sur les thématiques liées à la RSE
	<b>- Collaborateurs :</b> Nombreuses initiatives de communication internes pour favoriser l'appropriation des sujets RSE	⊕ Réfléchir aux modes de dialogue à instaurer pour favoriser le recrutement des jeunes talents
	<b>- Fournisseurs (produits ou services) :</b> Signature de la charte achats responsables et lancement de questionnaires d'évaluations fournisseurs	⊕ Maintenir le dialogue avec les TPE et PME concernant les enjeux de RSE
<b>- Pairs et associations professionnelles :</b> Participation à de nombreux groupes de réflexion sectoriels et liés à la RSE	⊕ Étudier la pertinence d'implication dans d'autres groupes de réflexion sur des sujets spécifiques	



Gecina a également lancé une étude comparative des analyses de matérialité de différentes foncières françaises et internationales en 2014. Cette étude a été menée par l'Institut RSE Management (cf. 7.1.2.2. « Une approche en constante évolution ») et les résultats ont conduit Gecina à mettre à jour sa matrice de matérialité (cf. 7.1.2.4. « La nouvelle matrice de matérialité 2014 de Gecina »). En parallèle, Gecina a lancé une étude des attentes des agences de notations extra-financières. Cette étude a elle aussi été menée par l'IRSE Management (cf. 7.2.5. « Une démarche reconnue par les agences de notation extra-financière et autres acteurs du secteur immobilier et de la RSE »).

#### **7.1.1.2.5. SIGNATURE DES « PRINCIPES DIRECTEURS POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES »**

Enfin, face à la diversité d'acceptation et d'interprétation ainsi que la faible lisibilité des pratiques de dialogue avec les parties prenantes, Gecina a souhaité souscrire à l'initiative menée par le Comité 21 pour élaborer un cadre de référence et de confiance, utile

au maintien d'une dynamique constructive en la matière. Ainsi, pendant l'été 2014, la Direction RSE de Gecina a participé à la consultation lancée en vue d'enrichir et de finaliser les « principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes ». Gecina (par l'intermédiaire d'Yves Dieulesaint, Directeur RSE) a souhaité signer ces principes directeurs dès leur publication, le 13 janvier 2015, signifiant ainsi sa volonté de s'engager dans une démarche responsable vis-à-vis de ses parties prenantes. Le texte final propose une ambition et une vision commune sur les démarches volontaires de dialogue avec les parties prenantes et identifie sept principes directeurs à respecter par tous les participants à ces démarches afin de susciter la confiance. Par leur portée universelle, ces principes directeurs ont vocation à promouvoir l'intégration des démarches de dialogue avec les parties prenantes dans les processus de gouvernance et de management de toutes les organisations. Le texte intégral et la liste des signataires sont accessibles sur le site Internet du Comité 21 : <http://www.comite21.org/le-projet-dialogue-parties-prenantes.html>.

## **7.1.2. ENJEUX CLÉS ET MATRICE DE MATÉRIALITÉ**

### **7.1.2.1. MÉTHODOLOGIE ET HIÉRARCHISATION DES ENJEUX RSE**

En 2012, Gecina a souhaité procéder à une révision complète de sa cartographie des enjeux réalisée en 2008 et l'enrichir d'une analyse de matérialité tenant compte de son contexte, de son organisation et des contraintes liées à son activité. La réalisation de cette matrice de matérialité a été confiée à un tiers expert, l'Institut RSE Management. Dans un premier temps une analyse des référentiels majeurs et rapports sectoriels a conduit à préciser la définition des différents enjeux. Le niveau d'impact sur l'activité de Gecina et d'attente par les parties prenantes a ensuite été évalué par des membres du Comité Exécutif de Gecina avec l'appui de l'institut. Cette segmentation des enjeux a été partagée avec l'ensemble des membres du Comité Exécutif. Ces derniers ont ainsi pu l'enrichir de l'appréciation du niveau de maîtrise de ces différents enjeux par Gecina. Le processus de consultation a favorisé l'appropriation de la méthode par chacun des membres du Comité Exécutif dont l'implication a constitué l'un des facteurs clés pour la réalisation de cette matrice de matérialité. Le détail de la méthodologie de réalisation de cette matrice est disponible dans le Document de référence 2013 (paragraphe 7.1.2.2. « Méthodologie et hiérarchisation des enjeux RSE » - page 206).

Afin de poursuivre cette démarche d'analyse des enjeux, Gecina a procédé à la réévaluation de sa matrice de matérialité en 2014. Le Groupe s'est appuyé pour cela sur l'expertise des membres du

comité parties prenantes (cf. 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina ») et sur la réalisation d'un benchmark sectoriel (cf. 7.1.2.2. « Une approche en constante évolution »).

### **7.1.2.2. UNE APPROCHE EN CONSTANTE ÉVOLUTION**

Afin de tenir compte des enjeux émergents, de refléter la maîtrise progressive de ses enjeux et d'approfondir la co-construction de sa vision avec ses parties prenantes, Gecina a souhaité procéder à une révision de sa matrice de matérialité en 2014.

Poursuivant le travail engagé ces dernières années, le Groupe a fait appel à l'Institut RSE Management pour réaliser un benchmark sectoriel. Ainsi, le classement des différents enjeux et les méthodologies utilisées par 11 foncières choisies pour leurs évaluations extra-financières (cinq françaises, trois anglaises, deux australiennes et une belge) ont été analysés au travers de leurs outils de communication. Parmi le panel étudié, huit foncières ont publié des matrices de matérialité ; les trois autres ont néanmoins identifié leurs enjeux prioritaires en suivant une méthodologie souvent précise et rigoureuse. Une seule foncière du panel présente, comme Gecina, le niveau de maîtrise de ses enjeux (Altearea Cogedim). Pour garantir la comparabilité des éléments, les enjeux ont été mis en correspondance avec les libellés de référence de la GRI G4. Ainsi, 15 enjeux les plus cités de la GRI G4 ont pu être identifiés pour établir une comparaison entre les foncières. Ces 15 enjeux recouvrent 14 des 17 enjeux identifiés par Gecina.

## 07. Responsabilité et performance RSE

LISTE DES 15 ENJEUX MAJORITAIREMENT IDENTIFIÉS PAR LES FONCIÈRES DU PANEL ÉTUDIÉ TELS QUE LIBELLÉS DANS LA GRI G4 ET CORRESPONDANCE AVEC 14 DES 17 ENJEUX DE GECINA

ÉCONOMIE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL – PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT	SOCIAL – SOCIÉTÉ	SOCIAL – RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pratiques d'achats</b> &gt;&gt; Gecina : Achats responsables</li> <li>• <b>Investissement dans les communautés</b> &gt;&gt; Gecina : Mécénat et partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Énergie</b> &gt;&gt; Gecina : Performance énergétique et ENR</li> <li>• <b>Eau</b> &gt;&gt; Gecina : Eau</li> <li>• <b>Biodiversité</b> &gt;&gt; Gecina : Biodiversité</li> <li>• <b>Émissions</b> &gt;&gt; Gecina : Changement climatique et émissions de GES</li> <li>• <b>Matières</b></li> <li>• <b>Effluents et déchets</b> &gt;&gt; Gecina : Ressources naturelles et déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Santé et sécurité au travail</b> &gt;&gt; Gecina : Conditions de travail</li> <li>• <b>Formation et éducation</b> &gt;&gt; Gecina : Talents et compétences</li> <li>• <b>Diversité et égalité des chances</b> &gt;&gt; Gecina : Diversité et égalité de traitements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Communautés locales</b> &gt;&gt; Gecina : Intégration au territoire</li> <li>• <b>Conformité</b> &gt;&gt; Gecina : Éthique des affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Étiquetage des produits et services</b> &gt;&gt; Gecina : Labellisation, certification et performance environnementale</li> <li>• <b>Santé et sécurité des consommateurs</b> &gt;&gt; Gecina : Sécurité et maîtrise des risques</li> </ul>
<p>3 enjeux identifiés par Gecina non couverts par le référentiel GRI G4 : &gt;&gt; Intégration de la RSE aux métiers, Relations parties prenantes et Valeur immatérielle</p>				

L'analyse de ces résultats et la prise en compte des avis exprimés par les membres du comité parties prenantes (cf. 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina ») ont conduit Gecina à publier une nouvelle version de sa matrice de matérialité. Afin d'accroître la transparence et la lisibilité des actions menées, le seuil de matérialité a été mis en évidence dans la nouvelle version de la matrice présentée dans le paragraphe 7.1.2.4. « La nouvelle matrice de matérialité de Gecina ».

### 7.1.2.3. LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES DE GECINA

Gecina a initié, en 2013, une démarche de consultation multilatérale de ses parties prenantes par la constitution d'un comité d'experts indépendants. Institutionnalisé en 2014, ce comité a vocation à être consulté à minima une fois par an par la Direction RSE. Ses conclusions sont présentées au Comité Exécutif ; en 2013, l'ensemble des experts consultés avait rencontré le Comité Exécutif pour leur faire part de leurs conclusions et en 2014, la Direction RSE a présenté les résultats au Comité Exécutif directement. Les réunions sont conduites selon une méthodologie de dialogue parties prenantes pilotée et suivie par un tiers expert, l'Institut RSE Management, en cohérence avec les « principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes » dont la réalisation a été coordonnée par le Comité 21 et qui a été signée par le Directeur RSE du Groupe le 13 janvier 2015 (cf. 7.1.1.2.5. « Signature des principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes »). Ce tiers expert veille à ce que les choix des experts consultés, la préparation des échanges, le déroulement et la restitution répondent aux exigences d'indépendance des participants et de construction d'un dialogue authentique, sans exclusion de sujets et orienté vers l'intérêt collectif.

#### 7.1.2.3.1. PREMIÈRE RÉUNION DU COMITÉ PARTIES PRENANTES, LE 1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2013

Ainsi, une première réunion de dialogue s'est tenue le 1<sup>er</sup> octobre 2013 pour échanger sur la vision stratégique des enjeux RSE de Gecina, sa politique, ses plans d'actions et la qualité de sa communication sur le sujet.

Elle a été l'occasion, pour chacun des membres du Comité Exécutif, d'écouter les points de vue des experts et ainsi de les faire participer aux processus décisionnels stratégiques et opérationnels de Gecina. Dans une logique de transparence, la synthèse de cette première réunion est publiée dans le Document de référence 2013 (paragraphe 7.1.1.2. « Le Comité parties prenantes de Gecina ») et dans la rubrique RSE du site Internet de Gecina ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale).

#### Messages clés et réponses apportées par Gecina

Le principal message de conclusion adressé à la foncière était de dépasser un état de reporting jugé complet et satisfaisant, bien incarné dans le suivi des performances durables, pour développer une démarche plus globalisante, orientée vers la recherche d'innovation, la collaboration avec les parties prenantes et le développement d'un modèle économique passant de la logique des m<sup>2</sup> loués à la notion de services rendus (services liés au bon usage des surfaces partagées). Le Directeur Général, Philippe Depoux avait proposé, lors de la restitution des conclusions au Comité Exécutif de lancer une réflexion concrète, dans le cadre d'une action expérimentale, pour confronter ces orientations aux réactions des clients et des autres parties prenantes concernées par un site à rénover.



Compte tenu de l'avancement du programme de restructuration des actifs et de la réorganisation de Groupe lancée au premier trimestre 2014, la mise en œuvre d'une telle expérimentation a été retardée. Par cette nouvelle organisation, le Groupe s'est toutefois doté d'une structure dédiée à l'innovation au sein de la Direction du Patrimoine Immobilier et a lancé une étude sur l'immeuble de demain avec l'Institut ISPOS. Parallèlement, Gecina a poursuivi ses efforts de structuration de sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes (cf. 7.1.1.2. « Cartographie et démarche de dialogue avec les parties prenantes »).

Gecina poursuit son implication dans des actions innovantes sur le thème de la biodiversité, notamment *via* sa participation à l'appel à projets « végétalisations innovantes » lancé par la ville de Paris en suivant le vieillissement des toitures et murs végétalisés du patrimoine pendant trois ans (cf. 7.4.3. « Biodiversité »).

Par ailleurs, Gecina est soucieuse de la flexibilité de ses actifs en réponse à l'évolution de leur environnement et aux attentes du marché, comme le démontrent les projets de transformation d'espaces de bureaux en résidences étudiants (livraison du chantier rue Lecourbe avec 104 logements étudiants créés et du projet rue Auguste Lançon avec 60 logements, dont la livraison est prévue en mai 2015).

### 7.1.2.3.2. DEUXIÈME RÉUNION DU COMITÉ PARTIES PRENANTES, LE 24 JUILLET 2014

La réunion du comité parties prenantes 2014 s'est tenue le 24 juillet en présence de sept représentants des différents types de parties prenantes, choisis pour leur expertise sur les thèmes abordés. Ces experts ont été consultés dans le cadre de la réflexion globale menée par Gecina sur sa stratégie et dans le processus de préparation du Document de référence 2014. L'intégration au territoire et les modes de relation aux parties prenantes ont principalement été débattues et des propositions concrètes, concernant aussi bien les orientations stratégiques que les plans d'actions et les indicateurs de pilotage, ont été faites par les experts. Les propositions présentées au Comité Exécutif et au comité du conseil spécialisé, le CARDD (Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable) ont vocation à enrichir les plans d'actions opérationnels de Gecina et à participer à inscrire sa stratégie parties prenantes dans un projet de long-terme. La synthèse finale de cette 2<sup>e</sup> réunion du comité parties prenantes de Gecina est publiée ci-dessous.

#### **Avis exprimé par les experts ayant participé à la deuxième réunion parties prenantes de Gecina**

Les experts réunis le 24 juillet 2014 à l'occasion de la deuxième réunion parties prenantes organisée par Gecina ont préconisé à cette dernière d'initier une réflexion stratégique pour renforcer le dialogue avec les pouvoirs publics, acteurs essentiels dans la définition des enjeux d'urbanisme. Ainsi, s'inscrire dans une logique partenariale et adopter une attitude proactive vis-à-vis de ces derniers constitueraient pour le Groupe une source de création de valeur. En tant qu'acteur privé, il est attendu de Gecina qu'elle prenne part et propose des solutions pour co-construire la ville de demain et répondre à la complexité du renouvellement urbain en logique durable.

Ce besoin de partenariat avec les principaux acteurs urbains (régulateurs, aménageurs, architectes, promoteurs, constructeurs, paysagistes, écologistes, énergéticiens...) est crucial dans le contexte actuel de bouleversement de la chaîne de valeur de l'immobilier. Les experts souhaitent que Gecina apporte sa collaboration à cette nouvelle logique d'urbanisme « mieux partagé » et affirme ses responsabilités propres, ces dernières étant vouées à être de plus en plus transversales. Dorénavant, les foncières comme Gecina portent une pleine part de responsabilité en tant que prescripteurs, avec la claire intégration de stricts critères RSE dans leurs cahiers des charges et leurs grilles de choix d'investissements en amont.

À partir de là, Gecina est invitée à ouvrir sa réflexion et ses choix d'investissement sur le Grand Paris, nouvel horizon des schémas urbains de l'Île-de-France. L'objectif est de s'adapter aux nouveaux usages et modèles de développement urbains, en élargissant un spectre aujourd'hui localisé, de prendre en compte une vision à long-terme de l'évolution des produits et des usages dans le dimensionnement et la gestion de son patrimoine.

Une démarche d'écoute des besoins et de suivi des projets des collectivités devrait être intégrée systématiquement aux processus d'étude de Gecina. Cela pourrait garantir la prise en compte dans ses cahiers des charges des enjeux publics et collectifs de la région concernée.

Enfin, une foncière comme Gecina, a un rôle à jouer dans la maîtrise de l'étalement urbain et est invitée, notamment, à suivre, voir à modérer et ralentir l'artificialisation des sols découlant de l'évolution de son patrimoine. Dans ce cadre, les experts ont souligné le fait que des indicateurs innovants et des objectifs associés pourraient mieux mesurer la création de valeur apportée par Gecina et ainsi valoriser l'impact de Gecina en tant que donneur d'ordre dans la conception d'un « immeuble responsable », « transformable » et multi-usages (**la liste détaillée des recommandations opérationnelles faites par les experts est disponible sur demande auprès de Gecina, à l'adresse : [rse@gecina.fr](mailto:rse@gecina.fr)**).

#### **Les sept experts consultés le 24 juillet 2014 par Gecina**

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 : 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

*Étaient présents pour Gecina : Nathalie Bardin, Directeur du Marketing et de la Communication, Yves Dieulesaint, Directeur RSE, Stéphane Carpier, Directeur Technique, Aurélie Rebaudo-Zulberty, Responsable projets RSE.*

### Réponses apportées par Gecina

Une partie des recommandations opérationnelles proposées par les experts a d'ores et déjà été mise en œuvre pour améliorer le reporting 2014, dans le Document de référence et l'ensemble des autres supports du dispositif de communication (Rapport annuel intégré, site Internet et quatre rapports dédiés à des thèmes spécifiques comme la contribution socio-économique, le dialogue parties prenantes, les droits de l'homme et la biodiversité, disponibles sur le site Internet de Gecina ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)) dans la rubrique Responsabilité Sociétale - Publications et actualités :

- actualisation de la matrice de matérialité (cf. 7.1.2.2. « Une approche en constante évolution » et 7.1.2.4. « La nouvelle matrice de matérialité de Gecina ») ;
- prise en compte de la notion d'étalement urbain comprenant, entre autres, la formalisation de la manière dont Gecina respecte l'architecture locale et sélectionne les architectes (cf. 7.6.1.2. « Étalement urbain & respect de l'architecture locale ») ;
- mise en avant de la politique de biodiversité & de nature en ville (cf. 7.4.3.1. « La stratégie biodiversité de Gecina : nature en ville » ainsi que le rapport dédié à la biodiversité sur le site Internet de Gecina) ;
- clarification de la responsabilité de Gecina concernant la prise

en compte par les promoteurs des critères RSE (cf. 7.6.4.1. « La prise en compte des critères RSE dans les cahiers des charges et les investissements ») ;

- communication allant à l'essentiel, sur les sujets stratégiques, grâce à l'amélioration de certains éléments des supports de communication RSE de Gecina. Les autres recommandations des experts, qui concernent notamment le reporting et les propositions d'indicateurs ou de plans d'actions, seront prises en compte par les équipes opérationnelles dans une perspective à moyen-long terme.

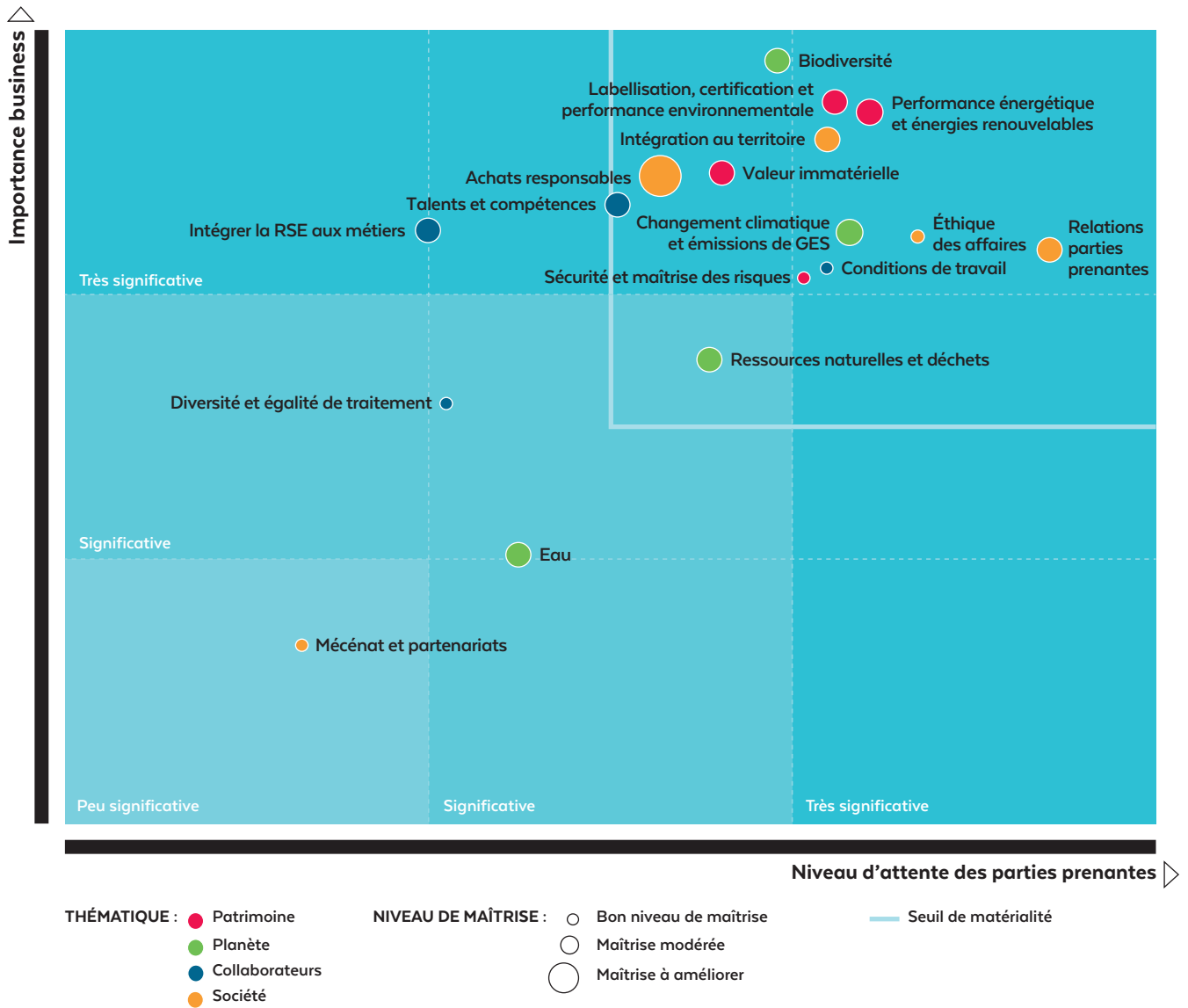
Dans sa volonté de progrès, Gecina a souhaité demander à Guillaume Sainteny, membre du comité parties prenantes, et spécialiste de la question de la biodiversité, de contribuer au rapport dédié à la biodiversité en émettant un avis sur son contenu.

En complément, une rencontre a été organisée au mois de septembre avec Jean-Louis Missika, adjoint au maire de Paris chargé de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité, afin d'échanger sur la contribution de Gecina à ces enjeux. Gecina a alors affirmé sa volonté d'accompagner le développement urbanistique de Paris en répondant à « l'appel à projets urbains innovants » lancé par la ville en fin d'année 2014.

Enfin, une intervention de Benoît Labat, Directeur de la Valorisation et du Patrimoine de la Société du Grand Paris, le 21 octobre 2014 a été réalisée devant le « Comité management » de l'entreprise afin de présenter le projet et enrichir la perception des enjeux de ce territoire par les principaux managers de Gecina.

## 7.1.2.4. LA NOUVELLE MATRICE DE MATÉRIALITÉ DE GECINA

La méthodologie utilisée pour mettre à jour la matrice de matérialité de Gecina ainsi que le processus complet sont décrits dans les paragraphes précédents (7.1.2.1. « Méthodologie et hiérarchisation des enjeux », 7.1.2.2. « Une approche en constante évolution », 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina »).



## 07. Responsabilité et performance RSE

### PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ

- La mise en évidence du seuil de matérialité définit les enjeux les plus matériels (au sens de la GRI G4), soit les plus importants pour Gecina (en termes de reporting, suivi et analyse).
- Les niveaux de maîtrise liés à l'intégration de la RSE dans les métiers, à la performance énergétique et aux énergies renouvelables, à l'éthique des affaires, à la biodiversité ainsi qu'au changement climatique et aux émissions de GES ont été améliorés suite à la modification d'organisation de Gecina (cf. 7.1.4.1. « La RSE au cœur de l'organisation ») et à l'avancée des plans d'actions correspondants (cf. 7.1.3.4.1. « Niveau d'avancement des différents plans d'actions en matière de RSE »).
- Les positionnements respectifs des enjeux liés aux conditions de travail, à la diversité et l'égalité de traitement, aux talents et compétences et à la sécurité et la maîtrise des risques ont été revus à la hausse sur les deux axes pour être harmonisés avec la perception générale dégagée de l'analyse comparative réalisée par l'IRSE Management (cf. 7.1.2.2. « Une approche en constante évolution ») qui a mis en évidence un écart significatif sur ces enjeux sociaux et a incité Gecina à les réévaluer.
- L'analyse comparative de l'enjeu lié aux achats responsables révèle une homogénéité de positionnement relativement proche de celui de la précédente version de la matrice de matérialité. Toutefois, cet enjeu étant constitué par l'application de la majeure partie des autres enjeux de la matrice à la chaîne de fournisseurs de

Gecina, le positionnement de cet enjeu a volontairement été révisé à la hausse sur les deux axes de la matrice, au-dessus des positionnements de cet enjeu par ses pairs.

- Forte de ses convictions en la matière et face aux nombreuses études publiées sur le sujet ainsi qu'au lancement du groupe de travail du Plan Bâtiment Durable dédié et aux recommandations des experts de son comité parties prenantes (cf. 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina »), le positionnement général de l'enjeu Biodiversité a été revu à la hausse, Gecina se plaçant ainsi volontairement différemment de ses pairs, qui le positionnent plutôt comme un enjeu moins matériel.
- L'importance économique de l'enjeu lié à la valeur immatérielle a elle aussi été révisée à la hausse, pour tenir compte des différentes études publiées sur le sujet et faire écho à l'importance économique de cet enjeu modélisé par l'indicateur d'efficacité productive développé par Gecina (cf. 7.3.3. « Valeur immatérielle – bien-être et productivité »).

#### 7.1.2.5. DÉFINITION DES ENJEUX CLÉS

Le schéma de la chaîne de valeur de Gecina, disponible au paragraphe 7.1.1. « Chaîne de valeur de Gecina », positionne l'ensemble des enjeux clés de l'entreprise dans les étapes de son activité et précise, pour chacun, les parties prenantes impliquées. Le tableau ci-dessous reprend en synthèse, pour les enjeux les plus matériels, les parties prenantes concernées.

#### LISTE DES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES POUR CHAQUE ENJEU MATÉRIEL

DOMAINE DE LA GRI	ENJEU MATÉRIEL DE GECINA	PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES
Économie	Achats responsables	Collaborateurs, Fournisseurs
Environnement	Performance énergétique et énergies renouvelables	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients
	Biodiversité	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients, État et collectivités, Agences de notation et analystes, Pairs et associations professionnelles, Communautés locales, Associations et ONG
	Changements climatiques et émissions de GES	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients
	Ressources naturelles et déchets	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients
Social – Pratiques en matière d'emploi et travail décent	Conditions de travail	Collaborateurs
	Talents et compétences	Collaborateurs
Social – Société	Intégration au territoire	Collaborateurs, État et collectivités, Communautés locales, Associations et ONG
	Éthique des affaires	Collaborateurs, Clients, Fournisseurs, Pairs et associations professionnelles
Social – responsabilité liée aux produits	Labellisation, certification et performance environnementale	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients
	Sécurité et maîtrise des risques	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients
Enjeux non couverts par la GRI	Valeur immatérielle	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients
	Relations parties prenantes	Collaborateurs, Fournisseurs, Clients, État et collectivité, Investisseurs et partenaires financiers, Agences de notation et analystes, Pairs et associations professionnelles, Communautés locales, Associations et ONG

Les 13 enjeux suivants sont ceux qui apparaissent comme les plus « matériels », soit les plus pertinents pour Gecina dans sa matrice de matérialité. Ils sont positionnés au-dessus du seuil de matérialité

représenté dans le schéma du paragraphe 7.1.2.4. « La nouvelle matrice de matérialité de Gecina ».



### 7.1.2.5.1. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

Cet enjeu intègre l'ensemble des préoccupations énergétiques liées à la construction et à l'exploitation des immeubles (isolation, chauffage, climatisation, éclairage...). L'immobilier étant à l'origine de 43 % des consommations d'énergie primaire en France, le secteur est soumis à des réglementations contraignantes, issues de la loi Grenelle 2. Dans la construction, l'entrée en application, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, de la RT 2012 divise par 2 à 2,5 les consommations des immeubles par rapport à la RT 2005 et les consommations énergétiques de tous les bâtiments tertiaires existants ont l'obligation d'être réduites de 38 % à horizon 2020. Au-delà de la RT 2012, à terme, les risques réglementaires en cas de mauvaise performance énergétique sont nombreux, comme le montre l'exemple du Royaume-Uni qui prévoit d'interdire, à partir d'avril 2018, la location ou la vente d'immeubles résidentiels ou tertiaires dont l'étiquette énergétique est supérieure à E. L'exigence de performance énergétique contraint les acteurs du secteur immobilier à une rupture technologique (éco-construction/éco-exploitation). Gecina œuvre dès aujourd'hui pour anticiper la future RT 2020, dans laquelle les BEPOS (Bâtiment à Énergie POSitive) devraient être la norme. L'impact financier de la rénovation est important, mais engendre des gains d'exploitation significatifs. La maîtrise de cet enjeu est considérée comme devant être améliorée compte tenu du caractère long terme de ces objectifs. Le suivi des consommations et le pilotage des actions ont toutefois été améliorés par la mise en place de la nouvelle organisation (cf. 7.1.4.1. « La RSE au coeur de l'organisation ») et la reconfiguration de la fonction de management de l'énergie (cf. 7.3.1.1. « Une gestion du management de l'énergie reconfigurée »). Les actions clés de Gecina en matière d'amélioration de la performance énergétique sont décrites dans le paragraphe 7.3.1.2. « Performance énergétique du patrimoine ».

Concernant les énergies renouvelables, aucune contrainte réglementaire spécifique ne s'impose au secteur immobilier. Toutefois, l'objectif global de la France est de favoriser le recours aux énergies propres et d'optimiser le mix énergétique. Les actions clés de Gecina en la matière sont décrites dans le paragraphe 7.3.1.3. « Développement des énergies renouvelables ».

Compte tenu de la mise en œuvre d'outils de pilotage et de la nouvelle structure de gestion de l'énergie (cf. 7.3.1.1. « Une gestion du management de l'énergie reconfigurée »), le niveau de maîtrise de cet enjeu s'est amélioré. Il reste toutefois modéré, car le déploiement de l'instrumentation dans les immeubles n'est pas terminé et l'implication des locataires doit être améliorée.

### 7.1.2.5.2. LABELLISATION, CERTIFICATION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

La labellisation et la certification répondent à une attente forte du marché, aussi bien pour les constructions ou rénovations (HPE, THPE, HQE®, BEPOS...) d'immeubles de bureaux que pour leur exploitation (HQE® Exploitation, BREEAM® in Use...). Si les certifications se définissent progressivement comme une norme de référence, la « valeur verte » représente toujours une opportunité de marché, en particulier sur les plus hauts niveaux de certification (cf. loyer plus élevé des bâtiments HQE®, par exemple). Le Groupe a d'ores et déjà atteint ses objectifs en matière de certification construction et progresse vers l'objectif fixé en termes de certification exploitation grâce au déploiement de la cartographie

RSE du patrimoine (cf. 7.1.4.3. « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine ») et aux actions décrites dans le paragraphe 7.3.2.2 « Exploitation ». Gecina progresse également dans la prise en compte de l'ensemble des critères définissant le bâtiment responsable (cf. 7.1.3.3. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans un territoire responsable ») dans ses critères d'investissement (cf. 7.6.4.1. « La prise en compte des critères RSE dans les cahiers des charges et les investissements »).

La performance environnementale concerne également la question des usages et par conséquent, le déploiement des baux verts et annexes environnementales. Depuis la loi Grenelle 2 de 2012, le contrat avec le locataire de surfaces tertiaires de plus de 2 000 m<sup>2</sup> doit comporter une annexe environnementale, dans laquelle chacune des deux parties s'engage à rendre compte sur les thèmes liés à la RSE. Contractualiser ainsi à moyen/long terme avec ses clients locataires sur ces sujets constitue un moyen de leur faire partager la stratégie de bâtiment responsable. Les actions clés et les résultats de Gecina en la matière sont décrits dans le paragraphe 7.3.2.3. « Baux verts/annexes environnementales ».

### 7.1.2.5.3. BIODIVERSITÉ

Le secteur immobilier, de par l'artificialisation des sols qu'il engendre, a un impact important sur l'altération de la biodiversité. Le respect de la nature en ville et des trames verte et bleue, ainsi que la maîtrise des impacts des matériaux de construction par le développement d'une logique de cycle de vie constituent des leviers pour préserver et valoriser la biodiversité. Pour ce faire, différents plans d'actions peuvent être mis en place par les acteurs du secteur immobilier, comme le respect des zones Natura 2000 et/ou des ZNIEFF (Zone Naturelle d'Intérêt Écologique Faunistique et Floristique), l'utilisation de produits phytosanitaires respectueux de la biodiversité, l'installation d'autocollants représentant des rapaces sur les vitres afin de diminuer la mortalité des oiseaux par choc sur les baies vitrées, la préservation des zones humides et des milieux naturels, la mise en place d'espaces végétalisés en façade et en toiture, l'intégration d'espèces végétales adaptées dans les terrasses et jardins ou l'installation de lieux d'habitats pour les espèces protégées. L'enjeu de la biodiversité, encore estimé comme modéré par l'ensemble du secteur immobilier, revêt une importance croissante, comme le démontre le lancement du groupe de travail sur ce thème par le plan bâtiment durable fin 2014 (co-piloté par Gecina). Si le respect de la biodiversité peut aujourd'hui favoriser l'obtention des permis de construire, la valeur apportée par le renforcement de la prise en compte de la biodiversité sur le bâti va au-delà. En effet, des études de plus en plus nombreuses tendent à prouver l'impact de la biodiversité sur la productivité des occupants des immeubles de bureaux ou leur rapidité de guérison dans des établissements de santé. Gecina souhaite être un acteur de référence en la matière et développe de nombreuses actions pour mesurer son impact et favoriser la biodiversité urbaine (cf. 7.4.3. « Biodiversité »). La mise en œuvre de sa stratégie sur ce thème, ainsi que le déploiement d'un indicateur de suivi (le coefficient de biotope par surface) marque une maîtrise accrue de cet enjeu par rapport aux années précédentes. Celle-ci reste toutefois modérée, car des actions concrètes sur les immeubles en construction, en restructuration ou en exploitation doivent encore être développées et des efforts de pédagogie doivent être réalisés pour partager les enjeux de la biodiversité avec les clients locataires et les collaborateurs, comme le montre l'évaluation réalisée par B&L Evolution.



## 07. Responsabilité et performance RSE

### 7.1.2.5.4. INTÉGRATION AU TERRITOIRE

Cet enjeu correspond à la capacité de Gecina de concevoir et exploiter des actifs répondant aux besoins sociétaux locaux : immeubles mieux connectés aux services locaux, aux réseaux de transports et d'énergie et de gestion des déchets, respectant l'architecture locale, stimulant l'économie des territoires et en interaction avec le tissu d'entrepreneuriat local. Cet enjeu comprend également l'implication de Gecina dans les démarches collaboratives entre acteurs privés et publics de la ville durable, dont l'objectif est d'imaginer et de réaliser des solutions collectives innovantes. Les attentes des collectivités locales et des parties prenantes au sens large sont donc fortes sur cet enjeu RSE. Les actions mises en œuvre par Gecina pour mesurer son impact socio-économique et renforcer l'intégration de son activité dans les territoires concernés sont décrites dans le paragraphe 7.6.1. « Intégration au territoire ». Si Gecina progresse dans l'évaluation et la mesure de ses impacts, comme le démontre le rapport spécifique réalisé sur la contribution socio-économique de Gecina, la maîtrise de cet enjeu reste modérée car des actions menées localement pour renforcer la collaboration avec les communautés locales doivent être développées.

### 7.1.2.5.5. VALEUR IMMATÉRIELLE - BIEN-ÊTRE ET PRODUCTIVITÉ

La notion de valeur immatérielle est essentielle pour Gecina. Cette notion tend à prendre de plus en plus d'importance dans le secteur immobilier car elle constitue un facteur d'innovation et de différenciation. Sont intégrées dans la valeur immatérielle toutes les notions liées à l'accessibilité (personnes en situation de handicap, modes de transport alternatifs, covoiturage, bornes de rechargement pour les véhicules électriques...), de confort thermique, de qualité de l'air (ventilateurs et matériaux employés...), de nuisances sonores et de pollutions lumineuses. Les attentes des parties prenantes, notamment les utilisateurs des immeubles de bureaux, sont très importantes sur cet enjeu. En effet, un nombre croissant d'études et d'acteurs immobiliers s'accorde à penser que les notions couvertes par la valeur immatérielle ont un impact sur l'efficacité productive des immeubles, et donc potentiellement aussi dans la valorisation des actifs. Les actions clés développées par Gecina pour mesurer et renforcer la valeur immatérielle des actifs sont décrites dans le paragraphe 7.3.3. « Valeur immatérielle - bien-être et productivité ». Suite à l'évaluation du niveau d'efficacité productive de l'immeuble initiée par l'analyse détaillée de ses caractéristiques, les actions utiles sont progressivement intégrées aux plans d'actions immeubles.

### 7.1.2.5.6. ACHATS RESPONSABLES

Cet enjeu d'importance croissante consiste à intégrer la performance RSE dans les modalités de sélection, de gestion et d'accompagnement des fournisseurs, en particulier ceux du secteur de la construction, de la rénovation et de l'entretien des immeubles. La chaîne de valeur contribue ainsi aux objectifs RSE du Groupe, en matière environnementale, sociale et sociétale. Gecina n'a pas de fonction Achats dédiée mais le Groupe a mis en place des plans d'actions et une stratégie d'achats responsables coordonnée par la Direction RSE, qui se déploie progressivement (cf. 7.6.4. « Achats responsables »). Le niveau de maîtrise de cet enjeu reste à améliorer car, au-delà de la signature de la charte d'achats responsables qui marque la volonté partagée par Gecina et ses fournisseurs de développer des politiques et actions responsables, des plans de progrès opérationnels et concrets doivent être co-construits avec ces derniers, après avoir évalué leurs performances RSE.

### 7.1.2.5.7. TALENTS ET COMPÉTENCES

Maintenir des collaborateurs impliqués et efficaces, formés aux enjeux clés et capables d'anticiper les tendances émergentes pour participer à la création de valeur est un enjeu fort pour les entreprises. Attirer et retenir les talents en leur proposant des évolutions adaptées à leur profil est aussi nécessaire dans un secteur comme l'immobilier où les postes nécessitent un niveau de qualification élevé et où les mobilités sont fréquentes dans les parcours professionnels et la compétition forte, notamment pour des personnels qualifiés. Par ailleurs, les métiers de l'immobilier évoluent fortement impliquant de ce fait des enjeux de formation importants. Les actions entreprises par Gecina et ses performances en la matière sont décrites dans le paragraphe 7.5.2. « Talents et compétences ».

### 7.1.2.5.8. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉMISSIONS DE GES

Le secteur du bâtiment constitue à lui seul plus de 20 % des émissions de gaz à effet de serre (GES). Il est soumis à de fortes pressions réglementaires et génère des attentes importantes de la part des parties prenantes. Cet enjeu recouvre la mise en place d'une politique globale de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, prenant en compte l'intégralité du cycle de vie du bâtiment (concept d'énergie grise) et les activités internes de l'entreprise (déplacement des collaborateurs, achats...). La correction des variations climatiques lors de la comptabilisation des émissions de GES est indispensable pour faire abstraction des variations de consommations liées aux conditions météorologiques de l'année et mesurer l'impact réel des actions entreprises sur les consommations de chauffage ou de climatisation. La maîtrise de cet enjeu par Gecina se renforce progressivement par la mise en place de plans d'actions dédiés accompagnés d'objectifs chiffrés (cf. 7.4.1. « Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre »).

### 7.1.2.5.9. ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le secteur immobilier est concerné, comme d'autres secteurs, par de nombreux enjeux d'ordre éthique. La prévention de toute forme de corruption est un enjeu pour le secteur de l'immobilier, où les montants des transactions sont en général assez élevés et pour lesquels les appels d'offres sont soumis à une stricte réglementation. Ainsi, le respect des procédures d'achats, la réalisation de diligences raisonnables et la bonne conduite commerciale sont essentiels. Dans le strict respect des lois, décrets et textes réglementaires, la déontologie du secteur s'applique également à la prévention des délits d'initiés en bourse, de fraudes, de malversations financières, de concurrence déloyale et d'entente. La transparence du lobbying exercé auprès des élus et des pouvoirs publics constitue également un enjeu fort pour la déontologie du secteur (surtout lorsqu'il concerne la cohérence des positions défendues avec la stratégie RSE de la foncière concernée). Enfin, en termes d'organisation interne, la conformité des pratiques aux recommandations de l'Afep-Medef et de l'AMF est primordiale.

### 7.1.2.5.10. RELATIONS PARTIES PRENANTES

Cet enjeu définit la capacité de Gecina à mettre en place un dispositif formalisé d'écoute, de réponse et de suivi des attentes des parties prenantes, concernant sa politique RSE et ses opérations en général, ainsi que les démarches collaboratives engagées pour co-construire des solutions mutuellement bénéfiques avec ces dernières.



La cartographie détaillée des parties prenantes et des modes de dialogues bilatéraux et multilatéraux mis en œuvre avec ces dernières est présentée dans le paragraphe 7.1.1.2. « Cartographie et démarche de dialogue avec les parties prenantes ». Un rapport spécifique dédié aux parties prenantes est accessible sur le site Internet de Gecina [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale - Publications et actualités.

#### 7.1.2.5.11. CONDITIONS DE TRAVAIL

Cet enjeu recouvre à la fois la santé, la sécurité, l'organisation du travail, et les conditions de rémunération des collaborateurs. Ces notions recouvrent celle de qualité de vie au travail et ont un impact important sur l'implication/absentéisme des collaborateurs, et donc sur leur productivité. Au-delà de l'évaluation des risques psychosociaux, de la mesure de l'absentéisme et du suivi des accidents du travail, Gecina met en œuvre de nombreuses actions pour renforcer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Celles-ci sont décrites dans le paragraphe 7.5.3. « Conditions de travail ».

#### 7.1.2.5.12. SÉCURITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES

Cet enjeu est principalement réglementaire. La maîtrise des risques est surveillée précisément par Gecina (cf. 1.7. Risques). Les risques dans le secteur de l'immobilier sont de diverses natures : amiante, plomb, tours aéro-réfrigérantes, etc. Ils correspondent aussi à de nombreuses réglementations en raison de leurs impacts éventuels sur la santé. Gecina a élaboré un système de notation géré par une plateforme risques en interne (PROVEXI), dans lequel chaque actif est évalué à la lumière de différents critères. Les attentes des parties prenantes comme l'impact sur le business, sont un peu plus modérées que pour les enjeux précédents.

#### 7.1.2.5.13. RESSOURCES NATURELLES ET DÉCHETS

Cet enjeu aborde la problématique des ressources naturelles autres que l'énergie et l'eau (traitées dans des enjeux spécifiques de la matrice de matérialité), autrement dit les matières premières non renouvelables comme les minéraux et les métaux. Au niveau des bâtiments, cela se traduit par des démarches d'éco-construction et d'éco-exploitation. Gecina met en place des pratiques d'achats responsables décrites dans le paragraphe 7.6.4.2. « La démarche d'achats responsables de Gecina (hors investissements) », déploie des analyses de cycle de vie et d'autres actions pour prendre en compte les impacts des matériaux de construction décrites dans le paragraphe 7.4.2.1. « Éco-conception ». Concernant les déchets, l'enjeu, pour Gecina en tant qu'exploitant, est de mettre en place les bonnes filières avec les prestataires adaptés et de fournir les locaux nécessaires aux locataires pour trier les déchets. Gecina y accorde une attention toute particulière et a établi des indicateurs dédiés (cf. 7.4.2.2. « Gestion des déchets »).

**Les 4 enjeux suivants ont été identifiés comme importants pour Gecina dans sa matrice de matérialité, et sont situés en dessous du seuil de matérialité.**

#### 7.1.2.5.14. INTÉGRER LA RSE AUX MÉTIERS

L'objectif pour Gecina est de donner à l'ensemble de ses collaborateurs une capacité à penser durable, pour optimiser l'impact de ses actions et de ses performances en termes de RSE. Il s'agit d'intégrer la RSE aux processus de l'entreprise, de former les collaborateurs à ces enjeux comme à leur évolution, de les intéresser à l'atteinte des objectifs RSE et de les mobiliser en les impliquant dans la politique RSE du Groupe. Comme le montre l'exemple des grilles de *scoring* RSE présentées en Comité d'Investissement, cet enjeu est aussi lié à la construction d'outils d'aide à la prise en compte des impacts RSE dans les décisions. Ce levier est déterminant dans l'atteinte des résultats RSE du Groupe. Les attentes des parties prenantes sont surtout d'ordre interne, mais les analystes s'intéressent à ces enjeux pour évaluer la sincérité de la prise en compte de la RSE dans les décisions stratégiques et plans d'action de l'entreprise. Le dispositif de pilotage et de coordination de la stratégie RSE de Gecina a été renforcé dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe. Il est décrit dans le paragraphe 7.1.4. « Pilotage et coordination de la stratégie RSE ». L'ensemble des actions mise en œuvre pour impliquer le top management, former et sensibiliser les collaborateurs sont décrites dans le paragraphe 7.5.1. « Intégrer la RSE aux métiers de Gecina ».

#### 7.1.2.5.15. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

L'enjeu consiste à garantir l'égalité des chances et des conditions de traitement des collaborateurs notamment par le respect de l'ensemble des critères déterminés par la loi. Cet enjeu est modéré pour Gecina, étant donné sa maîtrise du sujet. Néanmoins des actions fortes ont été engagées pour garantir l'égalité hommes/femmes (cf. 7.5.4.4. « Égalité hommes/femmes ») et favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap (cf. 7.5.4.2. « Politique handicap et emploi des personnes en situation de handicap »).

#### 7.1.2.5.16. EAU

L'enjeu concerne principalement les consommations d'eau de Gecina dans le cadre de l'exploitation de ses immeubles de bureaux ou de ses logements. Des actions locales pour diminuer les consommations ont été mises en place, elles sont décrites dans le paragraphe 7.4.4. « Eau ». En ce qui concerne les consommations d'eau lors de la construction des bâtiments, un enjeu de taille réside dans le choix des ressources nécessaires à la construction (le béton et le ciment demandent par exemple davantage d'eau que le bois).

#### 7.1.2.5.17. MÉCÉNAT ET PARTENARIATS

Cet enjeu correspond à la capacité de bâtir des accords à long terme avec les associations et organisations à but non lucratif afin de prolonger les bénéfices sociétaux générés par l'activité de Gecina. Plus ces actions de mécénat et de philanthropie s'appuient sur les savoir-faire de Gecina et prolongent la politique RSE dans une approche non lucrative, plus celles-ci seront crédibles et cohérentes auprès des parties prenantes d'un point de vue RSE. Cet enjeu est important également pour montrer « l'immobilier autrement » auprès des collectivités publiques. L'ensemble des actions mises en œuvre sur ce thème par Gecina directement ou sa fondation d'entreprise sont décrites dans le paragraphe 7.6.5. « Mécénat et partenariats ».

### 7.1.3. POLITIQUE RSE : ENGAGEMENTS, OBJECTIFS ET PLANS D' ACTIONS

#### 7.1.3.1. FAITS MARQUANTS 2014

L'année 2014 a été particulièrement riche sur le plan de la RSE et tout d'abord dans l'intégration de la RSE au sein de la nouvelle organisation de Gecina (7.1.4.1. « La RSE au cœur de l'organisation »). Mais Gecina a aussi résolument poursuivi sa marche en avant à plusieurs niveaux.

##### Dans ses engagements, au titre :

- du Pacte Mondial et des objectifs du millénaire (admission au niveau GC Advanced (cf. 7.1.1.2.3. « Dialogue multilatéral ») ;
- de la signature des principes directeurs pour le dialogue constructif avec les parties prenantes proposés par le Comité 21 (cf. 7.1.1.2.5. « Signature des principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes »).

##### Dans l'analyse de la performance de ses actifs, avec :

- le déploiement de la cartographie RSE sur les 12 thèmes de l'immeuble responsable en rejoignant la GRA (*Global reporting alliance*) (cf. 7.1.4.3 « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine ») ;
- l'instrumentation des immeubles avec le système Hypervision (cf. 7.3.1.1 « Une gestion du management de l'énergie reconfigurée ») ;
- l'obtention du label BiodiverCity© pour l'opération pilote de restructuration du 55 Amsterdam et du label Écojardin pour Défense Ouest (premier immeuble de bureaux de Gecina) (cf. 7.4.3.3. « Les actions majeures menées dans l'année en termes de biodiversité »).

##### Dans sa communication, avec :

- la poursuite d'une démarche volontariste quant au reporting intégré (publication en 2014 d'un deuxième Rapport Annuel Intégré) avec une meilleure prise en compte des principes de l'IIRC après la première initiative de 2013 (disponible sur le site internet de Gecina [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Media center - Publications) ;
- la publication de quatre rapports spécifiques sur : le respect des droits de l'homme, le dialogue parties prenantes, la contribution socio-économique et la biodiversité (disponible sur le site Internet de Gecina [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale - Publications et actualités).

Pour Gecina, l'année 2014 a également été marquée par la reconnaissance toute particulière de sa politique RSE, avec la première place du classement Novethic ainsi que pour l'indice Gaia Index d'Ethifinance (secteur des services), la position de leader sectoriel au classement GRESB et de leader en transparence dans le

classement du *Carbon Disclosure Project* (CDP). Gecina a également reçu le trophée France GBC pour sa politique biodiversité et le trophée des SIIC pour sa politique RSE (cf. 7.5.2.3. « Une démarche RSE reconnue par d'autres acteurs du secteur de l'immobilier et de la RSE »).

#### 7.1.3.2. LA POLITIQUE RSE DE GECINA

Face à la nécessaire transformation de l'offre, des pratiques et de la gouvernance des entreprises qu'impose la multiplicité des enjeux sociétaux, Gecina a souhaité apporter une réponse volontariste et déterminée au travers de sa politique RSE, qui consiste à la fois en :

- une offre concrète d'immeubles et des services immobiliers durables et responsables pour ses clients, catalyseur de leur chaîne de croissance et de leur propre responsabilité sociétale (par l'amélioration des conditions de travail, de confort, de santé, de qualité de l'air, de consommation responsable, de protection de l'environnement, d'accessibilité et de connectivité, d'innovation, etc.) ;
- un projet mobilisateur pour ses parties prenantes et ses collaborateurs, facteur d'évolution collective et individuelle tout au long de sa chaîne de valeur (par l'attractivité et la fidélisation des talents, la formation, la satisfaction et la gestion des carrières des collaborateurs, le développement de pratiques d'achats responsables, l'implication des différentes parties prenantes, etc.).

Ainsi, Gecina a pris des engagements et s'est fixé des objectifs pour répondre à chacun des 17 enjeux identifiés dans les quatre piliers Patrimoine, Planète, Collaborateurs et Société (cf. 7.1.4. « La nouvelle matrice de matérialité de Gecina »). Ces objectifs ont été fixés dès 2008 par la Direction Générale, dans le cadre de plans quadriennaux pour 2012 et 2016. L'expérience acquise et l'implémentation d'outils de suivi ont pu révéler, pour certains de ces enjeux ou types d'actifs, une difficulté à atteindre les objectifs fixés. Ainsi, les objectifs liés à la performance énergétique ont été révisés par le Comité Exécutif, et l'atteinte des valeurs fixées a été reportée de 2016 à 2020 en fonction des niveaux de contrôle opérationnel des immeubles. Tout en restant ambitieuse et respectueuse du cadre réglementaire, Gecina a déterminé des valeurs plus compatibles avec le contexte rencontré sur chaque typologie de patrimoine. Dans sa politique RSE, une priorité est donnée aux plans d'actions déterminés sur les 10 enjeux dont la maîtrise doit être améliorée parmi les 13 enjeux « matériels » (situés au-delà du seuil de matérialité de la matrice). Les plans d'actions et les objectifs fixés sont détaillés dans le paragraphe 7.1.3.4. « Plans d'actions en matières de RSE ».



POLITIQUE RSE DE GECINA ORGANISÉE AUTOUR DE 4 PILIERS ET 17 ENJEUX DONT 10 PRIORITAIRES

PATRIMOINE	PLANÈTE	COLLABORATEURS	SOCIÉTÉ
<p><b>Performance énergétique et énergies renouvelables</b> Réduire les consommations énergétiques des immeubles <i>(- 40 % en énergie primaire à climat constant entre 2016 et 2020 par rapport à 2008 pour les bureaux)</i></p>	<p><b>Émissions de GES et changement climatique</b> Atténuer les émissions de GES et s'adapter au changement climatique <i>(- 40 % d'émissions de GES à climat constant entre 2016 et 2020 par rapport 2008 pour les bureaux)</i></p>	<p><b>Intégration de la RSE aux métiers</b> Faire évoluer les métiers et mobiliser les collaborateurs en faveur de la RSE <i>(Atteindre 30 % d'heures de formation intégrant la RSE en 2016)</i></p>	<p><b>Intégration au territoire</b> Contribuer à la ville durable <i>(Progresser dans la mesure de l'empreinte socio-économique locale en 2016)</i></p>
<p><b>Labellisation, certification et performance environnementale</b> Développer des bâtiments certifiés <i>(100 % de bureaux livrés avec haut degré de certification / 80 % des surfaces de bureaux HQE® Exploitation en 2016)</i></p>	<p><b>Ressources naturelles et déchets</b> Optimiser l'utilisation des ressources naturelles et contribuer au recyclage des déchets <i>(100 % des immeubles livrés ayant fait l'objet d'une ACV / 80 % de déchets triés en 2016 pour les bureaux)</i></p>	<p><b>Talents et compétences</b> Développer les compétences des collaborateurs et fidéliser les talents <i>(Plus de 25 % des postes pourvus par mobilité interne en 2016)</i></p>	<p><b>Relations parties prenantes</b> Établir une relation de confiance et équilibrée avec les parties prenantes <i>(Plus de 90 % des clients satisfaits en 2016 - clients sortants du résidentiel)</i></p>
<p><b>Valeur immatérielle</b> Répondre aux attentes de performance d'usage des occupants <i>(75 % des actifs de bureaux à efficacité productive élevée en 2016)</i></p>	<p><b>Biodiversité</b> Assurer la protection et la restauration de la biodiversité <i>(Améliorer le coefficient de biotope par surface en 2016 pour le patrimoine)</i></p>	<p><b>Diversité et égalité de traitement</b> Progresser dans l'égalité homme/femme et lutter contre toute forme de discrimination <i>(Aucun niveau de classification professionnelle avec écart de rémunération H/F &gt; 3 % en 2016)</i></p>	<p><b>Éthique des affaires</b> Garantir l'intégrité des pratiques individuelles et collectives <i>(0 condamnation pour non-respect de la loi en 2016)</i></p>
<p><b>Sécurité et maîtrise des risques</b> Cartographier, évaluer et communiquer sur le niveau de risque des bâtiments <i>(Plus de 70 % du patrimoine « performant » ou « très performant » en 2016)</i></p>	<p><b>Eau</b> Préserver la ressource eau <i>(Atteindre 0,93 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an, soit - 25 % par rapport à 2008)</i></p>	<p><b>Conditions de travail</b> Favoriser l'attractivité et le bien-être au travail des collaborateurs <i>(Diminuer le % de collaborateurs ayant eu un AT &lt; 3 j de 10 % par rapport à 2013)</i></p>	<p><b>Achats responsables</b> Mettre en œuvre une stratégie achats responsables avec les partenaires et fournisseurs <i>(Évaluer la performance RSE de 50 % des fournisseurs en 2016)</i></p>
			<p><b>Mécénat et partenariats</b> Inscrire Gecina dans une politique de mécénat et de partenariats en accord avec ses convictions et engagements <i>(Plus de 20 % de collaborateurs mobilisés en 2016)</i></p>

Le plan d'actions mis en œuvre pour répondre aux enjeux des piliers Patrimoine et Planète peut être décliné suivant 12 thèmes majeurs décrits dans le paragraphe 7.1.3.3. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans un territoire responsable », et se réfère au principe de précaution tel que défini dans la déclaration de Rio et précisé dans la loi française en 1995 (loi Barnier <sup>(6)</sup>).

Le plan d'actions mis en place pour chacun des enjeux identifiés dans les piliers Collaborateurs et Société répond aussi aux thématiques

centrales du Pacte Mondial comme le respect des droits humains et du droit du travail. Conformément à ses engagements, Gecina a souhaité améliorer la lisibilité de ses actions sur ce thème et publier un rapport spécifique sur son site Internet ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale - Publications et actualités).

Ces plans d'actions sont détaillés dans le paragraphe 7.1.3.4. « Plans d'actions en matière de RSE ».

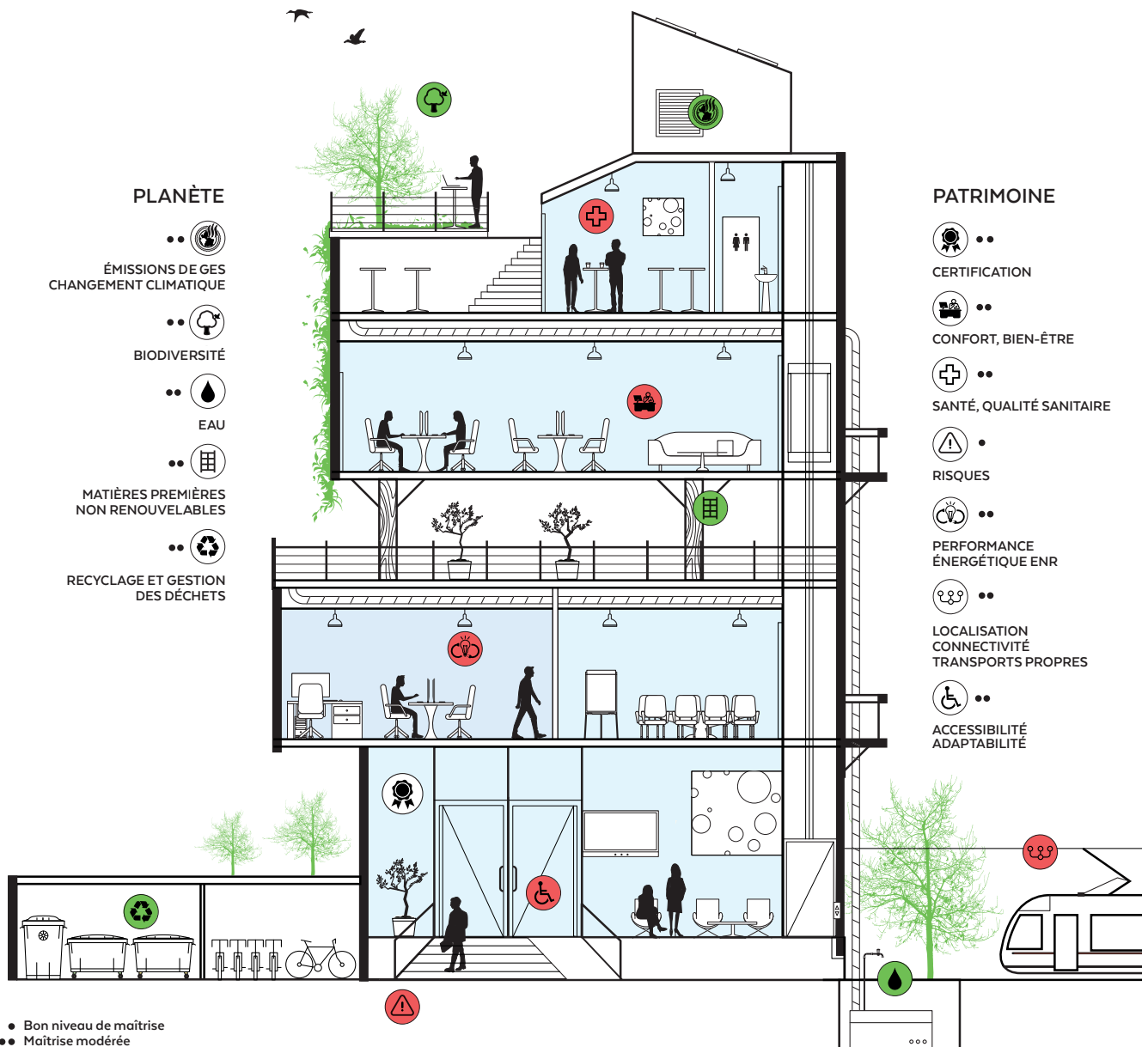
(6) En France, la loi Barnier de 1995 précise que « l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable ».

### 7.1.3.3. UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE : L'IMMEUBLE RESPONSABLE DANS UN TERRITOIRE RESPONSABLE

Gecina s'implique dans l'aménagement et le développement des villes durables en concevant, construisant, gérant ou exploitant des immeubles responsables. Ces immeubles s'inscrivent ainsi dans une perspective de développement durable et répondent aux enjeux décrits dans les piliers Patrimoine et Planète de sa politique RSE, comme le décrit le schéma ci-dessous.

#### 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.



Les plans d'actions définis pour chacun des enjeux constituant l'immeuble responsable sont détaillés dans le paragraphe 7.1.3.4. « Plans d'actions en matière de RSE ». Le niveau d'avancement et les modalités de suivi sont également précisés dans ce paragraphe. De manière globale, la nouvelle organisation de Gecina, mise en place en 2014 (cf. 7.1.4.1. « La RSE au cœur de l'organisation ») a eu un impact positif dans l'avancée des actions, en particulier concernant le déploiement du *scoring* RSE, outil d'analyse des

actifs suivant leurs qualités du point de vue de la RSE (cf. 7.1.4.4. « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine »), même si l'adaptation de l'outil choisi (« Green Rating™ ») a nécessité de nombreux échanges avec les prestataires concernés, Bureau Veritas et le CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment), pour prendre en considération l'ensemble des thématiques de l'immeuble responsable.















La reconfiguration du management de l'énergie (cf. 7.3.1.1. « Une gestion du management de l'énergie reconfigurée ») a constitué une avancée importante pour Gecina, toutefois la complexité des systèmes de GTB (Gestion Technique du Bâtiment) et GTC (Gestion Technique Centralisée) existants sur les immeubles a freiné le déploiement de l'outil de supervision énergétique sélectionné, Hypervision®.

## LE 55 AMSTERDAM, EXEMPLE D'APPLICATION DU CONCEPT D'IMMEUBLE RESPONSABLE

La restructuration du 55 Amsterdam, immeuble de bureaux bâti en 1929 d'une superficie de 12 100 m<sup>2</sup>, illustre, sur chaque thème de l'immeuble responsable, la recherche d'excellence et d'innovation développée par Gecina.

Le tableau ci-dessous fournit des exemples de réalisations concrètes sur chaque thème de l'immeuble responsable.

### RÉALISATIONS ET PERFORMANCE DU 55 AMSTERDAM SUR CHAQUE THÈME DE L'IMMEUBLE RESPONSABLE

ENJEUX	THÈME DE L'IMMEUBLE RESPONSABLE	RÉALISATION	
<b>PILIER PATRIMOINE</b>	<b>Performance énergétique et énergies renouvelables</b> 	<b>Performance énergétique et ENR</b> Réduction des consommations énergétiques avant/après rénovation de 45 % par une isolation thermique efficace et des équipements techniques performants <i>Modélisation en consommations réelles : 275 kWhEP/m<sup>2</sup>/an</i>	
	<b>Labellisation, certification et performance environnementale</b> 	<b>Labellisation, certification</b> Certifications visées : HQE® Exceptionnel, BREEAM® Outstanding, LEED® Platinum, Label Effinergie Rénovation et Label BiodiverCity	
	<b>Valeur immatérielle</b>	<b>Santé et qualité sanitaire</b> 	Mise en œuvre de matériaux peu émissifs possédant les labels les plus exigeants GreenGuard, Ange Bleu, Cygne blanc
		<b>Bien-être et confort</b> 	Gestion optimale du confort par un pilotage efficace du bâtiment (suivi des consommations en temps réel avec l'outil hypervision® et du confort avec les balises Fireflies® pour la température, la qualité de l'air intérieur et le bruit)
		<b>Accessibilité et adaptabilité</b> 	Respect de la réglementation en vigueur
	<b>Connectivité aux transports propres</b> 	Modes de transport alternatifs favorisés par l'allocation de places de recharge pour véhicules électriques (10 %), de places dédiées au covoiturage (3 %) et d'un local vélos (50 m <sup>2</sup> )	
<b>Sécurité et maîtrise des risques</b> 	<b>Sécurité et maîtrise des risques</b> Respect de la réglementation en vigueur		
<b>PILIER PLANÈTE</b>	<b>Emissions de GES et changement climatique</b> 	<b>Émissions de GES et changement climatique</b> Raccordement aux réseaux de chaleur et de froid urbains alimentés en partie par des énergies renouvelables	
	<b>Ressources naturelles et déchets</b>	<b>Matières premières non renouvelables</b> 	Utilisation de matériaux bio-sourcés et locaux : emploi de 6 000 m <sup>2</sup> de laine de bois pour l'isolation intérieure du bâtiment et 10 % des matériaux provenant d'une filière locale (< 800 km)
		<b>Recyclage et gestion des déchets</b> 	Mise en place de locaux adaptés au tri sélectif avec 6 filières de tri possibles
	<b>Biodiversité</b> 	<b>Biodiversité</b> Forte végétalisation du bâtiment : toitures et cours végétalisées (amélioration du CBS de 300 %), substrat de 20 cm et 56 espèces différentes intégrées	
<b>Eau</b> 	<b>Eau</b> Rétention des eaux de pluie et réutilisation des eaux grises (eaux de lavabos) pour alimenter les sanitaires et l'arrosage du jardin (consommation globale de 0,54 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an et couverture de 25 % des besoins en eau non potable pour les sanitaires - 100 % des besoins en arrosage)		

### 7.1.3.4. PLANS D' ACTIONS EN MATIÈRE DE RSE

Faisant suite à un premier plan quadriennal 2008/2012 et pour garantir l'atteinte des objectifs fixés jusqu'en 2016, Gecina a bâti des plans d'actions, pour la période 2012/2016. Coordinés par les équipes RSE, ces plans d'actions sont suivis et révisés, le cas échéant en collaboration avec les différentes équipes concernées : services opérationnels, techniques et de gestion, contrôle de gestion, ressources humaines, marketing et communication, audit et risques, services informatiques, services généraux.

Validés par le Comité Exécutif, notamment lors de la revue budgétaire, ces plans d'actions ont fait l'objet d'analyses avec les équipes concernées lors de réunions dédiées, tout au long de l'année (cf. 7.1.4. « Pilotage et coordination de la stratégie RSE »).

Des indicateurs mis en œuvre pour suivre l'avancement des plans d'actions et la performance des résultats sont présentés dans le chapitre 7.2.3. « Tableau d'indicateurs extra-financiers ». Un nombre restreint d'indicateurs clés de performance (KPI), majoritairement accompagnés d'objectifs chiffrés, a été déterminé pour chaque enjeu sur la base des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de Gecina (cf. 7.1.2.4. « La nouvelle matrice de matérialité ») afin de :

- piloter la performance du Groupe en termes de RSE ;
- répondre aux exigences réglementaires (article 225 de la loi Grenelle 2) ;
- se conformer aux attentes externes d'information et de transparence en matière de RSE.

#### 7.1.3.4.1. NIVEAU D'AVANCEMENT DES DIFFÉRENTS PLANS D' ACTIONS EN MATIÈRE DE RSE

Comme pour les exercices 2012 et 2013 (cf. Rapport de progrès 2012 et Document de référence 2013), les plans d'actions engagés par Gecina pour chacun des 17 enjeux et engagements sont détaillés dans les tableaux ci-dessous, selon les quatre piliers de sa politique RSE.

Afin de fournir une vision plus précise de l'avancement des plans d'actions, en 2014, Gecina a procédé à une estimation qualitative de l'état d'avancement de chacune des actions. Cette estimation est fournie à titre indicatif car l'avancement n'étant pas linéaire, elle n'en traduit pas nécessairement toute la complexité. La progression du résultat des différents indicateurs par rapport à l'objectif 2016 est détaillée dans le tableau d'indicateurs extra-financiers (cf. 7.2.3. « Tableau d'indicateurs extra-financiers »).



## Patrimoine

Enjeux engagements	Plan d'actions	Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions	Indicateurs clés de performance (KPI) Objectifs 2016 (périmètre)	
Performance énergétique et énergies renouvelables <b>Réduire les consommations énergétiques du patrimoine</b>	Réduction de la consommation d'énergie primaire et finale suivant les niveaux de contrôle des bâtiments et obtention des étiquettes DPE performantes	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>	Moyenne et gains de consommations d'énergie primaire <b>284 kWhep/m<sup>2</sup> (à climat constant), soit - 40 % par rapport à 2008 (bureaux) entre 2016 et 2020 suivant le niveau de contrôle opérationnel</b>	
	Mise en œuvre d'une fonction de « management de l'énergie »	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Déploiement d'une supervision des consommations des bâtiments pour identifier les actions instantanées et à plus long terme	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Optimisation des performances des bâtiments en exploitation par la concertation avec les locataires et l'accompagnement sur l'usage, par un pilotage efficient des mainteneurs et exploitants, par la rénovation des installations énergétiques en privilégiant les hauts rendements énergétiques et les énergies renouvelables, par les opportunités d'interventions sur le bâti (isolation de l'enveloppe ou optimisation des apports solaires)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Certification ISO 50001	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Labellisation des opérations de construction ou rénovation suivant le meilleur standard de la performance énergétique existant à la signature du marché de travaux en évaluant l'opportunité de réaliser des bâtiments à énergie positive	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Déploiement de la garantie de performance énergétique intrinsèque par la mise en œuvre de mesures à réception, en l'intégrant aux conditions de location	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Labellisation, certification et performance environnementale <b>Développer des bâtiments certifiés</b>	Déploiement des plans d'actions par immeuble partagés avec les locataires dans le prolongement de la signature des annexes environnementales (solutions d'effacement, énergie verte, amélioration des usages, développement des filières de tri, des économiseurs d'eau, réalisation de plans de déplacement...)		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>
Réalisation de la cartographie RSE du patrimoine pour évaluer les performances du portefeuille et déploiement de la RSE comme élément participant à l' <b>asset review</b> (investissement, arbitrage et plan immobilier)		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Intégration dans les budgets CAPEX de montants consacrés à l'amélioration RSE des actifs en portefeuille		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Intégration des critères et exigences RSE dans les cahiers des charges de maintenance et exploitation des bâtiments (parties communes et privatives)		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Développement de la certification exploitation des actifs en faisant reconnaître la qualité intrinsèque et/ou d'exploitation		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Élaboration de programmes performantiels définissant les standards et les leviers d'innovation pour les opérations neuves et restructurations lourdes adaptées à une exploitation responsable des actifs		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Construction et restructurations : obtention de l'un des deux meilleurs niveaux de la certification recherchée		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>	% des surfaces certifiées HQE® Exploitation <b>80 % (bureaux)</b>	
Intégrer de nouveaux labels		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Pilotage de l'exploitation et de la construction à travers le SMG et développement de la reconnaissance du SMG par les organismes certificateurs		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Sélection des investissements suivant des critères de performance RSE améliorant la qualité du patrimoine		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Valeur immatérielle - bien-être et productivité <b>Répondre aux attentes de performance d'usage des occupants</b>	Développement d'un siège exemplaire, démonstrateur de la politique RSE patrimoniale de Gecina (sur les différentes thématiques de l'immeuble responsable : consommation énergétique, optimisation de la ressource eau, valorisation des déchets, suivi du bilan carbone global)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>	% des actifs du patrimoine à efficacité productive élevée (catégories A, B et C) <b>75 % (bureaux)</b>	
	Amélioration de l'efficacité productive des actifs en intégrant les actions à mener dans les plans d'actions par immeuble	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Définition et déploiement d'une méthodologie de mesure de la satisfaction des locataires sur les locaux occupés à l'exemple de la <b>post-occupancy evaluation</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Déploiement des solutions pour améliorer les performances en qualité de l'air intérieur des bâtiments du patrimoine (développement des mesures de la qualité de l'air, sélection des matériaux et équipements en fonction de leur impact)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
	Contribuer au développement de systèmes alternatifs de déplacement (véhicules en partage, parkings dédiés aux deux-roues non motorisés, bornes de rechargement pour les véhicules électriques, places de parking dédiées au covoiturage...)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		
Sécurité et maîtrise des risques <b>Cartographier et évaluer le niveau de risque des bâtiments</b>	Amélioration de l'accessibilité des surfaces du patrimoine aux personnes en situation de handicap en fonction des bilans réalisés	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>	% du Patrimoine ayant un niveau « très performant » ou « performant » <b>&gt; 70 % (bureaux et résidentiel)</b>	
	Suivi des plans d'actions opérationnels concernant les risques liés au plomb, aux tours aéroréfrigérants, à l'amiante et aux antennes-relais, conformément aux critères d'exigence de la plateforme de gestion des risques de Gecina (critères allant le plus souvent au-delà du seuil réglementaire)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #800000;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: white; border: 1px solid #800000;"></div></div>		

- Action non initiée.
- Action lancée/en retard.
- Action déployée/en cours de réalisation.
- Action avancée/en voie de finalisation.
- Action finalisée/au-delà des objectifs.



## 07. Responsabilité et performance RSE

Planète			
Enjeux Engagements	Plan d'actions	Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions	Indicateurs clés de performance (KPI) Objectifs 2016 (périmètre)
Émissions de GES et changement climatique <b>Atténuer les émissions de GES et s'adapter au changement climatique</b>	Réduction des émissions par la diminution des consommations d'énergie et l'évolution du mix énergétique		Émissions de Gaz à effet de serre et % de réduction  <b>17 kg éqCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> (à climat constant), soit -40 % par rapport à 2008 entre 2016 et 2020 suivant le niveau de contrôle opérationnel (bureaux)</b>
	Étude de l'impact du changement climatique sur le patrimoine et la modification des équipements de climatisation tenant compte des risques de canicules		
	Remplacer les fluides à GWP ( <i>Global Warming Potential</i> ) important par des fluides à moindre impact		
Ressources naturelles et déchets <b>Optimiser l'utilisation des ressources et contribuer au recyclage des déchets</b>	Écoconception des investissements pour limiter les impacts globaux sur les ressources naturelles et notamment l'énergie grise en développant le recours aux ACV		% des immeubles livrés dans l'année ayant fait l'objet d'une ACV <b>100 % (Patrimoine)</b>
	Limitation du recours aux ressources non renouvelables pour l'exploitation des immeubles en développant l'alimentation par les énergies renouvelables, le choix de matériaux et produits à faible impact et le réemploi/réutilisation		
	Valorisation et recyclage optimisé des déchets de chantier		% de déchets triés pour recyclage <b>80 % (bureaux)</b>
	Développement du nombre de filières de collecte sélective et aménagement de locaux de tri pour la valorisation et le recyclage des déchets produits dans les immeubles		
Biodiversité <b>Assurer la protection et la restauration de la biodiversité</b>	Exploitation des espaces verts du patrimoine privilégiant des process et usages favorables à la biodiversité		Coefficient de biotope par surface (patrimoine)
	Réalisation d'audits pour développer la connaissance de la biodiversité présente dans le patrimoine		
	Développement de labellisation type éco-jardin pour les espaces végétalisés		<b>Améliorer le CBS</b>
	Renforcement des surfaces végétalisées du patrimoine en recherchant l'amélioration		
	Accroissement de la biodiversité urbaine à travers les projets neufs ou de rénovation		
	Déploiement labellisation BiodiverCity		
Eau <b>Préserver la ressource eau</b>	Réduction de la consommation d'eau sur les immeubles suivant les niveaux de contrôle de Gecina		Consommations d'eau et % de réduction  <b>0,93 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>, soit - 25 % par rapport à 2008</b>
	Mise en place de solutions de récupération et recyclage des eaux non potables afin de préserver l'eau potable pour les usages qui le nécessitent		
	Limitation du coefficient d'imperméabilisation des opérations notamment par la réduction de l'étanchéité des surfaces		
	Réalisation d'analyses de l'eau des immeubles pour assurer une qualité d'eau satisfaisante aux usagers		

	Action non initiée.
	Action lancée/en retard.
	Action déployée/en cours de réalisation.
	Action avancée/en voie de finalisation.
	Action finalisée/au-delà des objectifs.



## Collaborateurs

Enjeux Engagements	Plans d'actions	Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions	Indicateurs clés de performance (KPI) Objectifs 2016 (périmètre)
Intégration de la RSE aux métiers de Gecina <b>Faire évoluer les métiers et mobiliser les collaborateurs en faveur de la RSE</b>	Participation des collaborateurs à la proposition d'actions concrètes intégrées dans leurs pratiques (ateliers participatifs, entretiens...)		% d'heures de formation intégrant la RSE  <b>Atteindre 30 % d'heures de formation intégrant la RSE (Groupe)</b>
	Intégration de la RSE aux processus budgétaires et contrôle de gestion/reporting		
	Réflexion sur les valeurs de Gecina, diffusion et appropriation par les collaborateurs		
	Formation des collaborateurs à la RSE (partage d'un socle commun de connaissances sur la RSE, développement de thématiques précises comme les achats responsables pour les responsables techniques ou la biodiversité pour les attachés de clientèle)		
	Intégration de la RSE dans les formations « métiers » (en fonction de la pertinence)		
	Intégration de la RSE dans les descriptifs d'emploi		
	Intégration de la RSE dans les critères de détermination de la rémunération variable de certaines catégories de collaborateurs		
	Organisation et animation d'événements sur une ou plusieurs thématiques du développement durable (semaine du développement durable, semaine du handicap, conférences)		
Talents et compétences <b>Développer les compétences des collaborateurs et fidéliser les talents</b>	Diffusion d'informations pratiques régulières aux collaborateurs (dans l'Intranet, par des <i>leaflets</i> ...)		% des postes pourvus par mobilité interne  <b>&gt; 25 % (Groupe)</b>
	Construction d'un référentiel de compétences pour les différents métiers		
	Évaluation des compétences par rapport au référentiel et identification des « talents »		
	Établissement d'un plan de formation adapté aux compétences identifiées dans le référentiel		
	Reconnaissance et valorisation des compétences pour favoriser l'employabilité des collaborateurs (« projet personnel de développement des compétences » pour les salariés concernés)		
	Renforcement du système d'évaluation de l'acquisition des compétences (évaluations à chaud et à froid)		
Diversité et égalité de traitement <b>Progresser dans l'égalité homme/femme et lutter contre toute forme de discrimination</b>	Construction d'un parcours « talents » (cadres et non-cadres)		Nombre de niveaux de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 %  <b>0/7 (population administrative, hors Comex, Groupe)</b>
	Recrutement de personnels en situation de handicap (en CDI, en CDD, stagiaires, apprentis)		
	Sensibilisation et formation des collaborateurs aux situations de handicap		
	Évaluer les connaissances des collaborateurs en termes de diversité, non-discrimination et égalité de traitement (bilan, autodiagnostic, quiz...)		
Conditions de travail <b>Favoriser l'attractivité et le bien-être au travail des collaborateurs</b>	Réduction des écarts de salaires H/F par catégorie		% de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours  <b>Diminuer la part de collaborateurs concernés de 10 % par rapport à 2013 (Groupe)</b>
	Caractérisation des risques de maladies professionnelles et des situations de pénibilité et recensement des fonctions à risques		
	Poursuite du déploiement des formations « gestes et postures »		
	Analyse de l'ergonomie des postes et réalisation de diagnostics		
	Développement d'un système d'évaluation de la satisfaction des collaborateurs		
Développement de la connaissance interne et publication des données (qualitatives et quantitatives) liées au dialogue social			

	Action non initiée.
	Action lancée/en retard.
	Action déployée/en cours de réalisation.
	Action avancée/en voie de finalisation.
	Action finalisée/au-delà des objectifs.

## 07. Responsabilité et performance RSE

Société			
Enjeux Engagements	Plan d'actions	Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions	Indicateurs clés de performance (KPI) Objectifs 2016 (périmètre)
Intégration au territoire <b>Contribuer à la ville durable</b>	Intégration des préoccupations publiques exprimées dans les projets d'aménagements et les Plans Locaux d'Urbanisme, des parties prenantes locales dans les nouveaux projets, des Conseils de Concertation Locative pour le résidentiel		-
	Contribution au déploiement et à la revitalisation des friches urbaines, déploiement d'éco-quartiers au cœur des réseaux de transports durables et performants		
	Participation au groupe de travail « Mesure de l'empreinte économique locale » du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables		
	Mesure de l'empreinte économique locale de Gecina dans le contexte de sa contribution économique globale et spécifique pour des actifs représentatifs de ses activités		
Relations parties prenantes <b>Établir une relation de confiance et équilibrée avec les parties prenantes</b>	Constitution d'un comité parties prenantes récurrent et représentatif		Taux de satisfaction des clients sortants  <b>&gt; 90 % (résidentiel, hors résidences étudiants)</b>
	Développement du dialogue parties prenantes avec Gecina Lab		
	Intégration de la RSE dans la stratégie digitale de Gecina		
	Réalisation d'une enquête de satisfaction clients (IR et IE) régulière au travers du « baromètre de la relation clients »		
	Réalisation d'un plan d'action global adapté aux résultats du « baromètre de la relation clients »		
	Construction et partage d'une charte d'engagements clients basée sur les principes de transparence et de cohérence		
	Proposition d'échange, individualisation et valorisation des appartements résidentiels des locataires impliqués dans un processus de vente par lot et attribution d'avantages à l'achat		
Éthique des affaires <b>Garantir l'intégrité des pratiques individuelles et collectives</b>	Participation aux groupes de travail et aux réflexions des acteurs de la filière		Nombre d'amendes pour non-respect des lois et réglementations relatives à la mise à disposition des produits  <b>0 (Groupe)</b>
	Prise en compte des évaluations extra-financières dans l'évolution de la politique RSE		
	Déploiement d'une procédure concernant la lutte contre le blanchiment de capitaux		
	Mise à jour de la charte en intégrant de nouveaux enjeux et thèmes utiles et mise en place d'un dispositif de formation adapté (e-learning...)		
Achats responsables <b>Mettre en œuvre une politique d'achats responsables avec les partenaires et fournisseurs</b>	Présentation et remise de la charte éthique et de son guide pratique d'utilisation aux nouveaux collaborateurs lors de la journée d'intégration		% de fournisseurs évalués sur leurs performances RSE  <b>50 %</b>
	Intégration des éléments de la charte éthique dans le programme des formations collectives		
	Partage des engagements avec les fournisseurs réguliers (par la signature charte achats responsables)		
	Évaluation de la maturité et de la performance RSE des fournisseurs réguliers pour co-construire une démarche de progrès		
	Réalisation d'audits sociétaux sur site		
	Renforcement de la procédure de lutte contre le travail dissimulé		
	Accompagnement des fournisseurs par de la sensibilisation RSE (cible : TPE/PME)		
	Développement du recours aux ESAT/EA dans les filières pertinentes (en particulier exploitation et maintenance)		
	Formation des équipes techniques, d'asset management et investissement aux achats responsables		
	Établir un dispositif de suivi de l'accidentologie chez les prestataires techniques		
	Mettre à jour la procédure de consultation en intégrant des critères RSE et organiser sa communication auprès des services concernés		
	Systématiser l'analyse RSE des investissements		
	Réviser les cahiers des charges en intégrant notamment de nouveaux critères environnementaux et sociaux pour les travaux de construction, d'entretien ou de maintenance		
Intégration de la consommation énergétique dans la réévaluation de la rotation du parc PC			
Mécénat et partenariat <b>Inscrire Gecina dans une politique de mécénat et partenariat en accord avec ses convictions et engagements</b>	Généralisation de l'étude de virtualisation des serveurs pour toute nouvelle application		% de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation  <b>&gt; 20 % (Groupe)</b>
	Définition et déploiement d'une politique interne d'impression pour l'ensemble des publications		
	Établissement d'un référentiel d'organisation d'événements responsables		
	Mise en place de dispositifs d'incitation des collaborateurs pour développer leur implication au sein de la Fondation (communication interne, abondement d'une journée offerte par l'entreprise pour toute journée d'action bénévole prise par le collaborateur sur son temps personnel, dans la limite de 2 journées par an)		
	Développement de partenariats avec deux associations de réinsertion par le logement		
Réalisation d'un partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents » pour favoriser l'insertion professionnelle			

	Action non initiée.
	Action lancée/en retard.
	Action déployée/en cours de réalisation.
	Action avancée/en voie de finalisation.
	Action finalisée/au-delà des objectifs.



### 7.1.3.4.2 FOCUS SUR LE PÉRIMÈTRE LIÉ À L'ACTIVITÉ DE SANTÉ

Les éléments des plans d'actions s'appliquent à l'ensemble des périmètres d'activité de Gecina : immobilier de bureaux, immobilier résidentiel, résidences étudiants et immobilier de santé.

Toutefois, en raison du niveau de contrôle encore insuffisant des actifs de santé, le déploiement des plans d'actions y a été adapté. En effet, l'échange de bonnes pratiques, données nécessaires à la réalisation d'un état des lieux, et la mise en place d'actions est souvent plus délicate avec ces locataires, souvent déjà très mobilisés par le corpus réglementaire propre à leur activité.

Le secteur de la santé se sensibilise cependant progressivement aux enjeux du développement durable et en 2014, Gecina a obtenu de nouvelles données quantitatives sur les consommations énergétiques d'une part non négligeable de ses actifs (> 30 % - cf. 7.3.1.2. « Consommation énergétique du patrimoine/Consommation énergétique de l'activité de santé »). Ces données ont notamment été obtenues au travers des rapports de développement durable établis par les structures de santé sous l'impulsion de l'article 225 de la loi Grenelle 2 (par exemple : Medica).

Concernant les actifs de santé, Gecina développe son action en :

- accompagnant des projets pilotes innovants ;
- adoptant un positionnement de conseiller, diffuseur de bonnes pratiques via notamment la mise en place de réunions d'échange dédiées à la santé de son club de réflexion, Gecina Lab (cf. 7.6.2.2 « Gecina Lab, le club de réflexion RSE au service des parties prenantes de l'entreprise ») ;
- conditionnant le financement de travaux à l'application de standards environnementaux.

### 7.1.3.4.3. ZOOM SUR LE SIÈGE EXEMPLAIRE, ILLUSTRATION DE L'IMMEUBLE RESPONSABLE

Gecina souhaite faire de son siège, rue des Capucines, une référence en matière d'immeuble responsable (cf. 7.1.3.3. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans un territoire responsable ») en y testant des innovations en termes de matériaux, de systèmes de mesure ou de processus d'exploitation, pour le cas échéant, les reproduire sur son patrimoine.

Pour ce faire, un groupe de travail dédié, composé de représentants de différentes directions, suit mensuellement l'avancement du plan d'actions et les progrès effectués dans la prise en compte opérationnelle des enjeux RSE.

Enjeux	Plan d'actions	Niveau d'avancement	Résultats 2014 Actions à venir
Patrimoine	Accessibilité/ adaptabilité		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'un diagnostic des conditions d'accessibilité ;</li> <li>• Réaménagement des escaliers en 2015 pour en faciliter l'accès aux personnes malvoyantes (signalétique et pose de nez de marche contrastés et antidérapants...) ;</li> <li>• Installation d'un amplificateur pour déficients auditifs à l'accueil.</li> </ul>
	Confort et bien-être		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppression des postes de travail en milieu de plateau pour améliorer l'accès au renouvellement d'air et à la lumière naturelle ;</li> <li>• Réduction du nombre de collaborateurs dans les espaces de travail pour réduire les nuisances sonores ;</li> <li>• Introduction d'espaces de travail collaboratif au sein des plateaux, équipés d'outils de projection et de communication (visioconférence) pour faciliter le travail en équipe, réduire les déplacements, les risques liés et les émissions de CO<sub>2</sub> ;</li> <li>• Création d'espaces de convivialité autour d'une machine à café (gratuits) à chaque étage pour favoriser les échanges et le partage intellectuel ;</li> <li>• Intégration accrue du végétal pour rendre les espaces de travail plus agréables ;</li> <li>• Création d'une adresse mail dédiée pour prendre en compte les demandes spécifiques et réclamations des collaborateurs lors des déménagements.</li> </ul>
	Encourager la pratique sportive		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement d'une salle dédiée aux activités sportives et des vestiaires avec douches ;</li> <li>• Cours collectifs (yoga, pilates et zumba) proposés par le comité d'entreprise ;</li> <li>• Challenges sportifs proposés : Marathon de Paris, les Foulées de l'Immobilier (Gecina vainqueur du Challenge entreprise), La Parisienne, le Paris Versailles, etc., avec un total de 111 participants (64 femmes / 47 hommes).</li> </ul>
	Restaurant d'entreprise : mettre en place la démarche «restaurant vert»		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits de saison, de qualité et repas équilibrés proposés tous les jours aux collaborateurs ;</li> <li>• Quatre conférences nutritionnelles organisées auxquelles ont assisté environ 80 collaborateurs.</li> </ul>

- Action non initiée.
- Action lancée/en retard.
- Action déployée/en cours de réalisation.
- Action avancée/en voie de finalisation.
- Action finalisée/au-delà des objectifs.

## 07. Responsabilité et performance RSE

Enjeux	Plan d'actions	Niveau d'avancement	Résultats 2014 Actions à venir
Connectivité/ transports propres	Identifier les actions possibles pour réduire l'empreinte carbone des déplacements des collaborateurs et visiteurs		<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête sur les déplacements des collaborateurs et visiteurs ;</li> <li>Salles de réunion équipées de visioconférence pour réduire les déplacements au profit de réunions à distance ;</li> <li>Création d'une plateforme dédiée au covoiturage sur l'intranet ;</li> <li>Zone de stationnement vélo mise en place dans le parking du siège pour les salariés ;</li> <li>Mise à disposition de 3 voitures hybrides et de 4 véhicules électriques comme voitures de service ;</li> <li>Pose de trois bornes supplémentaires de recharge pour les véhicules électriques et hybrides ;</li> <li>Installation de prises pour vélos électriques.</li> </ul>
Labellisation, certification et performance environnementale	Certification en exploitation : <ul style="list-style-type: none"> <li>HQE® Exploitation;</li> <li>BREEAM® IN-USE;</li> <li>LEED EBOM.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>HQE® Exploitation : atteinte des niveaux « bon » pour l'axe « bâtiment durable » et « excellent » pour la gestion et l'utilisation durable du bâtiment ;</li> <li>BREEAM® IN-USE : « Very good » pour les parties Asset et Organisationnel, « Excellent » pour le building Management ;</li> <li>Guide d'occupation distribué et commenté à tous les collaborateurs pour développer des pratiques adaptées et éco-responsables ;</li> <li>En 2015, Gecina auditera son siège pour évaluer le niveau de certification atteignable par rapport au référentiel LEED EBOM (« LEED for Existing Building : Operations &amp; Maintenance »).</li> </ul>
Performance énergétique et énergies renouvelables	Réduire les consommations d'énergie (en lien avec les objectifs patrimoine)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Remplacement de l'éclairage classique par des LED et extinction de l'éclairage programmée 2 fois par jour pour lutter contre les oublis ;</li> <li>Identification des gains énergétiques possibles grâce à la méthode IPMVP mise en place début 2014 ;</li> <li>Mise en place, le 1<sup>er</sup> juillet dernier d'« AVOB IT Energy Saver 5 », une solution de gestion centralisée de mise en veille des ordinateurs et écrans : économie de 3 610 kg de CO<sub>2</sub>, soit 4 k€ en 6 mois d'utilisation ;</li> <li>Déploiement en septembre 2014 de l'outil Hypervision® qui mesure et évalue en temps réel la performance énergétique et technique du siège. Les dysfonctionnements et les fuites d'eau sont ainsi rapidement détectés et des pistes de progrès identifiées ;</li> <li>Réduction de 642 640 kWh en énergie primaire grâce à un meilleur pilotage de l'immeuble, soit - 13 % par rapport à 2013 ;</li> <li>Projet en 2015 de mise en place d'un onduleur moins énergivore pour diviser par 6 la consommation d'énergie.</li> </ul>
Santé/qualité sanitaire	Améliorer la qualité de l'air intérieur des bureaux		<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi en temps réel de la qualité de l'air intérieur des bureaux par Vitair (dans le cadre du projet « INSPiR », cf. 7.3.3.3. Evaluation de la qualité de l'air) pendant les travaux de réaménagement en 2014 ;</li> <li>Espaces de travail (R+1 à R+4) : utilisation de matériaux et de produits respectueux de l'environnement : cloisons en verre recyclable, moquettes bénéficiant du label GUT et peintures labellisées NF Environnement/recyclage de meubles existants ; Poursuite des travaux en 2015 et 2016 pour les plateaux de bureaux situés du R+5 au R+7.</li> </ul>
Sécurité	Améliorer la sécurité dans le siège		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'une formation Incendie par la Direction des Ressources Humaines pour tous les collaborateurs du siège en décembre 2014 (cf.7.5.2.5. Les formations).</li> </ul>

	Action non initiée.
	Action lancée/en retard.
	Action déployée/en cours de réalisation.
	Action avancée/en voie de finalisation.
	Action finalisée/au-delà des objectifs.



Enjeux	Plan d'actions	Niveau d'avancement	Résultats 2014 Actions à venir
Planète	Biodiversité	Réaménager les espaces végétalisables et favoriser le développement de la faune et la flore indigènes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail avec un architecte paysagiste et écologue ;</li> <li>Implantation d'une ruche (terrasse du R+6) ;</li> <li>Courant 2015, une deuxième ruche, des nichoirs et des bacs avec des plantes aromatiques et mellifères seront mis en place (terrasse du R+6).</li> </ul>
	Eau	Lutter contre les fuites et réduire les consommations d'eau (en lien avec les objectifs Patrimoine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Installation de réducteurs de débit sur l'ensemble des robinets des sanitaires et des douches ;</li> <li>Chasses d'eau à double commande mis en place sur l'ensemble des sanitaires ;</li> <li>Changement du débit des chasses d'eau 6/9 à 3/6 litres en 2014.</li> </ul>
	Émissions de GES et changement climatique	Réduire les émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des émissions de GES du siège de 27,31 g de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> en 2013 à 22,09 g de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>, soit - 19 % ;</li> <li>Emploi de coursiers à vélo de Novea : économie de 119 kg de CO<sub>2</sub> ;</li> <li>Utilisation d'imprimantes centralisées : réduction de près de 21 tonnes de CO<sub>2</sub> ;</li> <li>Réalisation du bilan Carbone du Restaurant d'entreprise par Interface qui accompagne Gecina dans sa démarche de restaurant vert : En 2014, les émissions représentent 4,9 kg éq. CO<sub>2</sub>/repas légèrement au-dessus de la moyenne nationale de 4 kg éq. CO<sub>2</sub>/repas ; Objectif de réduction de 30 % en 2015 avec la mise en œuvre des pistes de progrès identifiées.</li> </ul>
	Ressources naturelles et déchets	Réduire et revaloriser les déchets (en lien avec les objectifs Patrimoine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la promotion des fournitures de bureaux éco responsables : 46 % de commandes « vertes » ;</li> <li>Mise en place de bacs pour collecter papiers, cartons, bouteilles plastiques, cannettes, gobelets, cartouches, DEEE ;</li> <li>Collecte des déchets par Elise, entreprise adaptée : 44 tonnes de déchets ont été revalorisées, ce qui représente 20 arbres sauvés, 30 000 litres d'eau économisés et 0,6 tonnes de CO<sub>2</sub> préservés ;</li> <li>Capsules de café et des papiers confidentiels collectés en 2015 ;</li> <li>Collecte des bio-déchets du restaurant d'entreprise par Bio Nerval depuis décembre 2014 pour produire du bio-gaz destiné à la production d'énergies vertes (électricité et chaleur).</li> </ul>

- Action non initiée.
- Action lancée/en retard.
- Action déployée/en cours de réalisation.
- Action avancée/en voie de finalisation.
- Action finalisée/au-delà des objectifs.

### 7.1.4. PILOTAGE ET COORDINATION DE LA STRATÉGIE RSE

#### 7.1.4.1. LA RSE AU CŒUR DE L'ORGANISATION

L'intégration de la RSE a franchi une étape décisive en 2014 avec la mise en place, au deuxième trimestre 2014, d'une nouvelle organisation « orientée métiers » (en lieu et place du précédent dispositif donnant priorité aux produits) qui a simultanément placé l'ensemble des thématiques RSE au cœur des différentes fonctions de l'entreprise.

Les fonctions immobilières correspondent à la chaîne d'activité de Gecina avec une Direction de l'Asset Management, une Direction Investissements et Arbitrages et une Direction du Patrimoine Immobilier. Elles ont « intégré opérationnellement » dans leurs missions et leur organisation, les plans d'actions et objectifs RSE et notamment :

- La Direction de l'Asset Management, qui a copiloté le projet *scoring* RSE (cf. 7.1.4.3. Un *scoring* RSE au service de la cartographie du patrimoine), a harmonisé les critères d'analyse financière de la performance des actifs sur leur cycle de vie, investissement, exploitation et arbitrage et y a associé l'ensemble des dimensions RSE de l'immeuble responsable (cf. 7.1.3.3. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans un territoire responsable »). Le processus d'analyse systématique des actifs (*asset review*, *business review*), mené deux fois par an, est maintenant global, tant financier qu'extra-financier.
- La Direction Investissements et Arbitrages a complété ses dossiers de présentation des acquisitions, des diagnostics, plans d'actions et simulations spécifiques à l'éventuel « verdissement » des projets (comment l'immeuble étudié satisfait-il les critères de l'immeuble responsable et quelle est sa contribution à l'évolution du patrimoine global de Gecina).
- La Direction du Patrimoine Immobilier a placé le développement durable au cœur de la gestion opérationnelle des actifs :
  - tant dans la fonction de gestion où les annexes environnementales modifient la nature de la relation client (cf. 7.3.2.3. « Baux verts et annexes environnementales ») ;
  - qu'au sein même de la fonction technique, dont les différents collaborateurs exercent aujourd'hui des responsabilités directes sur les dimensions RSE de l'immeuble (eau, certification, biodiversité, déchets...) dans les phases de diagnostics ou dans la conduite des plans de progrès. Une cellule spécifique y a été dédiée à la gestion de l'énergie et l'atténuation des émissions de CO<sub>2</sub> (cf. 7.3.1.1. « Une gestion management de l'énergie reconfigurée »).

La Direction Financière a étendu le périmètre précédent des fonctions communication et reporting au domaine extra-financier et mené à bien, avec l'appui de la Direction RSE, le premier rapport annuel intégré de Gecina portant sur l'exercice 2013.

Le Secrétariat Général qui a pour mission principale de doter l'entreprise des moyens humains et techniques pour mettre en œuvre sa stratégie, assure le déploiement du plan d'actions du pilier « collaborateurs » (cf. 7.5. « Collaborateurs ») et pilote l'évolution du système d'information de Gecina dans ses axes RSE (lancement de l'applicatif de reporting spécifique et instrumentation des immeubles).

Les missions de la Direction RSE ont été confirmées comme suit :

- faire de l'engagement RSE de Gecina un axe de différenciation majeur ;

- penser, impulser et structurer la démarche RSE de Gecina pour l'inscrire au cœur de son activité ;
- piloter le déploiement de la démarche RSE dans la stratégie, l'offre, les processus et les outils de Gecina en fédérant toutes les directions autour du projet ;
- nourrir un dialogue fructueux avec les parties prenantes.

#### 7.1.4.2. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE LA RSE

Dans cette nouvelle organisation, la Direction RSE composée de quatre ETP et dont le Directeur a rejoint le Comité Exécutif et a été rattachée à la Direction Générale, signe fort de cohérence entre la volonté exprimée et les moyens mis en œuvre, le Comex devenant ainsi le premier lieu de coordination de la stratégie RSE.

Au-delà des échanges hebdomadaires en son sein, qui donnent au Directeur RSE toute possibilité d'échanges avec ses collègues sur les dossiers en cours, un point RSE mensuel spécifique y est tenu pour examiner l'avancement et le bon déroulement des différents plans d'actions RSE vers les objectifs fixés, propres à chaque direction ou plus transversaux comme la relation parties prenantes ou les achats responsables, en présence de managers internes ou consultants contributeurs externes.

Deux nouveaux comités de pilotage ont été institués en 2014 pour suivre l'avancée des plans d'actions :

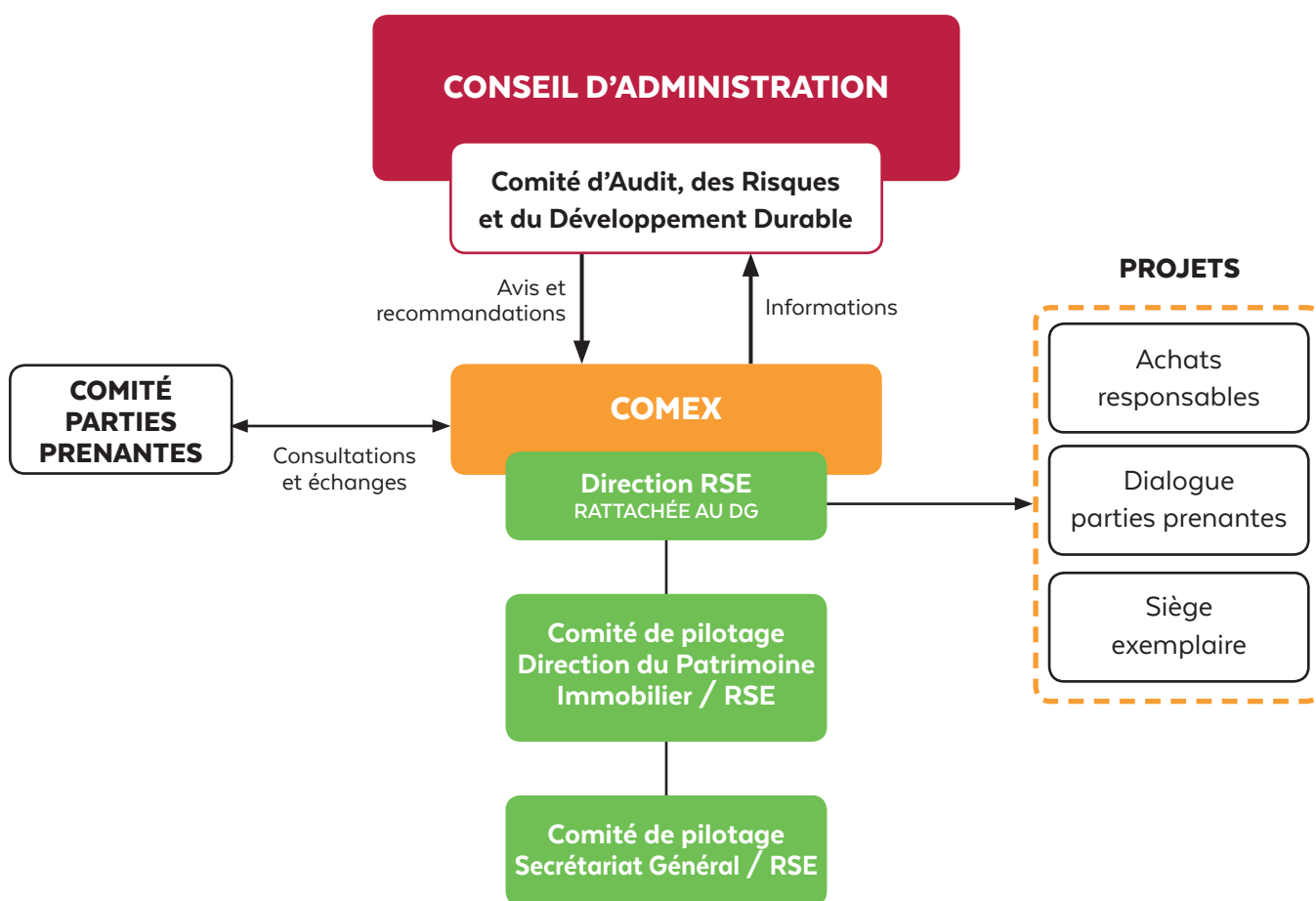
- un comité de pilotage qui suit les piliers Patrimoine et Planète de la politique RSE, gérés par la nouvelle Direction du Patrimoine Immobilier. Ce comité mensuel en 2014, est devenu trimestriel en 2015 et réunit l'équipe RSE et les principaux managers de la Direction du Patrimoine Immobilier (15 membres) ;
- un comité de pilotage du pilier Collaborateurs, suivi par le Secrétariat Général, lors d'un comité trimestriel, qui réunit l'équipe RSE et les principaux managers du Secrétariat Général (sept membres).

Au-delà de l'étape structurante et dynamisante d'intégration de la RSE dans ses métiers et ses processus représentée par la nouvelle organisation, la Direction Générale de Gecina contrôle le bon déploiement de sa stratégie. La mise en place, depuis 2013 pour les membres du Comex, et depuis 2014 pour le Comité de Direction de critères d'évaluation individuels spécifiques aux objectifs RSE corrélés à la rémunération variable, donne par ailleurs la cohérence nécessaire au système de management. Il est prévu que cette mesure concerne l'ensemble des Directeurs en 2015.

La Direction RSE reste garante de sa mission devant le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable et a participé, en 2014, à trois de ses réunions, pour présenter les résultats de l'exercice 2013, approfondir les conditions de revue par l'organisme tiers indépendant, détailler les évaluations de Gecina par les principales agences de notation extra-financières ou préparer la présentation de la politique RSE (matérialité des enjeux, plans d'actions, objectifs, organisation...) au nouveau Conseil d'Administration de Gecina lors de sa séance du 22 octobre 2014. La Direction RSE a également participé au séminaire stratégique du Conseil d'Administration et du Comex les 8 et 9 octobre 2014.

Elle a également vocation à poursuivre le développement d'un dialogue fructueux avec l'ensemble des parties prenantes de Gecina (cf. 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina »).

Le schéma ci-dessous présente les grandes lignes de la gouvernance et du pilotage de la stratégie RSE et se révèle très simplifié par rapport aux exercices précédents, les différents thèmes conduits précédemment sous forme de projets se trouvant maintenant intégrés dans l'organisation opérationnelle de Gecina. Subsistent trois projets éminemment transversaux pilotés ou copilotés par la Direction RSE, les achats responsables, le dialogue parties prenantes et le siège exemplaire.



L'augmentation du nombre des critères et des paramètres support du bon suivi des actions et des performances, l'exigence de disponibilité rapide des résultats, le déploiement d'une instrumentation dans les immeubles (système Hypervision® de mesures en temps réel des consommations énergétiques, bornes Azimuth de mesures de la qualité de l'air ou du niveau de bruit, etc.) et la recherche de convergence liée à la démarche de reporting intégré, a conduit Gecina à revoir son système de reporting et d'information pour mettre en place une application spécifique au reporting RSE. Après analyse du marché (T4 2014), rédaction du cahier des charges détaillé (T1 2015), étude des offres et préparation de la reprise des données (aujourd'hui système hétérogène à base principalement des applicatifs Access et Excel) l'objectif est d'en assurer l'intégration dans le système d'information au cours du second semestre 2015.

#### 7.1.4.3. UN SCORING RSE AU SERVICE DE LA CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE

La mesure facilitant l'appréhension des actions à mener et accompagnant efficacement le travail d'asset management, Gecina avait initié en 2008 une première cartographie de son patrimoine sur les seuls thèmes de l'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub>. L'évolution de sa perception des enjeux a conduit Gecina à lancer une nouvelle analyse de son patrimoine suivant l'ensemble des thématiques qui définissent l'immeuble responsable (cf. 7.1.3.3. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans un territoire responsable »). Si son objectif est d'analyser la totalité de son patrimoine dans un délai de l'ordre de 18 mois compte tenu du nombre de diagnostics à réaliser sur chacun des 12 thèmes de l'immeuble responsable, Gecina a choisi de donner priorité aux actifs faisant l'objet d'un bail commercial compte tenu de la prise en compte croissante des critères environnementaux tant par les investisseurs que par les locataires.



## 07. Responsabilité et performance RSE

Les analyses de la qualité RSE des actifs du patrimoine de Gecina au cours des *asset reviews* réalisées courant 2014 ont été menées sur la base des données disponibles actuellement (consommations d'énergie, consommations d'eau, gestion des déchets, niveau de certification, accessibilité aux PMR et niveau atteint dans la cartographie des risques). Convaincu depuis 2013 de la nécessité de compléter cette approche pour couvrir l'ensemble des thèmes de l'immeuble responsable, Gecina, après une analyse du marché des outils existants, a choisi d'allier les compétences de Bureau Veritas et CSTB, à l'issue d'une consultation élargie, pour développer un outil d'audit répondant à ses attentes, à savoir :

- cartographier ses actifs en :
  - évaluant les performances RSE liées à leur qualité intrinsèque (hors impact des utilisateurs) et extrinsèque (niveau atteint compte tenu de l'occupation et l'utilisation),
  - analysant les capacités d'évolution et déterminant les scénarios de moyens et de coûts pour améliorer la qualité des immeubles dans une perspective « immeuble responsable 2020 » (préconisations intégrées aux plans d'actions techniques sur chacun des immeubles) ;
- noter la qualité des actifs en concordance avec les outils utilisés par ses pairs (IPD, grille CIBE, autres démarches de place...) afin de pouvoir comparer leurs performances ;
- déployer la RSE comme élément participant à l'*asset review* (investissement, arbitrage et plan immobilier), pour classer les actifs (leaders, bons élèves, dilemmes et « poids morts ») et comme aide à la décision dans leurs options d'évolutions (acquisitions, cessions, rénovation, restructuration ou transformation).

L'outil « Green Rating™ » sélectionné ne répondant que partiellement aux exigences de Gecina, des adaptations et des développements complémentaires ont été réalisés pour prendre en compte l'ensemble des 12 thèmes définissant pour Gecina l'immeuble responsable.

Chaque thème est alors coté sur une échelle de 1 (note la moins bonne) à 9 (meilleure note) et une note globale est attribuée à chaque immeuble en fonction du poids relatif de chaque thème.

L'ensemble a été adapté à chacun des types d'actifs composant le patrimoine de Gecina : bureaux et partie commerciale des immeubles mixtes, résidentiel dont résidences étudiantes et établissements de santé (EHPAD, MCO, SSR, RPA...).

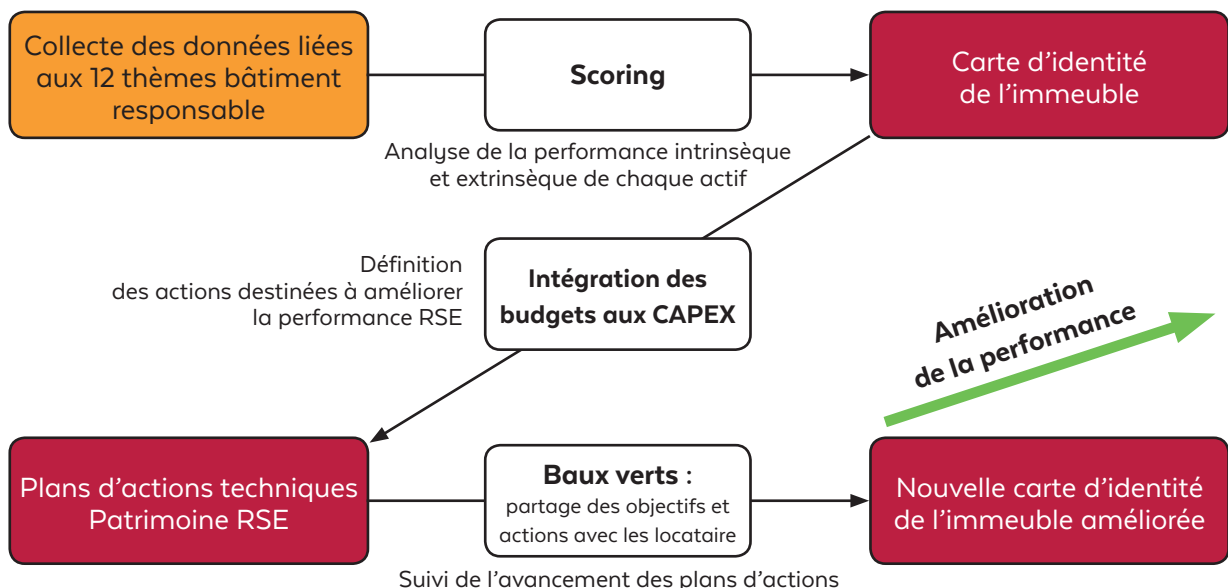
La détermination des éléments à prendre en compte dans la notation a fait l'objet de six campagnes de travail pilotes mobilisant les équipes CSTB et Bureau Veritas entre février et août 2014.

Au cours de ces campagnes, chaque thème a été testé sur deux immeubles représentatifs du patrimoine pour évaluer la pertinence de la méthode et comparer les résultats obtenus aux attentes. Cette évolution de la « Green Rating™ » est aujourd'hui partagée avec l'ensemble des adhérents à la Green Rating Alliance pour devenir le nouveau référentiel.

Ce *scoring* RSE a été déployé sur 75 actifs. Ainsi 48 immeubles tertiaires objets de baux verts, 10 résidences étudiants et 17 actifs de santé ont été audités en 2014, représentant 41,6 % de la surface et 48,6 % de la valeur du patrimoine. Les rapports d'analyse sont restitués progressivement par Bureau Veritas pour être partagés avec l'ensemble des acteurs intervenant sur les immeubles : entités patrimoniales en charge de la gestion opérationnelle des immeubles, *asset managers* pour intégrer les résultats actuels et les évolutions possibles des actifs comme élément des *asset reviews* et Direction Technique qui centralise l'ensemble des actions à travers un outil de suivi et de pilotage de la performance de chacun des actifs.

Cet outil, dénommé plan d'actions techniques patrimoine RSE, identifie et décline les actions à mener sur chacun des immeubles du patrimoine, les gains de performance attendus et leur évolution pour consolider à l'échelle de l'ensemble du patrimoine la performance de Gecina en regard des objectifs qu'elle s'est fixé dans ses plans quadriennaux.

### PROCESSUS DE SUIVI DES PLANS D' ACTIONS D' AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DES IMMEUBLES





## 7.2. LA PERFORMANCE RSE

### 7.2.1. UNE DÉMARCHE DE REPORTING FONDÉE SUR LA LOI FRANÇAISE, LES RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX ET EN CONFORMITÉ AVEC LES RECOMMANDATIONS SECTORIELLES

Afin de mesurer sa performance RSE et piloter ses actions en la matière, Gecina a mis en place, depuis 2010, un reporting extra-financier reposant sur les référentiels internationaux et nationaux les plus significatifs dans son domaine d'activité. Constitué d'un ensemble d'indicateurs suivis annuellement, le reporting extra-financier de Gecina couvre les 17 enjeux identifiés dans la matrice de matérialité (cf. 7.1.2. « Enjeux clés et matrice de matérialité »). En parallèle, Gecina souhaite également innover en travaillant sur des indicateurs de performance spécifiques à certains enjeux matériels.

Parmi ces indicateurs, Gecina a défini une vingtaine de KPI (indicateurs clés de performance) afin de mesurer l'évolution de sa performance pour chacun de ses enjeux et piloter sa démarche RSE (cf. 7.2.3. « Tableau des indicateurs extra-financiers de performance »).

Dans une volonté d'adopter une approche intégrée de sa démarche RSE, Gecina veille à aligner progressivement son reporting extra-financier sur son reporting financier en termes de calendrier, de périmètre et de fiabilité des informations publiées. Ainsi son système de collecte des données est progressivement intégré aux directions opérationnelles, le taux de couverture des indicateurs est élargi d'années en années dans une recherche d'amélioration continue (cf. 7.2.2. « Synthèse du processus et du périmètre de reporting ») et le niveau de vérification par l'organisme tiers indépendant a vocation à augmenter au fur et à mesure des exercices (cf. 7.2.2.3. « Vérification externe des informations extra-financières »).

L'ensemble des enjeux identifiés par Gecina, suivis et analysés au travers de son reporting adoptent les niveaux de lectures suivants :

- politique et stratégie ;
- objectifs et plans d'action ;
- analyse des résultats ;
- identification des actions de progrès.

#### 7.2.1.1. L'ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2

En tant que société cotée, Gecina répond à l'ensemble des obligations décrites dans l'article 225 de la loi Grenelle 2 et publiée, depuis 2012, les informations relatives à ses démarches environnementales, sociales et sociétales à la lumière des 42 thématiques dudit article. Ces informations sont vérifiées par un organisme tiers indépendant (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »).

Conformément au principe du « comply or explain », certaines thématiques ne sont pas couvertes par des indicateurs issus du reporting extra-financier car identifiées comme non pertinentes (non matérielles) au regard de l'activité de l'entreprise. C'est le cas des thématiques liées au travail forcé ou au travail des enfants qui se révèlent a priori non pertinentes, l'ensemble des activités du Groupe et une part très significative de sa création de valeur étant réalisées sur le territoire français et l'ensemble de ses collaborateurs étant soumis à la législation française. Cependant Gecina a bien conscience que sa chaîne de responsabilité devrait idéalement

s'étendre sur l'ensemble du périmètre de ses achats responsables pour la totalité de la chaîne de sous-traitance, comme par exemple les conditions d'extraction de certains métaux qui peuvent figurer sur des cartes électroniques de divers équipements informatiques. Ce changement profond de paradigme quant à la conscience de responsabilité de l'entreprise, ne peut évidemment s'effectuer unilatéralement et sur courte période. Mais Gecina est déterminée à progresser continuellement dans cette direction vertueuse ainsi qu'en témoigne pour cette année son premier rapport relatif aux droits de l'homme disponible sur son site internet ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale - Publications et actualités).

Par rapport à 2013, certaines thématiques qui n'étaient suivies que par des indicateurs qualitatifs sont désormais assorties d'indicateurs quantitatifs tels que « l'impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines ou locales ».

#### 7.2.1.2. LES RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX : GRI, PACTE MONDIAL

##### GRI

La *Global Reporting Initiative* (GRI) est le référentiel de reporting extra-financier le plus fédérateur au niveau mondial. En 2012, conformément à la procédure d'auto-déclaration prévue par la GRI (version 3.1), Gecina avait obtenu le niveau d'application B+. Ce niveau reflétait la transparence et l'exhaustivité du reporting extra-financier du Groupe. En 2013, la *Global Reporting Initiative* a lancé une nouvelle version, la G4 qui retient le principe de matérialité des enjeux évalués par l'organisation comme pertinents (ou « matériels ») comme référence d'application.

Gecina a atteint le niveau « essentiel », un niveau renforcé cette année à travers des indicateurs plus précis et complétés par des enjeux issus du complément sectoriel « Construction et immobilier ».

La quatrième version de GRI s'articule autour du principe de matérialité des enjeux qui permet d'hierarchiser et piloter la stratégie RSE du Groupe. En 2014, Gecina a actualisé sa matrice de matérialité et a redéfini de manière plus claire un seuil de matérialité. Il en ressort que les aspects de la GRI G4 les plus pertinents en termes d'importance business et d'attentes des parties prenantes sont, pour Gecina, les suivants : impacts économiques indirects, politiques d'achat, énergie, biodiversité, émissions, évaluations environnementales des fournisseurs, formation et éducation, lutte contre la corruption (cf. 7.1.2. Enjeux clés et matrice de matérialité).

Ainsi, une nouvelle table de concordance G4 a été créée et comprend les éléments généraux, les enjeux, les indicateurs des enjeux matériels et les informations sectorielles demandées par GRI. Pour chacune de ces informations, l'emplacement dans le présent rapport et le niveau de vérification sont indiqués (cf. 7.7.2.2. Table de correspondance G4).

## 07. Responsabilité et performance RSE

Par ailleurs, Gecina publie également de nombreuses informations sur des aspects moins « matériels » de la GRI G4, afin de répondre au principe de transparence.

### PACTE MONDIAL

À travers son adhésion au Pacte Mondial en 2013, Gecina s'est engagée à respecter les dix principes des Nations Unies, la référence la plus communément reconnue au niveau mondial et à communiquer sur les actions menées et les progrès constatés dans les domaines des droits de l'homme, du droit du travail, du respect de l'environnement ainsi que de la lutte contre la corruption. Cet engagement a conduit Gecina à identifier des axes de progrès, en particulier concernant les actions en matière du respect des droits humains dans sa chaîne de valeur. Pour ce faire, Gecina s'est reportée aux 21 critères du niveau « Advanced », aux meilleures pratiques et a mis à profit les divers échanges des réunions du Club GC Advanced organisées par Global Compact France.

À l'issue de cette première année, Gecina a publié sa première Communication sur le Progrès (COP) disponible sur le site des Nations Unies depuis le 20 décembre 2014 (<https://www.unglobalcompact.org/>). Suite à une revue par ses pairs, réalisée sous l'égide de Global Compact France, Gecina a été accréditée au niveau « Advanced » (cf. 7.2.2.3. Communication sur le progrès Pacte Mondial).

#### 7.2.1.3. LES RECOMMANDATIONS SECTORIELLES : FRANCE GBC, EPRA

##### FRANCE GBC

Gecina est membre fondateur et administrateur du *France Green Building Council* (France GBC) (cf. 7.6.2.5. « Une participation active dans les instances représentatives et les *think tank* »).

Dans le cadre d'un groupe de travail France GBC spécifique, Gecina a contribué à la rédaction et la mise à jour en 2013 du Guide du reporting RSE - article 225 pour le secteur Construction-Immobilier. Le référentiel ainsi validé a été adopté par tous les membres du groupe de travail, dont Gecina. Il précise notamment le périmètre et renforce la comparabilité des informations collectées, au sein du secteur, en France.

Le document de référence 2014 est conforme aux recommandations de France GBC. Gecina est régulièrement récompensée lors des Trophées France GBC pour son reporting. En 2014, Gecina a obtenu le prix dans la catégorie « Biodiversité » soulignant la qualité de sa démarche globale et sa volonté de suivre sa performance

notamment au travers d'un indicateur objectif, le coefficient de biotope par surface (CBS).

##### EPRA

En complément, Gecina s'appuie sur les recommandations de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA) en matière de développement durable (*Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*). Le périmètre de publication des données liées aux gaz à effet de serre, à l'énergie, à l'eau et aux déchets est conforme aux recommandations de l'EPRA et a valu à Gecina d'être directement reconnue « SBPR Gold » en 2014 (cf. 7.2.5. « Une démarche reconnue par les agences de notation extra-financière »).

#### 7.2.1.4. DES INITIATIVES VOLONTARISTES

Certains de ses enjeux matériels se révélant peu ou pas couverts par les différents référentiels, Gecina lance ou explore, en complément, d'autres initiatives.

Devant la difficulté de trouver un indicateur de référence en matière de biodiversité, Gecina a par exemple utilisé le coefficient de biotope par surface, développé par la ville de Berlin. Gecina s'est également associé à la démarche de création d'un référentiel spécifique à la biodiversité urbaine (BiodiverCity) en tant que membre fondateur du CIBI (cf. 7.6.2.5. Une participation active dans les instances représentatives et les *think tanks*).

Concernant la valeur immatérielle, Gecina travaille activement avec des experts afin d'identifier et créer des indicateurs de suivi de performance adaptés. Ainsi, accompagnée par le cabinet de conseil Goodwill Management, Gecina a développé un indicateur composite mesurant l'efficacité productive des immeubles (cf. 7.3.3. « Valeur immatérielle - bien-être et productivité »).

Par ailleurs, en ce qui concerne l'enjeu de l'intégration au territoire, Gecina a fait appel au cabinet Utopies pour identifier plus précisément son impact en termes d'emplois soutenus et de valeur créée (ou PIB généré). « Les éléments de cette étude sont présentés dans le rapport spécifique dédié à la contribution socio-économique disponible sur le site Internet de Gecina ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale - Publications et actualités »).

Enfin, poursuivant sa dynamique d'intégration de la RSE à son modèle économique, Gecina cherche à quantifier et rendre plus tangibles certains de ses indicateurs. Ainsi, pour 2014, plusieurs indicateurs ont fait l'objet d'une analyse de « financiarisation » qui constitue un exercice en voie de développement pour les prochaines années (cf. 7.2.4. « Modélisation économique »).

## 7.2.2. SYNTHÈSE DU PROCESSUS ET DU PÉRIMÈTRE DE REPORTING

### 7.2.2.1. SYNTHÈSE DU PROCESSUS DE REPORTING

Afin d'assurer la qualité et la constance des indicateurs extra-financiers, Gecina publie et actualise annuellement son protocole de reporting. Celui-ci est disponible sur le site Internet du Groupe ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale - Performance RSE) et constitue à la fois un guide méthodologique pour assurer le suivi de des indicateurs en interne, un outil de compréhension et de transparence du processus et par extension un gage de qualité des informations publiées. C'est pourquoi, ce document sert également de référentiel pour le vérificateur externe, organisme tiers indépendant.

Ce protocole définit pour chaque indicateur :

- le périmètre ;
- les indicateurs et leur définition ;
- les procédures et règles de calcul pour chaque indicateur ;
- les procédures de restitution, de validation et de contrôle.

Le détail du processus de collecte des données ainsi que les précisions méthodologiques (cf. 7.7.1.2. « Précisions méthodologiques ») sont disponibles en annexe (cf. 7.7.1.1. « Processus de reporting et qualité des données »).

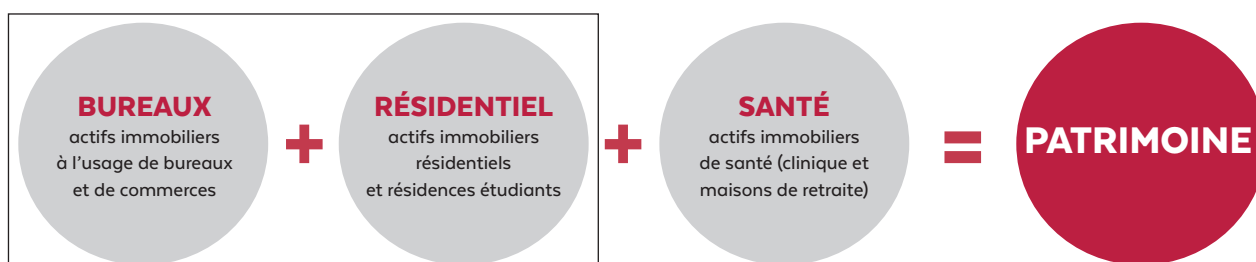


## 7.2.2.2. SYNTHÈSE DU PÉRIMÈTRE ET DE LA PÉRIODE DE REPORTING

### Activités concernées

Le périmètre couvre l'ensemble des activités dont Gecina a le contrôle opérationnel en France du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année du reporting (année N).

Sont inclus dans le périmètre les actifs et toutes les activités de Gecina réparties selon la nomenclature suivante :



Périmètre de reporting RSE  
(hors indicateur « Sécurité et maîtrise des risques »)

### Effectifs

Sont pris en compte dans le périmètre :

- Siège : les salariés administratifs du Groupe ;
- Groupe : le périmètre du siège et les employés et gardiens d'immeubles.

### Règles de prise en compte des actifs dans le périmètre de reporting

- Un actif est considéré en exploitation s'il est présent dans le patrimoine du 1<sup>er</sup> janvier de l'année N au 31 décembre de l'année N.
- Les actifs cédés dans l'année N sont directement exclus du périmètre.
- Les acquisitions et livraisons ayant eu lieu au cours de l'année N sont prises en compte effectivement dans le patrimoine dès l'année N. Cette règle vaut pour tous les indicateurs, à l'exception des indicateurs relatifs à la consommation de l'énergie, de l'eau et des déchets, qui ne couvriront ces acquisitions et livraisons qu'au bout d'un an plein d'exploitation ;
- Certains indicateurs spécifiques relatifs à un actif en construction ou reconstruction couvrent uniquement les actifs en construction ou reconstruction lourde au cours de l'année N.

### Variation du périmètre

D'une année à l'autre, les variations du périmètre peuvent provenir des causes suivantes :

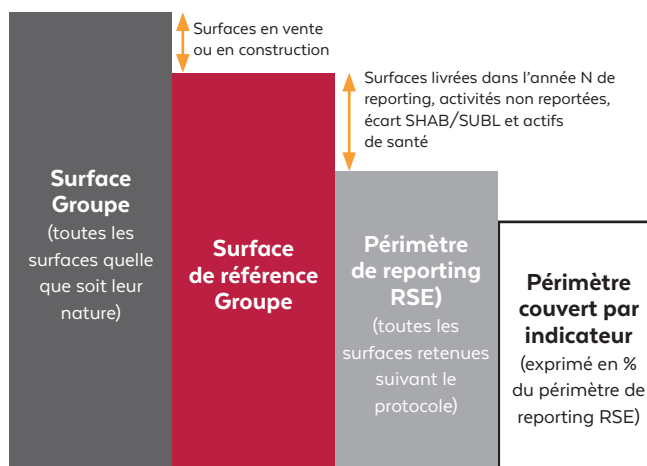
- acquisition, développement ou cession d'actifs ;
- création ou cessation d'activités.

### Taux de couverture

Les indicateurs sociaux (pilier Collaborateurs) couvrent 100 % des effectifs du Groupe.

Les indicateurs environnementaux (piliers Patrimoine et Planète) sont pour la plupart exprimés en pourcentage de surface. Ce pourcentage est construit de la façon suivante :

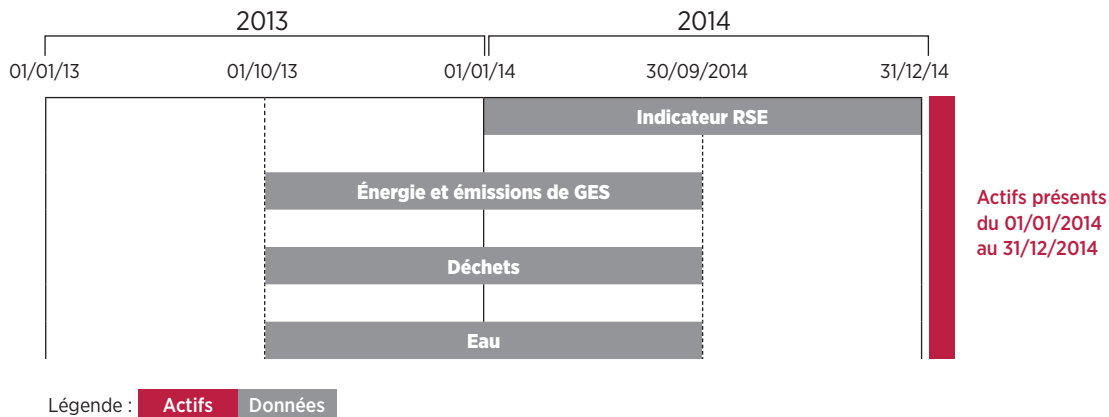
- total des surfaces fournissant les données mesurées/surface en exploitation = % de l'indicateur ;
- surfaces bureaux et siège : est prise en compte la Surface Utile Brute Locative (SUBL) qui correspond à la surface privative et celle des parties communes louées ;
- surfaces du résidentiel : est prise en compte la Surface Habitable (SHAB) louée.



## SURFACES DE BUREAUX ET RÉSIDENTIEL RETENUES POUR LE REPORTING

	2008	2012	2013	2014
Bureaux (en m <sup>2</sup> SUBL)	903 037	815 758	819 582	913 021
Résidentiel y compris résidences étudiants (en m <sup>2</sup> SHAB)	893 883	513 566	503 467	509 746
Périmètre de reporting RSE (en m <sup>2</sup> )	1 796 920	1 329 324	1 323 049	1 422 767

PÉRIODES DE REPORTING



**Période et fréquence de reporting**

Le cycle de reporting de Gecina est annuel et est aligné sur l'année civile, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année de reporting N.

La collecte des données est effectuée une fois par an.

Gecina ne disposant pas encore du contrôle sur l'intégralité des compteurs de fluides, il a été décidé que la période de collecte et de reporting des données sera décalée afin d'assurer le suivi le plus exhaustif possible des indicateurs concernés.

Ainsi, pour l'exercice N la période de reporting sera du 01/10/N-1 au 30/09/N pour les indicateurs :

- consommation d'énergie ;
- émissions de gaz à effet de serre ;
- consommation d'eau ;
- volume de déchets.

**7.2.2.3. VÉRIFICATION EXTERNE DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES**

Dès 2010, Gecina a anticipé l'application de la loi Grenelle 2 en mandatant le cabinet Ernst & Young pour une mission de revue du processus de reporting qui consistait à rencontrer les contributeurs et réaliser des tests de cohérence afin d'évaluer la qualité des indicateurs et du protocole de reporting.

Depuis 2011, une vérification externe est conduite annuellement par le cabinet Mazars, conformément au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, entré en vigueur en avril 2012 et auquel Gecina est soumise en tant qu'entreprise cotée. L'ensemble des audits ainsi réalisés ont fait l'objet d'une conclusion sans réserve.

Par ailleurs, dans une dynamique volontariste et une démarche de transparence et de fiabilisation continue de son reporting, Gecina soumet un nombre croissant d'indicateurs au niveau de vérification le plus élevé (cf. 7.7.1.3. Vérification externe et rapport de l'OTI).

En 2014, Gecina a décidé de soumettre huit nouveaux indicateurs au niveau de vérification le plus élevé (raisonnable).

**RÉPARTITION DES INDICATEURS VÉRIFIÉS SUIVANT LEUR NIVEAU D'ASSURANCE**

	Niveaux d'assurance 2014		
	Assurance « raisonnable »	« Tests de détails »	« Cohérence »
Nombre	18 indicateurs	30 indicateurs	23 informations
<i>dont KPI</i>	4	11	6



### 7.2.3. TABLEAU D'INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DE PERFORMANCE

Piliers	Enjeux	Indicateurs	KPI	Pages	Périmètre <sup>(1)</sup>		Résultats		
					Activité	% couvert	2008	2012	2013
Patrimoine	Performance énergétique et énergies renouvelables	<b>Moyenne des consommations d'énergie primaire en kWhep/m<sup>2</sup>/an (à climat constant)<sup>(2)</sup></b>	☑	249	<b>Bureaux</b>	<b>91 %</b>	<b>473</b>	<b>385</b>	<b>364</b>
		% de réduction de la consommation d'énergie primaire par m <sup>2</sup> /an (à climat constant) <sup>(2)</sup>		249	Bureaux	91 %	Base	- 19 %	- 23 %
		% de réduction de la consommation d'énergie finale par m <sup>2</sup> /an (à climat constant) <sup>(2)</sup>		249	Bureaux	91 %	Base	- 17 %	- 24 %
		% des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C (à climat constant)		251	Bureaux	91 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
		<b>Moyenne des consommations d'énergie primaire en kWhep/m<sup>2</sup>/an (à climat constant)<sup>(3)</sup></b>	☑	251	<b>Résidentiel</b>	<b>99 %</b>	<b>221</b>	<b>196</b>	<b>192</b>
		% de réduction de la consommation d'énergie primaire par m <sup>2</sup> /an (à climat constant) <sup>(3)</sup>		251	Résidentiel	99 %	Base	- 11 %	- 13 %
		% de réduction de la consommation d'énergie finale par m <sup>2</sup> /an (à climat constant) <sup>(3)</sup>		251	Résidentiel	99 %	Base	- 15 %	- 17 %
		% des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C (à climat constant)		255	Résidentiel	99 %	7 %	17 %	17 %
	Labellisation, certification et performance environnementale	<b>% des surfaces de bureaux certifiées HQE<sup>*</sup> Exploitation</b>	☑	261	<b>Bureaux</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>34 %</b>	<b>44 %</b>
		<b>% de surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification</b>	☑	257	<b>Bureaux / Résidentiel</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>84 %</b>	<b>100 %</b>
		% de surfaces livrées certifiées dans l'année*		257	Bureaux / Résidentiel	100 %	87 %	94 %	100 %
		Taux de couverture du SME		255	Bureaux / Résidentiel	100 %	6 %	30 %	35 %
	Valeur immatérielle – bien être et productivité	<b>% d'actifs à efficacité productive élevée (catégories A, B ou C)</b>	☑	266	<b>Bureaux</b>	<b>100 %</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>63 %</b>
		% de la surface du patrimoine accessible à un transport en commun à moins de 400 m		271	Bureaux / Résidentiel	99 %	89 %	92 %	91 %
		% des surfaces accessibles aux personnes à mobilité réduite		272	Bureaux	93 %	36 %	44 %	58 %
		% des surfaces des parties communes accessibles ou adaptables aux personnes à mobilité réduite		272	Résidentiel	65 %	ND	53 %	53 %
	Sécurité et maîtrise des risques	<b>% du patrimoine avec un niveau « Très performant » ou « Performant »</b>	☑	273	<b>Patrimoine</b>	<b>100 %</b>	<b>ND</b>	<b>74 %</b>	<b>77 %</b>

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans l'annexe technique.

(2) Compte tenu de la difficulté de mise en œuvre des actions utiles sur des actifs dont Gecina ne dispose pas de l'exploitation, le Groupe a ventilé l'analyse des résultats et précisé ses objectifs suivant les trois sous-catégories : actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation, actifs pour lesquels Gecina n'assure que partiellement l'exploitation et les actifs exploités en totalité par le locataire. Ainsi, l'objectif fixé pour 2016 désormais concerne les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation.

(3) Note importante : révision des objectifs, cf. 7.3.1.2. « Performance énergétique du patrimoine ».

(4) Évolution de la méthodologie pour le Bilan Carbone siège : calcul de l'indicateur à climat constant.

(5) Le périmètre de calcul de l'indicateur consommations d'eau a été homogénéisé avec celui des indicateurs relatifs à l'énergie et aux déchets.

(6) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2014 faisant l'objet d'une vérification par l'organisme tiers indépendant (OTI) avec une assurance raisonnable ☑.

L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »).

ND : non disponible.

## 07. Responsabilité et performance RSE

	Niveau d'assurance raisonnable <sup>(6)</sup>	Objectif	État d'avancement	
2014		2016	2016	Évolution de la performance
↗ 367		284	56 %	En 2014, la performance énergétique moyenne du patrimoine tertiaire s'établit à un niveau sensiblement équivalent à celui de 2013 et constitue un gain de 22,4 % par rapport à 2008 (473). Ceci s'explique notamment par les difficultés de gestion rencontrées sur des périodes dites de « mi-saison » (nombreuses en 2014) où alternent rapidement demandes en chaud et demandes en froid par nature plus difficilement optimisables. Le déploiement du suivi en temps réel des consommations d'énergie devient ainsi un outil prépondérant pour poursuivre le chemin vers les objectifs de réduction de consommations affichés et la certification des surfaces du patrimoine reste toujours un levier important de l'amélioration énergétique du patrimoine puisque les immeubles certifiés HQE® exploitation présentent une consommation moyenne de 339 kWh/m <sup>2</sup> /an en climat constant en 2014, soit 7,6 % inférieure à la moyenne des actifs de Bureaux. En 2014, de nombreux plans d'actions ont été initiés et/ou déployés afin d'améliorer la performance énergétique du patrimoine Bureaux (Cf. 7.3.1.2 Performance énergétique du patrimoine).
↗ -22 %		-40 %	55 %	
↗ -23 %		-30 %	73 %	
↗ 0,3 %		25 %	0 %	
↘ 188		176	74 %	En l'état du résultat des efforts déjà déployés et des moyens d'actions propres au patrimoine résidentiel, notamment sur les immeubles équipés en chauffage individuel électrique, les équipes de Gecina doivent se résoudre à l'idée que l'anticipation (envisagée en 2008 lors de la première fixation d'objectifs) de quatre ans des objectifs de la loi Grenelle 1, à savoir une réduction des consommations énergétiques de moins 38 % à l'horizon 2020 ne s'avère plus réaliste. En conséquence les objectifs sont réévalués pour le patrimoine résidentiel et fixés à -20 % à l'horizon 2016 et -38 % à l'horizon 2020, soit en stricte conformité avec les seuils du Grenelle. L'amélioration constante des performances des actifs résidentiels se poursuit depuis 2008 grâce à un plan de travaux et de pilotage optimisé de l'exploitation des actifs puisqu'une baisse de près de 15 % a été obtenue en énergie primaire.
↘ -15 %		-20 %	75 %	
↘ -18 %		-30 %	60 %	
↗ 23 %		25 %	92 %	
↗ 63 %	☑	80 %	79 %	Gecina a retenu depuis 2005 la certification NF HQE® Bâtiments Tertiaires pour la certification de ses immeubles de bureaux en développement. Seule certification existante à cette date, elle est depuis la démarche la plus répandue en France. La pertinence du choix initial de Gecina est ainsi confirmé avec une ambition très élevée, en recherchant l'un des deux meilleurs niveaux de certification dénommé passeport HQE®Excellent ou Exceptionnel. Pour la certification de ses actifs de logements, Gecina a retenu la certification multicritères Habitat & Environnement, développée par QUALITEL, leader du secteur de la certification en France. Le profil le plus ambitieux des deux certifications Habitat&Environnement et Patrimoine Habitat&Environnement pour la rénovation est systématiquement visé. En 2014, 100 % des surfaces livrées sont certifiées avec un haut niveau de certification. Démarche la plus répandue en France pour l'immobilier de bureaux, la certification HQE® Exploitation constitue le cadre de référence le mieux adapté à la nature du patrimoine de Gecina ainsi qu'à son métier de foncière gestionnaire. Ainsi, en 2014, 8 actifs représentant 158 870 m <sup>2</sup> , ont rejoint la liste des 17 actifs déjà certifiés, augmentant les surfaces certifiées du patrimoine de 43,9 % à 62,9 % pour atteindre un total de 518 285 m <sup>2</sup> .
= 100 %	☑	100 %	100 %	
= 100 %		100 %	100 %	
↗ 42 %	☑	65 %	65 %	
↗ 64 %		-	-	En 2013, Gecina a souhaité mesurer la performance de son parc au titre du concept « d'efficacité productive » et en a publié les résultats pour 74 actifs. En 2014, afin d'améliorer la précision de cet indicateur, l'ensemble des collaborateurs intervenant sur les immeubles du patrimoine de bureaux a été mobilisé pour en évaluer précisément les différentes caractéristiques. Le périmètre d'analyse a été actualisé pour tenir compte des évolutions du patrimoine en termes de cessions ou de mise en exploitation, et comprend, en 2014, 84 bâtiments. 65 % des bâtiments ont été évalués en classe A, B ou C et offrent des gains d'efficacité productive supérieurs à 7 %, générant des gains économiques conséquents pour les utilisateurs des bureaux. En 2013, 63 % des immeubles avaient été évalués dans ces mêmes classes ; cela représente une variation de 8 immeubles. Concernant l'accessibilité, les progrès constatés résultent des analyses des diagnostics sur le patrimoine consolidant une connaissance détaillée du niveau d'accessibilité par actif et l'inclusion dans le périmètre des immeubles construits après 2007 et soumis à la réglementation.
↗ 93 %		> 95 %	96 %	
↗ 76 %		50 %	152 %	
↗ 78 %		60 %	130 %	
↗ 78 %	Magellan	> 70 %	110 %	Le pourcentage du patrimoine ayant un niveau « Très performant ou Performant » est de 77,7 % pour 2014. Gecina améliore encore cette année la couverture de ses risques immobiliers puisque cette valeur était de 77 % en 2013 et dépasse son objectif fixé pour 2016 à 70 % pour la troisième année consécutive. La part des immeubles obtenu une médaille (liée à la méthodologie mise en place) augmente progressivement, de même que la performance des immeubles médaillés puisque la part d'immeuble « Très performants » passe de 45,1 % en 2013 à 49,6 % en 2014. En 2014, Gecina a accru sa performance concernant les risques liés au plomb dans les immeubles et maintient un bon niveau de performance concernant l'amiante malgré le durcissement des réglementations en la matière.

= : résultats sans évolution majeur  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution négative  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution positive



Piliers	Enjeux	Indicateurs	KPI	Pages	Périmètre <sup>(1)</sup>		Résultats		
					Activité	% couvert	2008	2012	2013
Planète	Émissions de GES et changement climatique	<b>Moyenne des émissions de gaz à effet de serre en kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an (à climat constant)</b>	☑	275	<b>Bureaux</b>	<b>91 %</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>22</b>
		% de réduction des émissions de gaz à effet de serre /m <sup>2</sup> /an (à climat constant)		275	Bureaux	91 %	base	- 12 %	- 22 %
		% des surfaces avec une étiquette climat énergie A, B ou C (à climat constant)		276	Bureaux	91 %	39 %	46 %	57 %
		<b>Moyenne des émissions de gaz à effet de serre en kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an (à climat constant)</b>	☑	277	<b>Résidentiel</b>	<b>100 %</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>35</b>
		% de réduction des émissions de gaz à effet de serre /m <sup>2</sup> /an (à climat constant)		277	Résidentiel	100 %	base	- 18 %	- 21 %
		% des surfaces avec une étiquette climat énergie A, B ou C (à climat constant)		278	Résidentiel	100 %	12 %	22 %	22 %
		% de réduction du niveau des émissions de gaz à effet de serre TéquCO <sub>2</sub> /employé/an (à climat constant) <sup>(4)</sup>		227	Siège	100 %	base	- 26 %	- 19 %
	Ressources naturelles et déchets	<b>% des immeubles livrés dans l'année ayant fait l'objet d'une ACV</b>	☑	279	<b>Bureaux et résidentiel</b>	100 %	-	<b>40 %</b>	<b>67 %</b>
		<b>% des déchets triés pour recyclage</b>	☑	283	<b>Bureaux</b>	<b>49 %</b>	<b>ND</b>	<b>62 %</b>	<b>60 %</b>
		% des surfaces équipées pour la collecte sélective		282	Bureaux / Résidentiel	100 %	45 %	62 %	63 %
		% des surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective		282	Bureaux / Résidentiel	100 %	3 %	44 %	47 %
	Biodiversité	<b>Coefficient de biotope par surface des actifs livrés dans l'année</b>		285	<b>Bureaux et résidentiel</b>	<b>100 %</b>	-	<b>0,16</b>	<b>0,35</b>
		<b>Coefficient de biotope du Patrimoine</b>	☑	285	<b>Bureaux et résidentiel</b>	<b>100 %</b>	-	-	-
	Eau	<b>Moyenne des consommations d'eau en m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an<sup>(5)</sup></b>	☑	288	<b>Bureaux / Résidentiel</b>	<b>65 %</b>	<b>1,24</b>	<b>0,97</b>	<b>0,99</b>
		% de réduction de la consommation d'eau en m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an <sup>(5)</sup>		288	Bureaux / Résidentiel	65 %	base	- 22 %	- 20 %

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans l'annexe technique.

(2) Compte tenu de la difficulté de mise en œuvre des actions utiles sur des actifs dont Gecina ne dispose pas de l'exploitation, le Groupe a ventilé l'analyse des résultats et précisé ses objectifs suivant les trois sous-catégories : actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation, actifs pour lesquels Gecina n'assure que partiellement l'exploitation et les actifs exploités en totalité par le locataire. Ainsi, l'objectif fixé pour 2016 désormais concerne les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation.

(3) Note importante : révision des objectifs, cf. 7.3.1.2. « Performance énergétique du patrimoine ».

(4) Évolution de la méthodologie pour le Bilan Carbone siège : calcul de l'indicateur à climat constant.

(5) Le périmètre de calcul de l'indicateur consommations d'eau a été homogénéisé avec celui des indicateurs relatifs à l'énergie et aux déchets.

(6) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2014 faisant l'objet d'une vérification par l'organisme tiers indépendant (OTI) avec une assurance raisonnable ☑.

L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »).

ND : non disponible.



## 07. Responsabilité et performance RSE

		Objectif	État d'avancement	
	Niveau d'assurance raisonnable <sup>(6)</sup>	2016	2016	Évolution de la performance
	2014			
	↗ 18	17	88 %	La majorité des émissions du patrimoine tertiaire est due aux énergies consommées en dehors du contrôle de Gecina (scope 3). L'action de Gecina ne peut ainsi être valorisée que sur 48 % des émissions totales générées au sein de son patrimoine. L'évolution des émissions de CO <sub>2</sub> corrigée du climat présente un gain de 4,8 % entre 2013 et 2014 ce qui porte la réduction des émissions depuis 2008 à 26,5 %. Ce résultat est non seulement lié aux gains enregistrés sur les consommations d'énergie (cf. 7.3.1.2. Performance énergétique du patrimoine), mais aussi à l'évolution du mix énergétique du patrimoine, Gecina favorisant les énergies les moins carbonées, notamment lors des restructurations lourdes des immeubles
	↘ - 26 %	- 40 %	65 %	
	↗ 66 %	25 %	264 %	Les choix de Gecina pour l'alimentation en énergie des immeubles résidentiels influent sur 70 % des émissions totales de ce patrimoine (scope 1 et 2 cumulés). Les décisions d'évolution du mix énergétique ou de travaux d'économie d'énergie ont ainsi un impact fort sur le total de ces émissions de CO <sub>2</sub> . Le gain est nettement plus important (-22,8 %) qu'en énergie (-15 %) car le périmètre de consommation comprend uniquement le chauffage et l'eau chaude sanitaire, produits en majorité à partir d'énergies fossiles, pour lesquelles la conversion vers une énergie moins carbonée se corrèle directement avec le niveau atteint. Les résidences équipées en chauffage individuel électrique participent également au niveau de performance compte tenu d'un indice carbone deux fois moins élevé « inversement proportionnel » à leur impact en énergie primaire preuve de l'intérêt de la double démarche sur l'efficacité et le mix énergétique.
	↘ 34	26	56 %	
	↗ - 23 %	- 40 %	58 %	Afin d'améliorer son analyse et aligner les méthodes, à partir de 2014 les émissions de CO <sub>2</sub> du Siège sont calculés en climat constant, comme pour les activités Bureaux et Résidentiel.
	= 22 %	25 %	88 %	
	↘ - 14 %	✓	- 20 %	70 %
	↘ 50 %	100 %	50 %	Depuis 2011, Gecina réalise des ACV sur l'ensemble de ses actifs en développement permettant de en compte l'impact global des bâtiments tout au long de leur cycle de vie (énergie grise, production de déchets dangereux, pollution de l'air et de l'eau ou encore d'eutrophisation). Dans la continuité de cette démarche, Gecina a participé en 2014 à la communauté francilienne ACV pilotée par l'IFPEB (Institut français pour la performance énergétique du bâtiment), l'ADEME Île-de-France et EKOPOLIS. Cette communauté, lieu d'échange de bonnes pratiques, a conduit Gecina à optimiser l'intégration de l'ACV dans les deux projets retenus pour participer à la communauté, les projets Cristallin bâtiment B et Vélizy Way.
	↘ 59 %	80 %	74 %	En 2014, les surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective progressent fortement (+ 11 %) et démontre la volonté de Gecina de faciliter le tri dans ses immeubles, seul moyen pour améliorer la valorisation des déchets.
	↗ 65 %	80 %	81 %	
	↗ 58 %	80 %	73 %	Les faiblesses, opportunités, et les pistes d'amélioration ont pu être identifiés suite à des audits et enquêtes menés sur l'immobilier tertiaire et résidentiel.
	0,2	-	-	Le CBS (Coefficient de Biotope par Surface) traduit la présence de végétation sur un actif et le terrain qui l'entoure. Pour les projets livrés dans l'année, le CBS est de 0,19. Ce résultat traduit la difficulté de végétaliser des immeubles situés dans des zones très urbaines (Paris 15 <sup>e</sup> et Saint Denis) et notamment de conserver des surfaces en pleine terre, élément prépondérant pour atteindre des notes élevées. En 2014 le CBS a aussi été calculé pour l'ensemble du patrimoine résidentiel et tertiaire en exploitation, indicateur qui sera désormais suivi annuellement. La valeur moyenne en 2014 est de 0,39. Ce résultat est notamment atteint du fait d'immeubles hors Paris présentant une végétalisation importante des espaces libres. Les immeubles plus urbains, actuellement peu végétalisés, sont pour autant l'objet d'une attention particulière
	0,39	-	-	
	↘ 0,96	0,93	90 %	Les immeubles du patrimoine résidentiel présentent une consommation moyenne nettement supérieure à celle du patrimoine tertiaire (respectivement 1,44 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an et 0,59 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an pour 2013). Ainsi, l'amélioration de la couverture des données sur le patrimoine résidentiel due à la nouvelle méthodologie, a un impact négatif sur la consommation moyenne à l'échelle du patrimoine global entre 2012 et 2013. Le périmètre de reporting est sensiblement équivalent entre 2013 et 2014, ainsi la diminution de 3 % de la consommation d'eau moyenne du patrimoine entre 2013 et 2014 (de 0,99 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an à 0,96 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an), témoigne de l'efficacité des actions menées sur le patrimoine et de l'amélioration continue des performances en termes de gestion de l'eau. (Cf. 7.4.4. Gestion de l'eau).
	↘ - 23 %	- 25 %	92 %	

= : résultats sans évolution majeure  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution négative  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution positive



Piliers	Enjeux	Indicateurs	KPI	Pages	Périmètre <sup>(1)</sup>		Résultats		
					Activité	% couvert	2008	2012	2013
Collaborateurs	Intégrer la RSE aux métiers de Gecina	% d'heures de formation dédiées à la RSE		290	Groupe	100 %	ND	ND	18 %
		% d'heures de formation intégrant des thématiques RSE	☑	290	Groupe	100 %	ND	ND	ND
	Talents et compétences	% de postes pourvus par mobilité interne	☑	284	Groupe	100 %	ND	47 %	54 %
		% de salariés ayant participé à au moins une formation au cours de l'année		295	Groupe	100 %	ND	85 %	97 %
		Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé		295	Groupe	100 %	12	28	22
		Taux de rotation CDI		293	Groupe	100 %	ND	8 %	5 %
	Conditions de travail	% de collaborateurs ayant eu au moins 1 arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours	☑	299	Groupe	100 %	ND	ND	32 %
		Absentéisme (jours de maladie)		299	Groupe	100 %	6 429	4 687	5 429
		% de salariés employés à temps partiel		292	Groupe	100 %	ND	ND	8 %
	Diversité et égalité de traitement	Nombre de niveau de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative hors COMEX)	☑	305	Groupe	100 %	ND	2/7	1/7
		% des femmes dans le conseil d'administration		304	Groupe	100 %	6 %	23 %	23 %
		% des salariés en contrat d'alternance		304	Groupe	100 %	ND	ND	5 %
		% des salariés en situation de handicap déclaré		303	Groupe	100 %	ND	ND	2 %
		Taux d'accès des seniors à la formation		304	Groupe	100 %	ND	ND	18 %

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans l'annexe technique.

(2) Compte tenu de la difficulté de mise en œuvre des actions utiles sur des actifs dont Gecina ne dispose pas de l'exploitation, le Groupe a ventilé l'analyse des résultats et précisé ses objectifs suivant les trois sous-catégories : actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation, actifs pour lesquels Gecina n'assure que partiellement l'exploitation et les actifs exploités en totalité par le locataire. Ainsi, l'objectif fixé pour 2016 désormais concerne les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation.

(3) Note importante : révision des objectifs, cf. 7.3.1.2. « Performance énergétique du patrimoine ».

(4) Évolution de la méthodologie pour le Bilan Carbone siège : calcul de l'indicateur à climat constant.

(5) Le périmètre de calcul de l'indicateur consommations d'eau a été homogénéisé avec celui des indicateurs relatifs à l'énergie et aux déchets.

(6) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2014 faisant l'objet d'une vérification par l'organisme tiers indépendant (OTI) avec une assurance raisonnable ☑.

L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »).

ND : non disponible.

## 07. Responsabilité et performance RSE

		Objectif	État d'avancement	
2014	Niveau d'assurance raisonnable <sup>(6)</sup>	2016	2016	Évolution de la performance
↘ 3 %		5 %	52 %	Cet indicateur de performance reflète la volonté du Groupe de développer les compétences des collaborateurs sur les enjeux RSE liés à leurs métiers tout en consolidant le professionnalisme des équipes. En cohérence avec la nouvelle organisation, le dispositif de formation a progressivement intégré la RSE dans l'ensemble des thématiques proposées, en plus des formations spécifiquement dédiées à la RSE (Énergie, certifications environnementales, risques, achats responsables, handicap, etc.). Destinée à faciliter l'intégration de la RSE aux pratiques professionnelles, cette évolution significative du dispositif a conduit à intégrer la RSE dans 22,6 % des heures de formations dispensées à 63 % des collaborateurs du Groupe. Parallèlement, le besoin en formations spécifiques à la RSE a naturellement diminué, les formations dédiées passant de 18 % en 2013 à 2,6 % en 2014. Reflet de son action pour intégrer pleinement la RSE à sa stratégie, Gecina a souhaité changer son KPI pour cet enjeu et choisir % d'heures de formation intégrant des thématiques RSE.
23 %		30 %	77 %	
↗ 75 %		> 25 %	300 %	La mobilité interne est au cœur de sa stratégie de gestion de carrière de Gecina. Pour chaque poste à pourvoir, la DRH explore systématiquement les possibilités d'identifier les profils les plus adéquats en interne grâce, notamment à une diffusion des offres à l'ensemble des collaborateurs. Certains postes peuvent néanmoins donner lieu à une approche directe du collaborateur par la DRH, comme lorsqu'il bénéficie d'un suivi spécifique en gestion de carrière. Pour autant, toute mobilité fait l'objet d'un examen minutieux du dossier de candidature et d'un entretien préalable avec le responsable hiérarchique concerné et la DRH. La réorganisation mise en œuvre en 2014 a offert aux collaborateurs de l'entreprise de nombreuses opportunités de mobilité, au titre d'un élargissement des missions, d'un changement de portefeuille, de fonction ou de service. 76 collaborateurs ont été concernés par une mutation concertée suite à une approche directe de leur hiérarchie ou une offre de mobilité interne à laquelle ils ont répondu. Ainsi en 2014, 75 % des besoins de recrutement du Groupe ont été pourvus par mobilité interne.
↗ 102 %		95 %	107 %	
= 22		25	88 %	
↗ 8 %		-	-	
↗ 34 %	☑	29 %	85 %	Une régression de l'absentéisme maladie est globalement constatée en 2014 ; le nombre de jours d'absence a diminué de 18,1 % et le taux d'absentéisme de 15,8 % par rapport à 2013.
↘ 4 447	☑	-	-	11,2 % des absences maladie correspondent à des arrêts de 1 à 3 jours. Ils sont le fait de 162 collaborateurs, soit 34 % de l'ETP moyen 2014, en légère augmentation (6 %) par rapport à 2013 et représentent 499,5 jours. Cet absentéisme de courte durée concerne principalement le personnel administratif qui représente 91,35 % des collaborateurs absents. La surcharge de travail occasionnée par la prise en charge de nouvelles fonctions liées à la réorganisation en début d'année 2014 ainsi que le caractère potentiellement déstabilisant du déménagement associé, pourraient fournir une explication à l'augmentation du nombre de personnes ayant eu au moins un arrêt de travail de moins de 3 jours. Parallèlement, cet indicateur n'étant suivi que depuis 2013, l'étude comparée sur ces deux années ne révèle pas de récurrence particulière dans les populations concernées. L'évolution de l'indicateur devra donc être analysée sur une plus longue période pour en identifier les causes.
= 8 %		-	-	
↗ 2/7		0/7	71 %	Les variabilités constatées prennent en compte les changements intervenus, liés au renouvellement démographique (départs et embauches) et aux promotions, notamment dans le cadre de la réorganisation ayant eu lieu en 2014. Des écarts par rapport à l'objectif, soit au-delà des 3% sont constatés :
↗ 33 %		40 %	83 %	- en faveur des femmes pour la population Codir (écart de 4 %) car le panel est relativement faible (9 hommes et 4 femmes) et il a suffi d'une variation d'effectif (départ/recrutement) pour modifier l'équilibre de la catégorie ;
4 %		-	-	- en faveur des hommes pour la population des cadres C2 (écart de 4 %) liés aux effets de promotion d'un niveau de classification à un autre.
↗ 3 %		-	-	
↗ 26 %		-	-	

= : résultats sans évolution majeur  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution négative  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution positive



Piliers	Enjeux	Indicateurs	KPI	Pages	Périmètre <sup>(1)</sup>		Résultats		
					Activité	% couvert	2008	2012	2013
Société	<b>Intégration au territoire</b>	En cours		306					
	<b>Relations parties prenantes</b>	<b>Taux de satisfaction des clients résidentiels sortants (hors résidences étudiantes)</b>	☑	310	Résidentiel	100 %	93 %	91 %	85 %
		Taux de renouvellement des accords collectifs arrivant à échéance		313	Groupe	ND	ND	ND	100 %
		Nombre d'investisseurs ISR rencontrés		313	Groupe	ND	ND	3	20
	<b>Éthique des affaires</b>	<b>Nombre de condamnations pénales pour non-respect de la loi (hors contravention)</b>	☑	317	Groupe	100 %	0	0	0
		% de collaborateurs formés ou sensibilisés au code éthique ces 5 dernières années		157	Siège	100 %	ND	75 %	80 %
	<b>Achats responsables</b>	<b>% de fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables</b>	☑	321	Groupe	100 %	ND	ND	ND
		% de fournisseurs évalués au titre de leur performance RSE		322	Groupe	100 %	ND	ND	ND
		% des cahiers des charges revus au titre des achats responsables (familles à risque)		323	Groupe	100 %	ND	ND	25 %
	<b>Mécénat et partenariat</b>	<b>% de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation</b>	☑	326	Groupe	100 %	ND	12 %	16 %

(1) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans l'annexe technique.

(2) Compte tenu de la difficulté de mise en œuvre des actions utiles sur des actifs dont Gecina ne dispose pas de l'exploitation, le Groupe a ventilé l'analyse des résultats et précisé ses objectifs suivant les trois sous-catégories : actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation, actifs pour lesquels Gecina n'assure que partiellement l'exploitation et les actifs exploités en totalité par le locataire. Ainsi, l'objectif fixé pour 2016 désormais concerne les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation.

(3) Note importante : révision des objectifs, cf. 7.3.1.2. « Performance énergétique du patrimoine ».

(4) Évolution de la méthodologie pour le Bilan Carbone siège : calcul de l'indicateur à climat constant.

(5) Le périmètre de calcul de l'indicateur consommations d'eau a été homogénéisé avec celui des indicateurs relatifs à l'énergie et aux déchets.

(6) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2014 faisant l'objet d'une vérification par l'organisme tiers indépendant (OTI) avec une assurance raisonnable ☑.

L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle 2 ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »).

ND : non disponible.

## 07. Responsabilité et performance RSE

		Niveau d'assurance raisonnable <sup>(6)</sup>	Objectif	État d'avancement	
	2014		2016	2016	Evolution de la performance
					L'intégration au territoire est un enjeu primordial. Néanmoins, il est complexe et difficile à mesurer de manière holistique. Seuls des indicateurs locaux et ciblés permettent à ce jour, de donner une mesure de l'empreinte du Groupe sur le territoire. Dans ce cadre, depuis 2012, Gecina évalue la répartition de la valeur créée au travers des flux financiers qu'elle injecte dans le territoire. En 2014, Gecina a souhaité évaluer avec précision sa contribution socio-économique à l'activité du territoire français et a sollicité le cabinet Utopies pour estimer les emplois soutenus et la valeur générée par son activité via la méthodologie LocalFootprint (cf. 7.6.1.2. « Répartition de la valeur créée par Gecina »). Un rapport spécifique a aussi été publié sur ce thème sur le site Internet de Gecina.
	↗ 92%		> 90%	102%	Des enquêtes de satisfaction sont systématiquement réalisées auprès de tous les locataires entrants et sortants - tant pour le résidentiel classique que pour les résidences étudiants. L'indicateur de performance est ciblé sur les clients résidentiels sortants. Depuis 2008, Gecina dépassait son objectif, qui est de maintenir ce taux de satisfaction à un niveau d'excellence, au-dessus de 90%. Après une légère baisse en 2013, des actions ont été menées pour en comprendre les raisons et en 2014, le taux de satisfaction global retrouve le niveau d'avant 2013 pour les locataires entrants et sortants : plus de 9 clients sur 10 se déclarent en effet satisfaits, voire très satisfaits des prestations et services de Gecina.
	100%		-	-	
	↗ 28		> 20	140%	
	= 0		0	100%	La prévention de toute forme de corruption est un enjeu pour le secteur immobilier, où les appels d'offres sont soumis à une stricte réglementation. Ainsi, le respect des procédures d'achats, de la bonne conduite commerciale et des diligences raisonnables, sont des enjeux éthiques majeurs pour le secteur. L'ensemble des dispositifs de sensibilisation, de prévention et de contrôle ainsi mis en place au sein de Gecina garantissent le respect des bonnes pratiques éthiques par les collaborateurs du Groupe dans l'exercice de leurs fonctions et vis-à-vis des différentes parties prenantes puisque Gecina maintient, encore en 2014 et depuis 2008, l'absence de condamnation pénale pour non-respect de la loi (en dehors des éventuelles contraventions). Les griefs éventuels portés à son attention dans le domaine de l'environnement et des impacts sur la société feront prochainement l'objet d'un suivi par le Groupe. L'objectif de Gecina est de maintenir cet indicateur à cette valeur.
	↗ 82%		100%	82%	
	91%	☑	100%	91%	Le déploiement de la signature de la charte achats responsables par les fournisseurs, lancée fin 2013, a été une action clé de l'année 2014, mobilisant les efforts de dialogue et de conviction de nombreux collaborateurs de Gecina impliqués dans la relation avec les fournisseurs. Sur les 332 fournisseurs identifiés comme récurrents fin 2013, 288 se sont avérés l'être réellement en 2014 et 93% de ces derniers ont signé la charte. 327 fournisseurs non identifiés en 2013 comme récurrents ou nouvellement référencés chez Gecina ont répondu, en 2014, aux règles de signature de la charte. Parmi ces fournisseurs, 87% ont signé la charte. Au total 558 fournisseurs sur les 615 ciblés, soit 91% ont signé la charte achats responsables.
	9%		50%	18%	Un nouvel indicateur a été intégré afin de piloter l'avancée du plan d'actions achats responsable : le % de fournisseurs évalués au titre de leur performance RSE. Lancée en 2014 auprès d'une première population test, cette action s'inscrit dans la continuité de la signature de la charte achats responsable et constitue un outil essentiel afin de coconstruire avec les fournisseurs des plans de progrès mutuellement bénéfiques. C'est pourquoi Gecina s'est fixée un objectif de 50% des fournisseurs évalués en 2016.
	↗ 60%		40%	150%	
	↗ 23%		> 20%	113%	Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu plus de 60 projets avec une trentaine de partenaires. Les salariés du Groupe sont au cœur des projets soutenus par la Fondation et interviennent sur la base du volontariat et du bénévolat selon 3 dispositifs participatifs (partenariat par l'apport d'expertise, parrainage de projets et mobilisation collective). 107 salariés se sont engagés dans des actions d'intérêt général en 2014. Cela révèle la forte mobilisation des collaborateurs puisque 22,6% d'entre eux ont été mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation cette année, contre 16% en 2013. L'objectif de Gecina dans ce domaine est de maintenir l'engagement des collaborateurs à un haut niveau, notamment en attirant de nouveaux collaborateurs dans des actions de bénévolat et de volontariat.

= : résultats sans évolution majeur  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution négative  
 ↗ ou ↘ : résultats avec évolution positive



## 7.2.4. MODÉLISATION DES IMPACTS ÉCONOMIQUES

Dans une volonté de transformer ses indicateurs RSE en outil de pilotage des métiers, Gecina financiarise progressivement ses indicateurs. En effet, si ces KPI servent à mesurer la performance RSE, ils vont également mettre en lumière la performance économique que cela induit, notamment en termes poids économique ou encore de coûts évités ou économisés.

Pour ce faire, une modélisation de l'impact financier généré par la performance RSE donne un pan économique intéressant et utile à cette dernière. Cet exercice débuté en 2013 sur des indicateurs pilotes sera généralisé dans le futur.

Indicateurs	Page	2013		2014		Estimation de l'économie entre 2013 et 2014 (€)	Performance économique entre 2013 et 2014	Hypothèses de travail / sources	Commentaires
		Performance	Valeur globale	Performance	Valeur globale				
<b>Coût de l'absentéisme</b>	p. 300	*	383 995 €	*	332 254 €	- 51 741	- 13,50 %	Le ratio du coût de l'absentéisme = 0,40 % de la masse salariale pour 1 % d'absentéisme (Étude National publiée par Alma Consulting, Oct. 2014)	Les facteurs nécessaires au calcul du coût de l'absentéisme sont multiples et de natures diverses. Ainsi, il est difficile d'effectuer un lien de cause à effet direct entre un indicateur de performance et le coût final. Par ailleurs, s'agissant de la première année de suivi, il est difficile de fournir une analyse pertinente de l'évolution de ce nouvel indicateur.
<b>Consommation d'énergie par kWh en énergie finale avec usage (activité bureaux)</b>	-	744 643 soit 266/m <sup>2</sup>	10 505 232 € soit 14,11€/m <sup>2</sup>	813 161 soit 242/m <sup>2</sup>	10 582 706 € soit 13,01€/m <sup>2</sup>	- 1,1€/m <sup>2</sup>	- 7,20 %	Facture moyenne en Île-de-France	En 2014, le montant global des dépenses énergétiques (incluant les usages) est de 10,6 millions d'euros. Le montant des dépenses hors usages est de 6,4 millions d'euros, soit 58 % du montant global.
<b>Émission de CO<sub>2</sub></b>	p. 294	N/A	N/A	31 tonnes de CO <sub>2</sub>	252 221 €	N/A	N/A	Fiscalité des émissions et taxe carbone	Le principe de la taxe carbone a pour objectif d'encourager par un « signal prix » la modification des comportements des ménages et des entreprises vers des pratiques de consommations et d'achat plus sobres en carbone et en énergie. En 2012 et 2013 nous avons simulé le calcul d'une taxe hypothétique fondée sur les propositions du rapport «Rocard» publié le 28/07/2010 qui l'évaluait alors à 32 euros par tonne de CO <sub>2</sub> . En 2014, la circulaire du 12 mars 2014 présentant «les dispositions législatives adoptées dans le cadre des lois de finances pour 2014 et de finances rectificatives pour 2013 concernant la fiscalité énergétique et environnementale» a institué officiellement cette taxe et fixe son montant pour 2014 (7€/t CO <sub>2</sub> ), 2015 (14,5€/t CO <sub>2</sub> ) et 2016, (22€/t CO <sub>2</sub> ). Selon ces valorisations et pour des émissions identiques à celles de 2014, le montant atteindra 522 458€ en 2015 et 792 695€ en 2016. Cette taxe est intégrée dans la facturation de l'énergie et refacturée aux clients locataires.
<b>Eau</b>	-	1 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an	3 339 878 € TTC soit 3,4/m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	0,97 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an	3 621 416 € TTC soit 3,5/m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	0,1€/m <sup>2</sup>	2 %	Facture moyenne en Île-de-France	Les immeubles du patrimoine résidentiel présentent une consommation moyenne nettement supérieure à celle du patrimoine tertiaire (respectivement 1,49 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an et 0,61 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an pour 2013). Ainsi, l'amélioration de la couverture des données sur le patrimoine résidentiel due à la nouvelle méthodologie du reporting, a un impact négatif sur la consommation moyenne et donc du coût moyen à l'échelle du patrimoine global

N/A : Non Applicable.

## 7.2.5. UNE DÉMARCHE RECONNUE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE ET AUTRES ACTEURS DU SECTEUR IMMOBILIER ET DE LA RSE

Depuis 2008, Gecina répond activement aux sollicitations des agences de notation extra-financière les plus importantes, généralistes comme spécialisées dans le secteur de l'immobilier.

Cet exercice s'inscrit dans une démarche de dialogue, de progrès continu et de co-construction avec les analystes experts et indirectement, avec les investisseurs.

Gecina voit un intérêt multiple à cette dynamique :

- devenir plus attractive auprès des investisseurs ISR et *mainstream* et améliorer sa crédibilité auprès des experts et autres parties prenantes du Groupe ;
- structurer sa stratégie RSE à travers des références reconnues (grilles de lecture proposées par les analystes, benchmark des meilleures pratiques sectorielles, etc.) ;

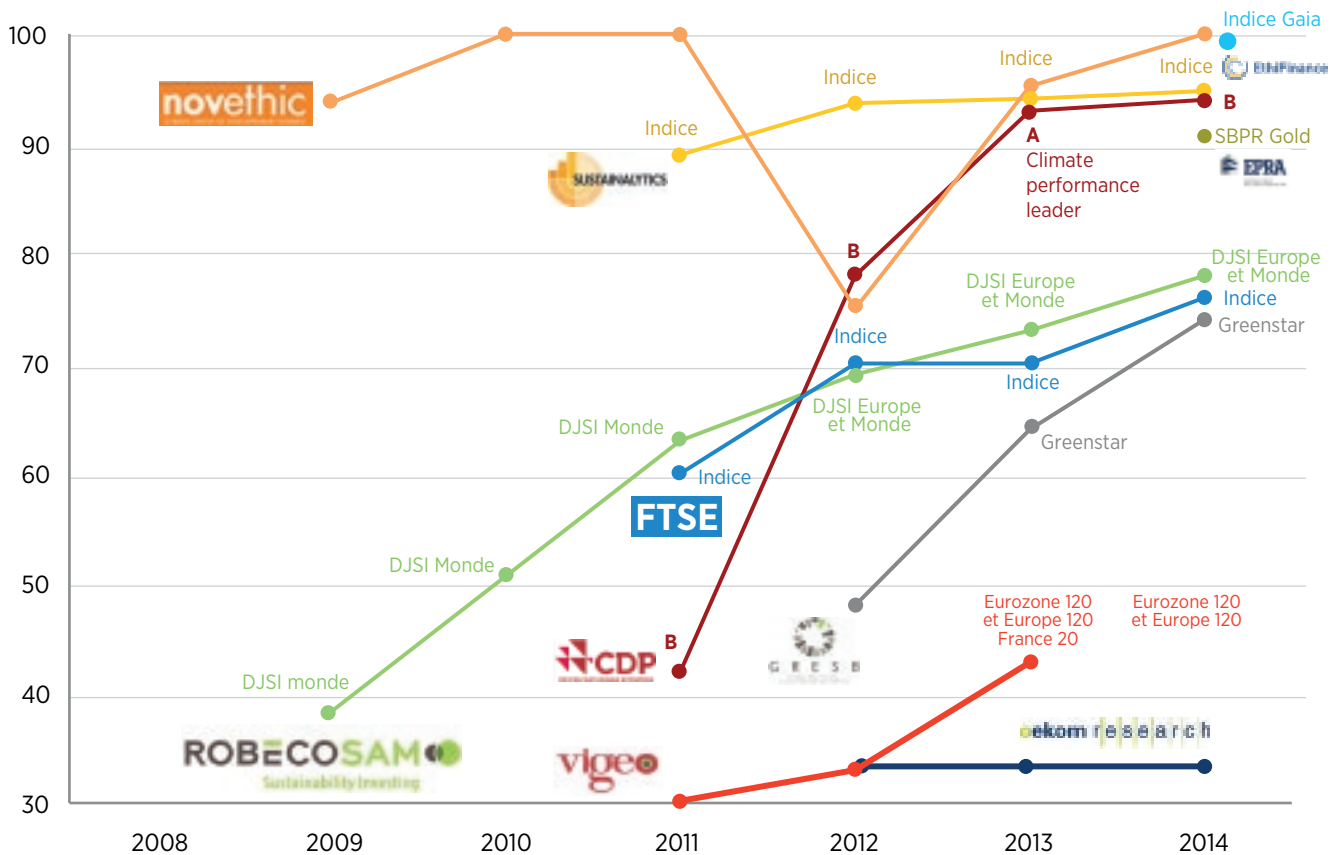
- nourrir sa politique RSE par l'identification d'enjeux émergents, et d'approches innovantes (qualifier le ROI et la valeur ajoutée des actions environnementales, etc.).

Les réponses et relations avec ces agences respectent le principe de l'indépendance et de l'impartialité, aucun lien commercial n'est entretenu.

Par ailleurs, la démarche et le reporting RSE de Gecina sont également reconnus par d'autres acteurs importants du secteur de l'Immobilier et de la RSE.

### 7.2.5.1. SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS RSE DE GECINA

#### ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES DE GECINA DEPUIS 2009



Lorsque le résultat d'une notation n'est pas illustré par un score, l'une des méthodes suivantes a été prise en compte :

- Novethic : le classement de Gecina sur le nombre total des entreprises classées, ramenée sur 100 / changement de référentiel en 2012
- EPRA : le classement de Gecina sur le nombre total des entreprises classées, ramenée sur 100
- Oekom : sur l'échelle des notes allant de D- à A-, notre score C- correspond à 4/12 = 33,33
- EPRA : 16 (gold)/86 (total) : ne connaissant pas le classement exact de Gecina au sein des Golds, il a été considéré que Gecina est placée à minima 8ème ce qui correspond à 78/86\*100 = 91/100
- Sustainalytics : moyenne des notes E (Environnement), S (Social), G (Gouvernance) et ESG.



### 7.2.5.2. RÉSULTATS ET ANALYSE DES CLASSEMENTS EXTRA-FINANCIERS 2014

En 2014, Gecina a répondu et/ou a été en contact avec dix agences dont les résultats sont très positifs au regard des scores obtenus.

Gecina est devenu membre d'un nouvel indice créé par **EthiFinance**, le **Gaia Index**, se positionnant ainsi en première place dans le secteur Services.

Parallèlement, Gecina reste présente dans la liste de cinq indices **Dow Jones Sustainability Index Monde et Europe**, **FTSE4GOOD**, **Euronext Vigeo Europe 120**, **Euronext Vigeo Eurozone 120**. Contrairement à l'année précédente, Gecina ne fait plus partie de l'indice Vigeo France 20 du fait de l'entrée dans la liste d'entreprises de taille plus importante.

Au niveau des agences de notations spécialisées dans le secteur de l'immobilier, Gecina a été distinguée pour la première année par plusieurs organismes.

Ainsi, en plus du **Gold BPR** (cf. 2.7. « Reporting EPRA financier et extra-financier ») Gecina a été récompensée pour la première fois de la **Gold SBPR Award** par l'EPRA. Si cette dernière a salué la qualité de reporting de Gecina, elle a également souligné des axes de progrès que le Groupe a rapidement intégré dans sa démarche de reporting telle que l'amélioration du périmètre et de la période de couverture de certains indicateurs (consommation d'eau et des déchets) ou encore la création d'indicateurs à un plus grand niveau de finesse comme par exemple l'intensité énergétique par occupant (cf. 7.3.1.2. « Performance énergétique du patrimoine »).

Par ailleurs, au cours de l'année 2014 Gecina est également devenue leader sectoriel au classement **GRESB** avec un score de 74 % et une performance reconnue **Green Star**.

Depuis 2009, le score obtenu par Gecina au questionnaire **Robeco SAM** progresse de façon continue, atteignant 73 % en 2013 et 78 % en 2014. Ceci constitue une bonne performance au regard du standard de notation en constante évolution et de l'accroissement des thèmes traités par l'agence (*tax strategy* par exemple).

En 2014, Gecina obtient un score de 94 % au questionnaire annuel sur le changement climatique du **Carbon Disclosure Project (CDP)**, un score en progression par rapport à 2013 et qui se situe tant au-dessus de la moyenne du secteur financier (71 %) que de celle de la catégorie Immobilier (84 %). Ceci atteste de la qualité de reporting du Groupe et qualifie Gecina au Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) aux côtés des 27 entreprises françaises considérées comme leaders de transparence 2014 (AXA, Vinci, Schneider Electric...). En termes de performance, le Groupe atteint le score B, qui malgré un recul par rapport à 2013, maintient Gecina dans la moyenne du secteur.

**Oekom** n'a pas mis à jour sa notation en 2014 et le niveau de l'entreprise n'a pas été révisé. Un nouveau questionnaire est prévu pour 2015.

Enfin, Le 7<sup>e</sup> baromètre annuel de **Novethic** analysant la stratégie environnementale des foncières a classé Gecina en première position notamment pour l'engagement clair autour des 17 enjeux à travers des objectifs ambitieux, l'exhaustivité de son reporting ou encore la mise en place d'indicateurs innovants tel que l'efficacité productive (cf. 7.3.3.1. « Efficacité productive des immeubles de bureaux »).

### 7.2.5.3. UNE DÉMARCHE RECONNUE PAR D'AUTRES ACTEURS DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER ET DE LA RSE

En 2014, la démarche RSE de Gecina a également été saluée par des acteurs reconnus dans le secteur de l'immobilier ou de la RSE au sens large.

Ainsi, Gecina a été lauréate dans la catégorie Biodiversité lors des Trophées France GBC du Reporting Environnemental et a reçu le trophée des SIIC pour sa politique RSE.

Par ailleurs, Gecina a également obtenu la distinction « GC Advanced » par le réseau Pacte Mondial France pour sa première Communication sur le Progrès auprès cette instance de l'ONU (cf. 7.2.3. « Communication sur le Progrès Pacte Mondial »).

## 7.3. PATRIMOINE

### 7.3.1. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

Performance énergétique et énergies renouvelables

KPI : Moyenne et % de réduction des consommations d'énergie primaire (bureaux et résidentiel)

Objectif 2016-2020 : 284 kWh/m<sup>2</sup>/an / - 40 % pour les bureaux et 177 / - 20% pour le résidentiel en fonction du niveau de contrôle opérationnel des actifs par rapport à 2008

#### 7.3.1.1. UNE GESTION DU MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE RECONFIGURÉE

Au titre de la réorganisation effectuée au mois d'avril 2014 (cf. 7.1.4.1. La RSE au coeur de l'organisation) Gecina a créé une cellule « Energy Management » au sein de la direction technique du patrimoine immobilier afin de centraliser la coordination des actions sur ce thème et accélérer l'atteinte des objectifs fixés pour 2016 pour tous les types d'actifs du patrimoine. Ainsi, renforcée à

mi-année par le recrutement d'un ingénieur « Energy manager », cette équipe de quatre collaborateurs a pour mission :

- le pilotage des consommations d'énergie et d'eau du patrimoine, notamment en supervisant la collecte des données et en assurant leur traitement ;
- la définition et mise en place des plans d'actions d'amélioration des performances (travaux ou évolution de la gestion de l'exploitation) ; l'accompagnement des relations avec les locataires notamment ceux avec lesquels un bail vert a été signé ;



## 07. Responsabilité et performance RSE

- l'optimisation des achats de fluides et des contrats de fournitures avec la perspective de la loi NOME en 2015 ;
- la coordination de deux projets dédiés à l'optimisation des actions sur l'ensemble du patrimoine :
  - le déploiement de la supervision énergétique du patrimoine,
  - la conduite du processus de certification ISO 50001, projetée en juin 2015,
- la veille technologique sur un domaine en évolution constante et rapide.

Gecina a lancé fin 2013, le déploiement d'un système de supervision (ou télérelève) des consommations d'énergies et d'eau sur son patrimoine tertiaire (pour les actifs en exploitation non concernés par une rénovation, le système Hypervision®). Grâce à ce système, Gecina assurera le suivi des consommations en temps réel et pourra optimiser les profils de consommation par une analyse sur plusieurs périodes (quart d'heure, jour, semaine, mois jusqu'à l'année complète). La performance de chaque immeuble est alors optimisée et des seuils de consommations dits « normaux » définis, afin d'identifier les situations irrégulières par un système d'alerte et mettre en œuvre les actions correctives utiles à la maîtrise du risque de surconsommation. En 2014, cette démarche a été appliquée sur trois immeubles pilotes (le siège, le Cristalys et l'immeuble situé 27, ville l'Évêque). L'objectif 2015 de ce projet porte sur 53 immeubles de bureaux.

La certification ISO 50001 constitue le second projet global lancé par la cellule « Energy Management » en 2014. La politique énergétique du Groupe, validée par le Comité Exécutif, se décline en un plan d'action impactant l'ensemble des Directions (Asset Management, Investissements et Arbitrages, Patrimoine Immobilier, Financière, Marketing et Communication, Secrétariat Général et Ressources Humaines, RSE). L'objectif de Gecina est ainsi de confronter son Système de Management de l'Énergie au cadre défini par la norme pour optimiser le processus de pilotage de sa politique énergétique et le faire reconnaître par tierce partie. La certification ISO 50001 porte

sur les actifs pour lesquels Gecina paye les factures énergétiques. Les actifs de santé en sont donc exclus.

### 7.3.1.2. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DU PATRIMOINE

Le Groupe suit l'ensemble des consommations de ses immeubles tertiaires et résidentiels et a choisi de reconduire, pour l'exercice 2014, les recommandations du guide de reporting RSE article 225 Construction/Immobilier publié par France GBC, à l'élaboration duquel elle s'est associée. Les données sont ainsi détaillées selon leur origine :

- données Corporate, correspondant à la performance du siège, 16 rue des Capucines ;
- données Activités, comportant toutes les consommations des immeubles qui sont maîtrisées par Gecina (dans lesquels Gecina a le contrôle de l'exploitation, donc hors consommations « usage » des locataires) ;
- données Parties Prenantes, comportant toutes les consommations des immeubles qui ne sont pas maîtrisées par Gecina (dans lesquels Gecina n'a pas le contrôle de l'exploitation y compris toutes les consommations « usage » des locataires).

Pour les actifs de santé malgré un nouveau progrès en 2014 dans leur collecte, les données, consommations réelles issues de DPE ou de factures, ne sont pas encore suffisamment fiables pour être exploitées et consolidées dans les résultats. La cartographie du patrimoine fiabilise progressivement les informations propres à cette classe d'actif. Le travail mené au sein des comités de partenariat, instances de rencontre avec les locataires de santé (Générale de santé, Medica...), se poursuivra en 2015 avec la perspective d'atteindre lors de cet exercice, avec l'appui de la nouvelle organisation spécifique à la gestion de l'énergie, une première collecte exhaustive des performances énergétiques des établissements de santé.

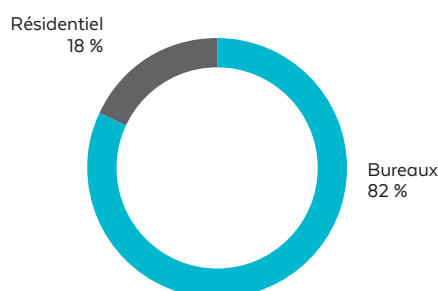
## PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DU PATRIMOINE CONFORMÉMENT AU GUIDE DE REPORTING RSE ÉLABORÉ PAR FRANCE GBC

Indicateurs	Corporate	Activités	Parties Prenantes	Total
kWh <sub>ep</sub>	4 300 508	224 167 639	298 801 019	527 269 166
kWh <sub>ep</sub> corrigé du climat *	4 461 627	233 645 085	295 306 413	533 413 124
kWh <sub>ef</sub>	2 280 492	133 735 292	135 358 250	271 374 033
kWh <sub>ef</sub> corrigé du climat *	2 349 277	143 805 907	135 027 096	281 182 279

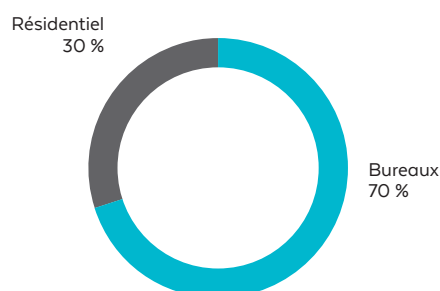
\* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine (bureaux et résidentiel) - Cf. 7.7.2.2. « Précisions méthodologiques ».

## RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES TOTALES SUIVANT LE TYPE D'ACTIVITÉ (CORRIGÉ DU CLIMAT)

### Énergie primaire



### Énergie finale





## INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DU PATRIMOINE

2014	Patrimoine bureaux*	Patrimoine résidentiel
Nombre d'actifs	78	65
Surface de référence (en m <sup>2</sup> )	813 170	516 443
Effectif	46 416	25 822
kWh <sub>ef</sub>	143 212 738	74 619 015
<b>kWh<sub>ef</sub>/occupant</b>	<b>3 085,4</b>	<b>2 889,7</b>
kWh <sub>ef</sub> corrigé DJU chaud/froid	143 728 608	82 991 464
<b>kWh<sub>ef</sub> corrigé DJU chaud/froid/occupant</b>	<b>3 096,5</b>	<b>3 214,0</b>
kWh <sub>ep</sub>	301 006 007	88 484 886
<b>kWh<sub>ep</sub>/occupant</b>	<b>6 485,0</b>	<b>3 426,7</b>
kWh <sub>ep</sub> corrigé DJU chaud/froid	298 777 516	96 857 335
<b>kWh<sub>ep</sub> corrigé DJU chaud/froid/occupant</b>	<b>6 437,0</b>	<b>3 750,9</b>

\* hors usage pour les bureaux.

Gecina publie cette année les consommations d'énergie de son patrimoine en tenant compte de l'occupation des immeubles. L'effectif est calculé sur les mêmes bases que celles retenues pour la répartition des flux financiers de Gecina par partie prenante pour l'année 2014 (cf. 7.6.1.1 Répartition de la valeur créée par Gecina).

### 7.3.1.2.1. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DU PATRIMOINE BUREAUX

La performance énergétique du patrimoine bureaux enregistre un nouveau palier en 2014 après celui de 2011 et 2012 pour un patrimoine bureaux ayant connu peu d'évolutions (deux actifs neufs entrants dans le périmètre consolidé et deux immeubles sortant, l'un pour mise en restructuration, l'autre suite à arbitrage).

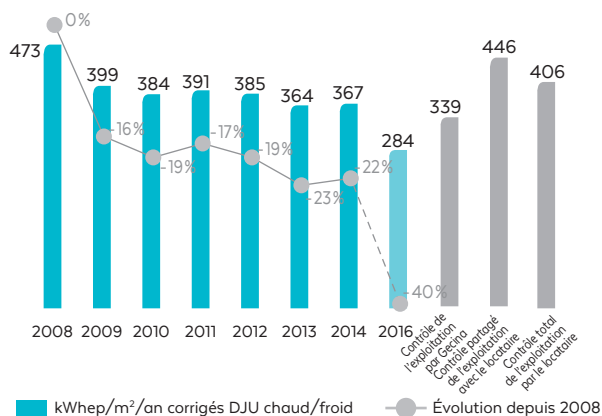
### ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES MOYENNES DES ACTIFS DE BUREAUX SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE (HORS USAGE ET À CLIMAT CONSTANT 2008)

Hors usages	2008	2013	2014	Contrôle de l'exploitation par Gecina	Contrôle partagé de l'exploitation avec le locataire	Contrôle total de l'exploitation par le locataire
Nombre d'actifs	83	78	78	51	16	11
Surface de référence (en m <sup>2</sup> )	683 952	744 643	813 170	531 749	110 255	171 158
kWh <sub>ep</sub>	323 783 329	313 109 390	301 006 007	178 784 353	48 546 126	73 675 528
<b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>	<b>473</b>	<b>420</b>	<b>370</b>	<b>336</b>	<b>440</b>	<b>430</b>
Évolution an/an	0 %	4,4 %	- 12,0 %	- 10,8 %	- 11,4 %	- 13,7 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 11,2 %	- 21,8 %	- 24,4 %	- 14,5 %	- 20,3 %
kWh <sub>ep</sub> corrigé DJU chaud/froid	323 783 329	271 076 941	298 777 516	180 050 468	49 182 285	69 544 763
<b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé DJU chaud/froid</b>	<b>473</b>	<b>364</b>	<b>367</b>	<b>339</b>	<b>446</b>	<b>406</b>
Évolution an/an	0 %	- 5,4 %	0,9 %	1,7 %	8,0 %	- 4,2 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 23,1 %	- 22,4 %	- 23,9 %	- 13,4 %	- 24,8 %
kWh <sub>ef</sub>	156 635 473	149 417 887	143 212 738	86 331 988	24 072 650	32 808 100
<b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>	<b>229</b>	<b>201</b>	<b>176</b>	<b>162</b>	<b>218</b>	<b>192</b>
Évolution an/an	0 %	3,8 %	- 12,2 %	- 11,8 %	- 11,6 %	- 13,7 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 12,4 %	- 23,1 %	- 26,2 %	- 12,3 %	- 22,1 %
kWh <sub>ef</sub> corrigé DJU chaud/froid	156 635 473	129 760 951	143 728 608	88 098 939	24 499 027	31 130 642
<b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé DJU chaud/froid</b>	<b>229</b>	<b>174</b>	<b>177</b>	<b>166</b>	<b>222</b>	<b>182</b>
Évolution an/an	0 %	- 8,7 %	1,4 %	2,3 %	7,3 %	- 4,8 %
Évolution depuis 2008	0 %	- 23,9 %	- 22,8 %	- 24,7 %	- 10,8 %	- 26,1 %

La consommation globale du patrimoine, non corrigée du climat, présente, par rapport à 2013, un gain notable de l'ordre de 11 %, tant en énergie finale qu'en énergie primaire, suivant ainsi la tendance nationale (chute de la consommation brute d'électricité de 6 % en 2014 principalement due aux conditions climatiques <sup>(7)</sup>).

(7) Bilan électrique 2014 RTE du 27/01/2015 - [http://www.rtefrance.com/sites/default/files/bilan\\_electrique\\_2014.pdf](http://www.rtefrance.com/sites/default/files/bilan_electrique_2014.pdf)

### MOYENNE DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE PRIMAIRE (À CLIMAT CONSTANT 2008) - BUREAUX



Le calcul « à climat constant », avec la correction climatique appliquée compte tenu d'une année relativement clémente (année la plus chaude depuis 1900<sup>(8)</sup>), vient toutefois impacter défavorablement ce résultat, le gain devenant une perte de 2,7 % par rapport à l'exercice précédent.

La performance énergétique moyenne du patrimoine tertiaire de Gecina, en kWhep/m²/an corrigée du climat, s'établit à 367, sensiblement équivalent au niveau 2013, avec un gain de 22,4 % par rapport à 2008 (473).

Ceci s'explique notamment par les difficultés de gestion rencontrées sur des périodes dites de « mi-saison » (nombreuses en 2014) où alternent rapidement demandes en chaud (mise en température de l'immeuble avant l'arrivée des collaborateurs) et demandes en froid (une ou deux heures seulement après le début de l'activité compte tenu des apports internes, informatiques notamment) par nature plus difficilement optimisables. Le déploiement du suivi en temps réel des consommations d'énergie devient ainsi un outil prépondérant pour poursuivre le chemin vers les objectifs de réduction de consommations affichés.

Autre solution d'optimisation du pilotage des immeubles, le déploiement de boîtiers Voltalis<sup>(9)</sup> initié en 2014 sur une partie du patrimoine et devant se poursuivre en 2015, démontre tout son intérêt, notamment à travers l'optimisation du temps de fonctionnement des ventilo convecteurs.

Notons que la certification des surfaces du patrimoine reste toujours un levier important de l'amélioration énergétique du patrimoine. Les immeubles certifiés HQE<sup>®</sup> exploitation présentent ainsi une consommation d'énergie primaire moyenne de 339 kWhep/m²/an corrigés du climat en 2014, soit 7,6 % inférieure à la moyenne du patrimoine bureaux.

Depuis plusieurs années déjà, le remplacement des équipements énergétiques fait l'objet d'une analyse technico-économique en coût global pour privilégier les plus performants en matière de consommation tout en tenant compte de la maîtrise des charges pour les utilisateurs.

À l'occasion notamment de la réalisation de travaux preneurs dans l'existant (renouvellement de bail, nouvelle location), Gecina réalise des diagnostics énergétiques détaillés afin d'évaluer les bouquets de travaux les plus rentables dont les actions, en fonction de leur coût et de la durée du bail, génèrent une économie sur la facture énergétique du locataire.

L'étude de l'approvisionnement en énergie des immeubles pour leurs besoins de chauffage et de rafraîchissement, est aussi un vecteur influant non seulement sur la performance de l'actif mais aussi sur son empreinte en énergie primaire, ainsi qu'en carbone. Lorsqu'un réseau urbain est disponible à proximité, l'analyse technico-économique intègre cette solution et participe au choix de la stratégie énergétique retenue pour l'immeuble étudié.

Les plans d'actions reprennent les résultats « énergie » de la cartographie RSE du patrimoine et participent à la planification à long terme des moyens à mettre en œuvre sur chaque bâtiment (cf. 7.1.4.3. « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine »).

La certification ISO 50001, impliquant l'ensemble des Directions de Gecina, donnera également en 2015 un cadre réglementaire à ces démarches globales, via la mise en place de processus transversaux structurés.

Au titre de ses nouveaux développements, (cf. 7.3.2.1 « Constructions et rénovations »), Gecina s'impose de hauts niveaux de performances énergétiques en retenant l'objectif de labellisation EFFINERGIE + sur les immeubles neufs et BBC rénovation sur les restructurations ou rénovations lourdes. Lorsque les projets sont mixtes (partie neuve, partie restructurée), la performance recherchée est fixée par rapport à la RT2012, à l'exemple du projet Grande Halle à Lyon qui atteint un niveau RT 2012 - 25 % par la mise en place d'un bâti performant (façade isolée par l'extérieur) et un mix énergétique en grande partie alimenté par des énergies renouvelables (géothermie sur nappe et solaire pour l'eau chaude sanitaire).

Autre piste de travail dans les développements en cours, la Garantie de Performance Énergétique (GPE). Mise en œuvre sur le projet 55 Amsterdam, Gecina y a conduit une simulation énergétique dynamique pour définir les niveaux de consommation futurs, socle contractuel de la GPE. Ainsi, l'objectif de consommation énergétique tous postes confondus pour cet immeuble, ne devra pas excéder un résultat prédéterminé (chauffage, ECS, climatisation et électricité hors usages), avec un objectif de baisse les années suivantes, pour tenir compte de la mise en exploitation progressive de l'immeuble.

(8) Bilan climatique définitif de l'année 2014 Météo France établi le 2 janvier 2015 - <http://www.meteofrance.fr/climat-passe-et-futur/bilans-climatiques/bilan-2014/bilan-climatique-provisoire-de-l-annee-2014#>

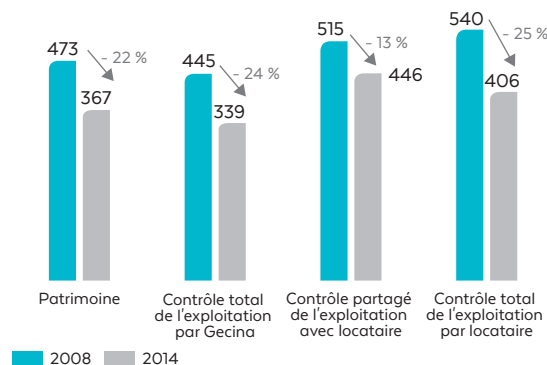
(9) Le boîtier Voltalis s'installe simplement sur le tableau électrique et mesure les consommations électriques en temps réel via Internet pour les moduler. Ces modulations, réalisées à grande échelle, constituent ce que l'on appelle l'effacement diffus et participent à l'équilibre électrique du pays.



Les enseignements de la première période de suivi (2008-2012) et les travaux menés collectivement avec France GBC en 2012 ont attiré l'attention sur la nécessaire segmentation du patrimoine selon la typologie suivante :

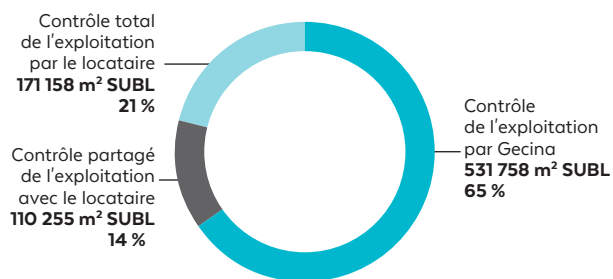
- lorsque l'exploitation est totalement contrôlée par Gecina (65 % des surfaces et 339 kWhep corrigés/m<sup>2</sup>/an intégrant le siège), l'atteinte des objectifs est plus maîtrisée et c'est pourquoi, sur ce patrimoine, Gecina a maintenu son ambition pour 2016, d'un gain d'efficacité énergétique de 40 %. Entre 2008 et 2014 le gain sur ce parc est ainsi de 23,9 % ;
- lorsque le contrôle de l'exploitation par Gecina est partiel (14 % des surfaces et 446 kWhep corrigés/m<sup>2</sup>/an), les moyens d'action sont réduits au périmètre des parties communes et réseaux de chaud et de froid collectifs. Le décalage à 2020 de l'objectif 2016 s'impose pour ce périmètre, dont le gain entre 2008 et 2014 n'est encore que de 13,4 %. Le dialogue avec les locataires devrait y prendre tout son sens pour l'établissement de politiques communes, s'appuyant notamment sur les annexes environnementales (cf. Chap. 7.3.2.3. « Baux verts/annexes environnementales »). L'outil Hypervision sera lui aussi un élément important dans le suivi des consommations des locataires. Il donnera à chacune des parties prenantes, des informations complémentaires et sera à la base de discussions Gecina/locataires portant sur l'optimisation des consommations d'énergie. Les alertes de surconsommations disponibles grâce à cet outil aideront à détecter les pics de consommations, en temps réel pour en limiter la durée ;
- lorsque le locataire gère seul l'exploitation du site (21 % des surfaces et 406 kWhep corrigés /m<sup>2</sup>/an), Gecina ne peut en l'état que difficilement intervenir sur l'actif et envisageait en 2012 que seule l'annexe environnementale pourrait être créatrice des conditions d'une amélioration significative des performances. Or, entre 2008 et 2014, le gain a finalement été de 24,8 %. Les grands utilisateurs, pour la majorité d'entre eux soumis à l'obligation de la loi DDADUE <sup>(10)</sup>, ont donc poursuivi le développement de leur gestion vertueuse de l'énergie. Là encore, Hypervision sera un atout important dans le suivi journalier des consommations de ces utilisateurs.

### ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE (À CLIMAT CONSTANT) ENTRE 2008 ET 2014 SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE (kWhep/m<sup>2</sup>/an)

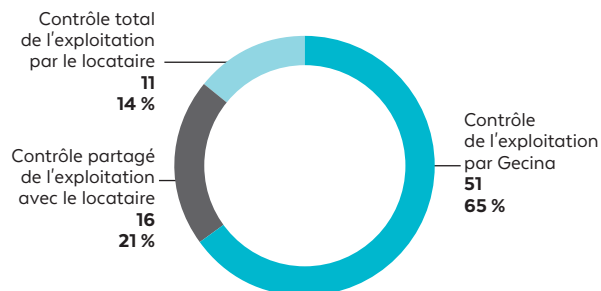


### VENTILATION DES ACTIFS SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL DE GECINA

#### En surface et en % des surfaces



#### En nombre d'actifs et % d'actifs



(10) Loi n° 2013-619 du 16 juillet 2013 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne (DDADUE) dans le domaine du développement durable imposant aux entreprises qui, pour les deux exercices comptables consécutifs précédant la date d'obligation d'audit, remplissent une des trois conditions : effectif qui excède 250 personnes, chiffre d'affaires annuel qui excède 50 millions d'euros, total de bilan qui dépasse 43 millions d'euros, un audit énergétique qui devra comporter « un examen détaillé du profil de consommation énergétique des bâtiments ou groupes de bâtiments », et être établi « de manière indépendante par des experts qualifiés et indépendants ».

## 07. Responsabilité et performance RSE

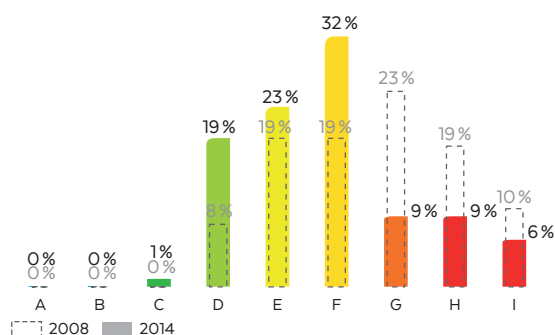
Ci-dessous est présentée l'évolution 2014 des étiquettes énergie du patrimoine de bureaux, en nombre d'actifs, par rapport à l'année de référence 2008.

Entre 2008 et 2014, la part d'immeubles des étiquettes G, H et I est passée de 34 % à 24 %. Les classes C, D et E représentent en 2014 43 % du patrimoine. Ces ratios reposent sur les consommations hors usages suivant le protocole de reporting validé pour la publication

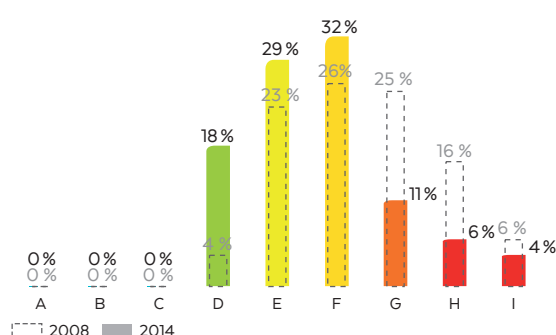
des résultats annuels. Ils diffèrent en cela de la méthodologie proposée par les travaux du groupe « rénovation du parc tertiaire » piloté par Maurice Gauchot qui proposait, en 2012, de retenir la totalité des consommations d'un actif. Engagée via la certification ISO 50001 du Système de Management de l'Énergie (SME) dans une démarche de maîtrise et de réduction des consommations de son patrimoine, Gecina disposera de tous les éléments nécessaires, si une intégration des usages devait se généraliser.

### RÉPARTITION PAR ÉTIQUETTE ÉNERGIE DU PATRIMOINE BUREAUX EN EXPLOITATION

En nombre d'actifs 2008/2014



En surface 2008/2014



#### 7.3.1.2.2. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DU PATRIMOINE RÉSIDENTIEL ET DES RÉSIDENCES ÉTUDIANTS

**Note importante :** révision des objectifs : en l'état du résultat des efforts déjà déployés et des moyens d'action propres au patrimoine résidentiel, notamment sur les immeubles équipés en chauffage individuel électrique, les équipes de Gecina doivent se résoudre à l'idée que l'anticipation (envisagée en 2008 lors de la première

fixation d'objectifs) de quatre ans des objectifs de la loi Grenelle 1, à savoir une réduction des consommations énergétiques de moins 38 % à l'horizon 2020 ne s'avère plus réaliste. En conséquence les objectifs sont réévalués pour le patrimoine résidentiel et fixés à - 20 % à l'horizon 2016 et - 38 % à l'horizon 2020, soit en stricte conformité avec les seuils du Grenelle.

### ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES MOYENNES DU PATRIMOINE RÉSIDENTIEL SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE (À CLIMAT CONSTANT 2008)

À périmètre réel	2008	2013	2014	Activités Consommations réelles des actifs contrôlés par Gecina	Parties prenantes Consommations évaluées par la méthode 3CL des actifs non contrôlés par Gecina
Nb actifs	128	67	65	31	34
Surface de référence (m <sup>2</sup> SHAB)	885 892	503 467	516 443	334 105	182 338
kWh <sub>ep</sub>	195 391 780	102 064 502	88 484 886	49 683 795	38 801 091
<b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>	<b>221</b>	<b>203</b>	<b>171</b>	<b>149</b>	<b>213</b>
évolution an/an	0,0 %	3,5 %	-15,5 %		
évolution depuis 2008	0,0 %	-8,1 %	-22,3 %	-29,9 %	-17,5 %
kWh <sub>ep</sub> corrigé DJU chaud	195 391 780	96 429 889	96 857 335	58 056 244	38 801 091
<b>kWh<sub>ep</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé DJU chaud</b>	<b>221</b>	<b>192</b>	<b>188</b>	<b>174</b>	<b>213</b>
évolution an/an	0,0 %	-2,2 %	-2,1 %		
évolution depuis 2008	0,0 %	-13,2 %	-15,0 %	-18,0 %	-17,5 %
kWh <sub>ef</sub>	174 508 921	88 198 631	74 619 015	49 683 795	24 935 220
<b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>	<b>197</b>	<b>175</b>	<b>144</b>	<b>149</b>	<b>137</b>
évolution an/an	0	4,2 %	-17,5 %		
évolution depuis 2008	0	-11,1 %	-26,7 %		
kWh <sub>ef</sub> Corrigé DJU chaud	174 508 921	82 594 486	82 991 464	58 056 244	24 935 220
<b>kWh<sub>ef</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé DJU Chaud</b>	<b>197</b>	<b>164</b>	<b>161</b>	<b>174</b>	<b>137</b>
Évolution an/an	0	-2,4 %	-2,0 %		
Évolution depuis 2008	0	-16,7 %	-18,4 %		



L'amélioration constante des performances des actifs résidentiels se poursuit depuis 2008 grâce à un plan de travaux et de pilotage optimisé de l'exploitation des actifs puisqu'une baisse de près de 15 % a été obtenue en énergie primaire et de 18,4 % en énergie finale.

En effet, elle est le résultat des actions engagées tant sur le bâti que sur la conduite des installations de chauffage et d'eau chaude sanitaire ; à titre d'exemples :

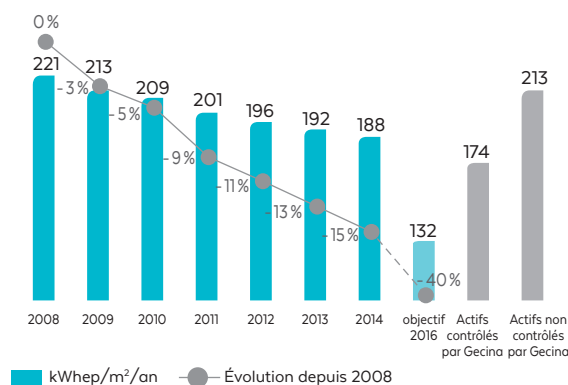
- les chaufferies collectives fonctionnant au fioul domestique ont été rénovées et raccordées à un réseau de chaleur ou converties au gaz avec l'installation de chaudières à condensation ;
- le calorifuge des réseaux horizontaux d'eau chaude sanitaire situés dans les parties communes des immeubles a été remplacé par un isolant de classe 2 au sens de la RT ;
- depuis 2008, les chaufferies ou sous-stations collectives pour le chauffage et la production d'eau chaude sanitaire ont fait l'objet d'une rénovation avec mise en place d'équipements performants pour un équivalent de 146 000 m<sup>2</sup> de SHAB ;
- une clause d'intéressement a été rajoutée dans les contrats de chauffage pour inciter les exploitants à suivre les consommations d'énergie et à éviter toute dérive sanctionnée par une pénalité ;
- l'étanchéité des toitures-terrasses inaccessibles a été remplacée avec mise en place d'une isolation thermique renforcée pour 17 immeubles ;
- Gecina poursuit le remplacement des menuiseries extérieures par des menuiseries à double vitrage sur ses immeubles d'habitation ;
- l'acquisition et la construction de nouvelles résidences pour étudiants avec haut niveau de performance énergétique viennent également améliorer la qualité énergétique du parc résidentiel de Gecina.

Le choix assumé en 2008 de communiquer sur des résultats issus des DPE suivant la méthodologie 3CL ne valorisait que le travail résultant des travaux sur le bâti ou du changement de source d'énergie. Cette volonté d'homogénéiser les résultats entre patrimoine en chauffage individuel et patrimoine en chauffage collectif n'extériorisait pas les améliorations liées à la conduite d'exploitation, action volontariste menée par Gecina sur plus de la moitié de son patrimoine pour faire sensiblement progresser sa performance d'ensemble.

Ainsi, les résultats présentés entre 2008 et 2012 ne reflétant pas l'ensemble du travail conduit sur le patrimoine, il a été décidé à partir de 2012 de faire un suivi différent entre ces deux catégories en adoptant pour les immeubles alimentés en chauffage collectif dont Gecina possède le contrôle de l'exploitation, la même méthodologie que les immeubles tertiaires, à savoir en consommation réelle avec correction climatique.

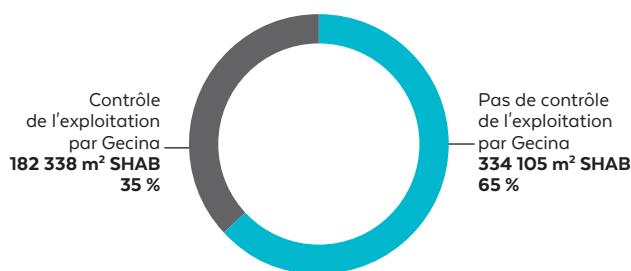
Pour le patrimoine en chauffage individuel dont Gecina ne possède pas le contrôle de l'exploitation, le Groupe ne peut actuellement pas envisager de collecter l'ensemble des factures des locataires afin d'identifier les consommations réelles des actifs. C'est pourquoi cette partie reste analysée via la méthodologie DPE.

## MOYENNE DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE PRIMAIRE (À CLIMAT CONSTANT 2008) - RÉSIDENTIEL

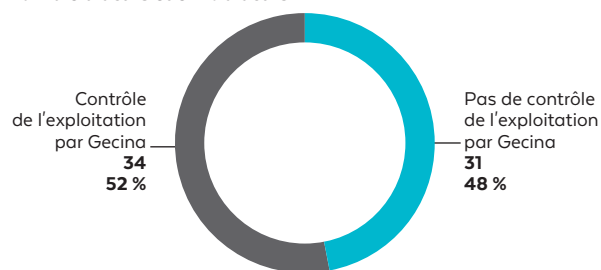


## VENTILATION DES ACTIFS SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL DE GECINA

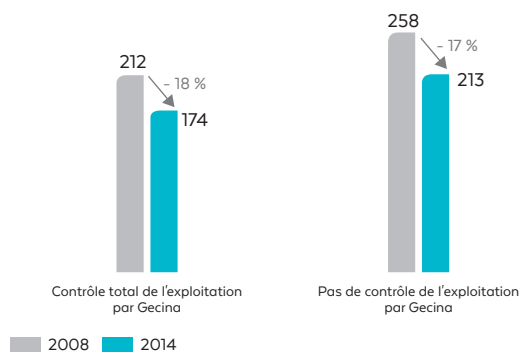
En surface et en % des surfaces



En nombre d'actifs et en % d'actifs



## ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE (À CLIMAT CONSTANT) ENTRE 2008 ET 2014 SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE (kWhep/m²/an)



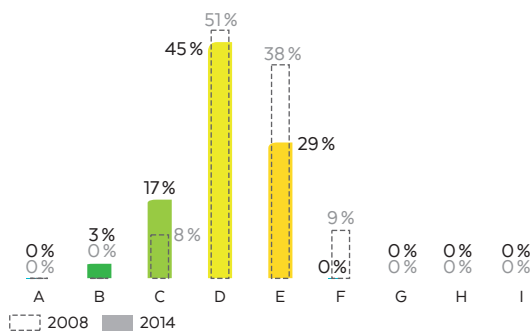
## 07. Responsabilité et performance RSE

Comme en immobilier d'entreprise, le nombre d'actifs dans les catégories les moins performantes a sensiblement diminué, gain de plus de 10 % dans les classes C ou supérieures, marquant la limite inférieure de l'objectif national à 2020 fixé à 150 kWhep/m<sup>2</sup>/an.

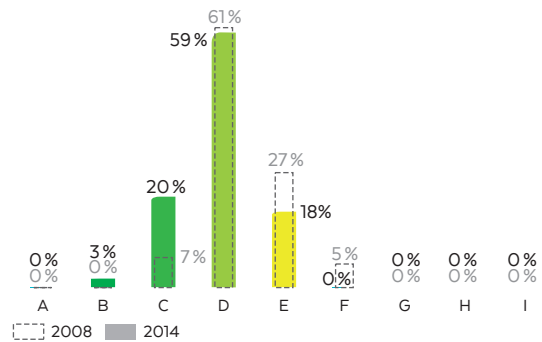
De surcroît, la quasi-totalité des actifs en patrimoine sont dans les classes énergétiques D ou E, sensiblement proches de la moyenne recherchée. Le suivi des performances réelles du patrimoine en chauffage collectif valorisera le travail de pilotage de l'exploitation en poursuivant cette amélioration nette des performances du patrimoine.

### RÉPARTITION PAR ÉTIQUETTE ÉNERGIE RÉSIDENTIEL EN EXPLOITATION 2008/2014

En nombre d'actifs



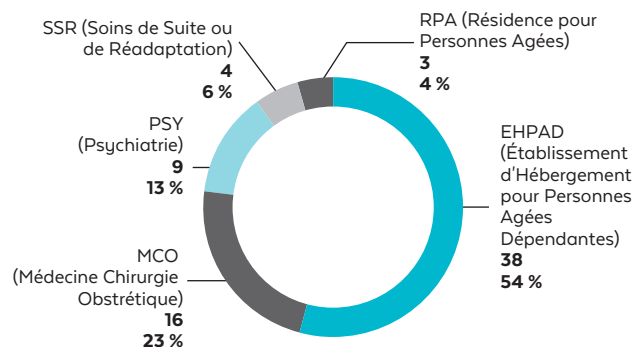
En surface



### 7.3.1.2.3. CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DE L'ACTIVITÉ DE LA SANTÉ

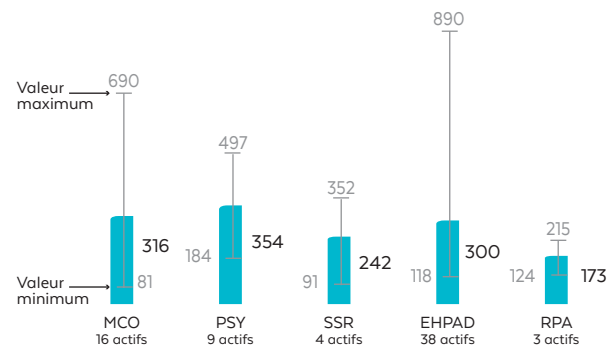
Gecina a publié pour la première fois, en 2012, des informations relatives à son patrimoine de santé (86 % du patrimoine est couvert) dont le graphique ci-dessous montre la répartition par typologie d'actifs.

#### RÉPARTITION DES ACTIFS DE SANTÉ SUIVANT LEUR TYPLOGIE



En 2013, l'analyse des consommations réelles collectées pour 35 % des actifs (principalement EHPAD) a révélé des écarts par rapport aux données des DPE disponibles en 2012. Les difficultés rencontrées dans cette phase de rapprochement des données nécessitent de disposer du recul nécessaire pour apprécier les divergences mesurées et fiabiliser les données.

#### DPE MOYEN DU PORTEFEUILLE DES ACTIFS DE SANTÉ (kWhep/m<sup>2</sup>/an)



Ces DPE ont été réalisés sur 91 % du périmètre du patrimoine santé.

Ainsi en 2014, Gecina a poursuivi son action de collecte de données auprès des locataires des actifs de santé via les audits menés pour établir le *scoring* RSE de son patrimoine (cf. 7.1.4.3. « Un *scoring* RSE au service de la cartographie du patrimoine »).

Une analyse aussi détaillée que sur les bureaux ou le résidentiel ne peut toutefois être réalisée à l'aide des données collectées. Il est, en effet, constaté de fortes disparités de consommations sur des types d'actifs de santé pourtant identiques. Par exemple, la comparaison de deux établissements psychiatriques alimentés en électricité et au gaz, révèle des variations significatives entre 2012 et 2013. En effet, alors que la consommation d'électricité de l'un des immeubles diminue de 9,8 %, la consommation de l'autre augmente de 1,7 %. Pour la même période, la consommation de gaz du premier augmente de 2,6 % alors que la consommation du second diminue de 3,4 %.



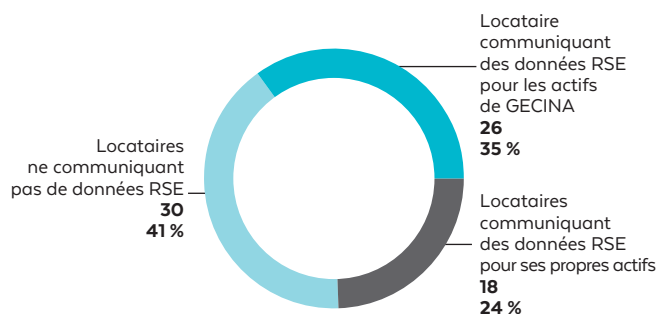
À la lumière d'un tel exemple, l'élaboration de plans d'actions détaillés partagés avec les locataires, objectif que Gecina s'est fixé dès 2012, devient prioritaire.

La fixation d'objectifs par type d'actifs ou à l'échelle du patrimoine de santé est en conséquence difficilement envisageable à ce stade.

Le *scoring* RSE constitue un levier pour disposer non seulement d'une visibilité sur les niveaux de consommations des actifs de santé, mais aussi pour préparer les plans d'actions visant à améliorer leurs performances.

Accusant un retard certain sur l'immobilier tertiaire, l'immobilier de santé, dont les priorités portent naturellement sur le respect des règles extrêmement complexes liées à l'activité (qui régissent par ailleurs d'une certaine façon la responsabilité sociétale de ces établissements), s'ouvre progressivement à la prise en compte des thématiques environnementales. L'analyse des rapports RSE publiés par certains exploitants, menée en 2013 sur 24 % du patrimoine de santé démontre une sensibilisation et une maîtrise croissante du secteur de la santé.

#### RÉPARTITION DES ACTIFS SUIVANT LE NIVEAU D'INFORMATION ISSUE DES LOCATAIRES DES ACTIFS DE SANTÉ



#### 7.3.1.3. DÉVELOPPEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Gecina poursuit son désengagement des énergies fortement carbonées (fioul, charbon) et développe dans le même temps la part de son énergie produite à partir d'énergies renouvelables.

Le Groupe appuie son plan d'actions sur deux axes :

- d'une façon directe, par le choix approprié du mode d'alimentation en énergie des immeubles dès leur construction ou lors des travaux de rénovation des systèmes de production de chauffage et/ou de froid ;
- d'une façon indirecte, par l'incitation des fournisseurs d'énergie à se diriger vers la production issue d'énergies renouvelables par l'intermédiaire de la signature de contrats d'électricité verte, l'usage des réseaux de chaleur et de froid, etc.

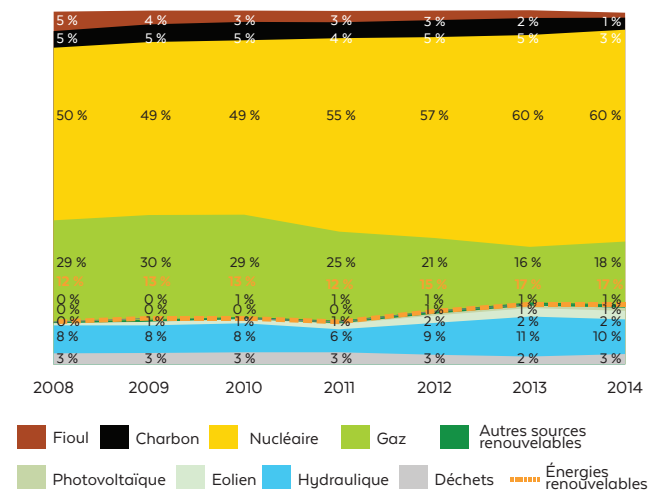
La performance directe est toutefois pour le moment quasi exclusivement liée à la connexion aux réseaux de distribution d'énergie, dont le mix tarde à évoluer de façon significative (l'alimentation du réseau CPCU par le chauffage bois n'est pas encore opérationnelle, le développement du photovoltaïque et de l'éolien reste encore confidentiel). Le développement des énergies renouvelables *in situ* progresse, notamment dans le résidentiel en retenant pour tout nouveau développement, l'énergie solaire comme base pour la préparation de l'eau chaude sanitaire. À l'instar de la résidence Cité Cinéma à Saint Denis livrée en 2014, les résidences étudiants développées par Gecina intègrent ces systèmes et un projet de centrale solaire photovoltaïque en toiture d'un futur immeuble de bureaux à Montigny-le-Bretonneux (Garden Ouest) est à l'étude.

La prépondérance de l'électricité dans le patrimoine est en grande partie due à l'accroissement relatif des surfaces de bureaux par rapport au résidentiel. Les résultats en performance d'émissions de CO<sub>2</sub> en sont ainsi affectés positivement compte tenu du mix de production français.

En ce qui concerne la performance indirecte, le mix énergétique du Groupe est évalué sur la base de la répartition des consommations d'énergie primaire du parc de Gecina et en s'appuyant sur le mix de production français publié chaque année par RTE et sur celui transmis par les distributeurs de réseaux de chaleur et de froid.

La part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de Gecina est stable à 17 %, le contexte français n'ayant pas évolué de manière significative depuis 2013.

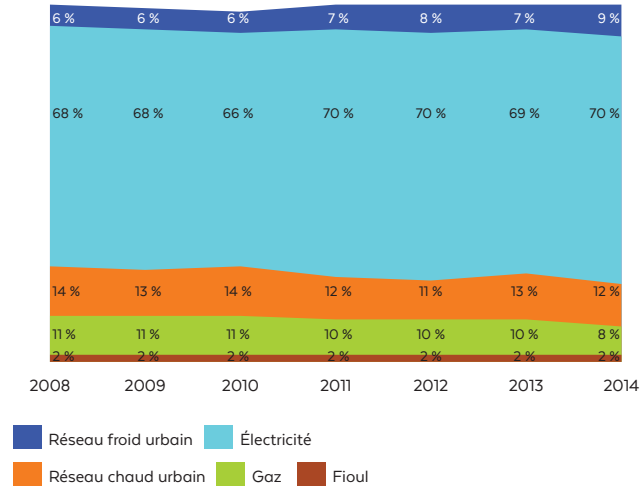
#### ÉVOLUTION DU MODE DE PRODUCTION D'ÉNERGIE DU PATRIMOINE



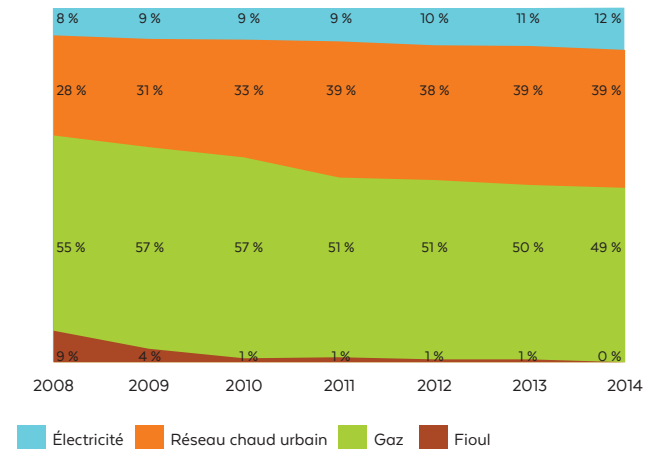


## 07. Responsabilité et performance RSE

ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGIE FINALE DE L'ACTIVITÉ BUREAUX



ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGIE FINALE DE L'ACTIVITÉ RÉSIDENTIELLE



### 7.3.2. LABELLISATION, CERTIFICATION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

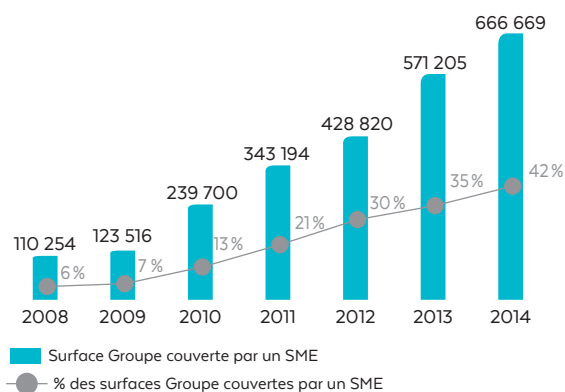
Labellisation, certification et performance environnementale

KPI : % de surfaces livrées avec un haut degré de certification / % des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation

Objectif 2016 : 100 % / 80 %

Gecina poursuit sa démarche de certification par tierce partie. Elle dispose désormais d'un patrimoine en exploitation certifié de 522 749 m<sup>2</sup>. En y ajoutant les immeubles en développement objets d'une certification, la surface couverte par un système de management environnemental (SME) atteint 666 669 m<sup>2</sup>, soit 42 % des surfaces du patrimoine.

#### COUVERTURE SME - PATRIMOINE BUREAUX ET RÉSIDENTIEL



Pour accélérer la transformation de son patrimoine, Gecina a mis en place, en 2010, un Système de Management Général (SMG) de l'Exploitation pour son patrimoine de bureaux. Au cours de l'année 2012, un Système de Management Général (SMG) de la construction a été déployé pour élever la qualité des constructions neuves et des restructurations aux meilleurs standards et préparer les projets en développement à une exploitation responsable.

Les deux systèmes de management s'interconnectent pour garantir une coordination des différents intervenants et le suivi des performances attendues.



## DESCRIPTION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE GECINA

	SMG Construction	SMG Exploitation
Processus décomposés suivant les phases opérationnelles <b>décrivant le mode opératoire à mener sur une opération</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programmation</li> <li>2. Sélection</li> <li>3. Conception</li> <li>4. Réalisation</li> <li>5. Mise en exploitation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lancement</li> <li>2. Admission</li> <li>3. Suivi</li> <li>4. Renouvellement</li> </ol>
Procédures <b>décrivant chacune un mode opératoire spécifique pour effectuer des tâches récurrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la QEB et évaluation des compétences, communes aux 2 systèmes</li> <li>• Gestion des écarts et capitalisation d'une base commune aux 2 systèmes, en partie adaptée à chacun des 2 périmètres</li> <li>• Audit du projet</li> <li>• Conformité au marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des prestations</li> <li>• Travaux</li> <li>• Gestion des situations d'urgence</li> <li>• Fonctionnement d'une réunion de suivi d'exploitation</li> <li>• Procédure de traitement des réclamations des utilisateurs sur SAMFM</li> <li>• Fiches réflexes</li> <li>• Note de fonctionnement gestion budgétaire</li> <li>• Revue du SME</li> </ul>
Documents types <b>« modèles » à réutiliser et à adapter aux spécificités de chaque opération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier des charges preneur, Guide d'occupation environnementale exploitant, Guide d'occupation environnementale usagers et Guide d'exploitation environnementale communs aux 2 systèmes</li> <li>• Programme performantiel synthétisant les exigences de Gecina en termes de qualité, d'usage et de performances techniques et environnementales               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bâtiment tertiaire de bureaux</li> <li>- Résidences étudiants (ce document a été entièrement revu afin d'intégrer les exigences de la certification Habitat &amp; Environnement systématiquement recherchée sur ce type d'actifs)</li> <li>- Pour les bâtiments de santé, les standards seront définis en collaboration avec un panel représentatif des clients locataires.</li> </ul> </li> <li>• Engagement type pour la certification</li> <li>• Listing type pour analyse environnementale</li> <li>• Cahier des charges mission AMO HQE®</li> <li>• Charte d'organisation environnementale de chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil des attentes des parties intéressées</li> <li>• Cahiers des charges Prestations</li> <li>• Outil de gestion des déchets d'exploitation</li> </ul>
Outils de pilotage <b>complétés au fur et à mesure de l'évolution du projet pour un suivi des performances visées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord de pilotage « bâtiment responsable » qui reprend les 11 thèmes techniques de « l'immeuble responsable » et assure le suivi pour chaque thème et pour chaque phase des choix techniques, des niveaux atteints par indicateurs de performance et les labels associés</li> <li>• Tableau de capitalisation</li> <li>• Grilles d'évaluation des prestataires conception et réalisation</li> <li>• Fiche opération</li> <li>• Suivi documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord de suivi des performances de l'exploitation</li> <li>• Tableau de suivi des écarts</li> <li>• Tableau de capitalisation</li> <li>• Tableau de suivi des certifications</li> </ul>

### 7.3.2.1. CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

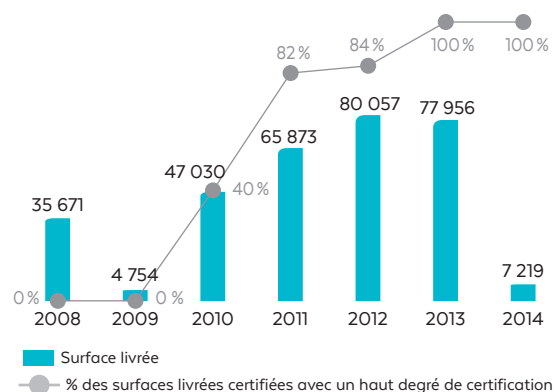
Gecina a retenu depuis 2005 la certification NF HQE® Bâtiments Tertiaires pour la certification de ses immeubles de bureaux en développement. Seule certification existante à cette date, elle est depuis la démarche la plus répandue en France comme en témoigne le Baromètre de la certification environnementale 2014<sup>(11)</sup>. Le choix initial de Gecina est ainsi confirmé et son niveau d'ambition se positionne aujourd'hui en recherchant l'un des deux meilleurs niveaux de certification dénommé passeport HQE® Excellent ou Exceptionnel.

Concernant la certification de ses actifs de logements, Gecina a retenu la certification multicritère Habitat & Environnement, développée par QUALITEL, leader du secteur de la certification en France. Le profil le plus ambitieux des deux certifications Habitat & Environnement et Patrimoine Habitat & Environnement pour la rénovation est systématiquement recherché.

Gecina recherche, en complément de la certification HQE®, retenue comme base de tous ses programmes, d'autres certifications (LEED, BREEAM®, etc.) et labels (Effinergie +, BiodiverCity®, Well Building Standard, etc.) dans le but d'adapter ses opérations au plus près des attentes de ses parties prenantes, locataires actuels ou futurs, investisseurs, collectivités locales.

100 % des surfaces livrées sont certifiées avec un haut niveau de certification comme en témoignent les tableaux et graphiques ci-dessous.

### SURFACES DES ACTIVITÉS BUREAUX ET RÉSIDENTIEL CERTIFIÉES AVEC UN HAUT DEGRÉ DE CERTIFICATION CONSTRUCTION



### CERTIFICATION DES DÉVELOPPEMENTS - BUREAUX ET RÉSIDENTIEL

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Surface certifiée avec un haut degré de certification *	0	0	18 622	53 827	67 525	32 269	7 219
Surface livrée certifiée	31 023	0	23 675	53 827	75 350	77 956	7 219
Surface livrée	35 671	4 754	47 030	65 873	80 057	77 956	7 219
<b>% des surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>39,6 %</b>	<b>81,7 %</b>	<b>84,3 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
% des surfaces livrées certifiées	87,0 %	0,0 %	50,3 %	81,7 %	94,1 %	100,0 %	100,0 %
% des surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification hors Beaugrenelle	0,0 %	0,0 %	39,6 %	81,7 %	84,3 %	100,0 %	100,0 %

\* Bureaux : 12/14 cibles HQE Performant ou Très performant ; Résidentiel : Profil A H&E.

(11) Sur un panel de 771 immeubles tertiaires certifiés en 2014, 691, soit 90 %, sont certifiés HQE® contre 10 immeubles LEED et 119 BREEAM®.



En 2014, deux résidences étudiants ont été livrées certifiées : H&E profil A et BBC pour la résidence Cité Cinéma et Patrimoine H&E avec les options confort acoustique et performance ainsi que le label BBC rénovation pour la résidence Lecourbe.

## LES LIVRAISONS 2014

### Résidence étudiants Saint-Denis

La résidence étudiants Cité Cinéma Saint-Denis livrée en juillet 2014, se situe au niveau du carrefour Pleyel dans un quartier riche en mixité fonctionnelle (immeubles de bureaux, organismes de santé publics, commerces en pied d'immeuble et logements) et proche des lieux majeurs d'enseignement supérieur (campus Paris 8, campus Paris 13 et Institut de formation des soins infirmiers). L'isolation par l'extérieur, la mise en œuvre de panneaux solaires thermiques pour la production de l'eau chaude sanitaire ainsi qu'une ventilation double flux ont été déterminants dans l'obtention de la certification Habitat & Environnement profil A ainsi que du label BBC pour cette résidence.

### Résidence étudiants Lecourbe

La transformation d'un immeuble de bureaux situé dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris en résidence étudiante de 133 lits a été livrée en septembre 2014. Conçue par le cabinet d'architecture Bechu, cette restructuration lourde a obtenu la certification patrimoine H&E complétée des options acoustique et performance ainsi que le label BBC rénovation. Offrant de nombreux services et espaces de convivialité, cette résidence intègre également les meilleurs standards environnementaux comme la production d'eau chaude sanitaire solaire et la végétalisation des toitures. En matière d'éco-conception, une modélisation ACV a été menée pour l'optimisation du choix des matériaux en participant au test HQE® Performance phase 2.

Depuis 2005, Gecina a développé 659 118 m<sup>2</sup> certifiés ou en cours de certification. Le tableau ci-après présente les niveaux de certification atteints pour ces opérations.

## IMMEUBLES LIVRÉS RÉSIDENTIELS ET TERTIAIRES DEPUIS 2005

Nom du projet	Date de livraison	Surface Shon du lot (m <sup>2</sup> )	Label HPE obtenu	Certification/Dernier Niveau de Passeport Bâtiment Durable délivré	Étoiles par Thème*			
					Énergie	Environnement	Santé	Confort
Le Cristallin	2005	9 000		<b>HQE EXCELLENT</b>	0	4	3	3
B3A	2007	4 452		<b>H&amp;E Profil A</b>				
Khapa	2008	19 639		<b>HQE TRÈS BON</b>	0	3	3	2
L'Angle	2008	11 384		<b>HQE TRÈS BON</b>	0	2	3	2
Anthos	2010	9 487	THPE 2005	<b>HQE EXCEPTIONNEL</b>	2	3	3	4
ORIGAMI	2010	5 053	THPE 2005	<b>HQE TRÈS BON</b>	2	3	1	2
Tour Mercure	2011	12 888	THPE 2005	<b>HQE EXCELLENT</b>	2	3	2	3
Horizons	2011	36 487	THPE 2005	<b>HQE EXCELLENT</b>	2	3	3	2
96/104 Neuilly	2011	10 665	THPE 2005	<b>HQE EXCELLENT</b>	3	3	2	2
Magistère	2012	7 825	THPE 2005	<b>HQE TRÈS BON</b>	2	3	2	1
			BBC-Effinergie	<b>HQE EXCEPTIONNEL</b>				
			2005	<b>LEED Platinum</b>				
Newside	2012	17 860		<b>BREEAM Outstanding</b>	3	4	3	3
Park Azur	2012	24 000		<b>HQE EXCELLENT</b>	3	3	1	2
			BBC-Effinergie					
			2005	<b>HQE EXCEPTIONNEL</b>	3	4	3	2
Pointe Métro 2	2012	15 000		<b>H&amp;E Profil E</b>				
Rue de Chambéry	2012	889		<b>HQE TRÈS BON</b>				
Beaugrenelle	2013	45 687		<b>BREEAM VERY GOOD</b>				
			BBC-Effinergie					
			2005	<b>HQE EXCELLENT</b>	3	3	1	2
Velum	2013	15 225						
			BBC-Effinergie					
			2005	<b>HQE EXCEPTIONNEL</b>	3	4	3	2
Docks en Seine	2013	16 155						
Cité Cinéma	2014	4 554		<b>H&amp;E Profil A</b>				
Lecourbe	2014	2 665		<b>PH&amp;E</b>				
<b>SOMME DES SURFACES (M<sup>2</sup>)</b>		<b>268 915</b>						

\* 4 niveaux de classement sont possibles pour un passeport, exprimés sous forme d'une mention associée à HQE « Bon, Très bon, Excellent, Exceptionnel ». Dans chaque thème, symbolisé par des pictogrammes associés (énergie, environnement, santé confort), le niveau atteint est exprimé en nombre d'étoiles (de 1 - niveau le plus bas - à 4 - niveau le plus haut) correspondant aux niveaux atteints dans le cadre de la certification NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE.

## 07. Responsabilité et performance RSE

### IMMEUBLES EN DÉVELOPPEMENT - BUREAUX

Nom du projet	Date de livraison prévue	Surface SUBL/SHAB/Shon du lot (m <sup>2</sup> )	Label HPE obtenu	Certification/ Dernier Niveau de Passeport de Bâtiment Durable délivré	Spécificités de l'opération	Étoiles par Thème*			
						Énergie	Environnement	Santé	Confort
Cristallin bâtiment B Boulogne-Billancourt (92)	2015	12 957	BBC rénovation	<b>HQE Exceptionnel LEED Platinum</b>	Réhabilitation immeuble de bureaux (Boulogne-Billancourt) Objectif facteur 4 sur les émissions de GES avant/après travaux réseau urbain chaud de la ville de Boulogne Aide au choix second œuvre grâce aux modélisations ACV Toitures végétalisées avec différentes épaisseurs de substrat	3	4	3	3
55 Amsterdam Paris 8 <sup>ème</sup>	2017	12 254	BBC rénovation	<b>HQE Exceptionnel LEED Platinum BREEAM Outstanding</b>	Réhabilitation d'un immeuble de type Haussmannien (Paris 8 <sup>e</sup> ) Réduction des consommations (postes RT) de 45 % après rénovation Mise en œuvre d'une garantie de performance énergétique Rétention des eaux de pluie et réutilisation des eaux grises (eaux de lavabos) pour alimenter les sanitaires et l'arrosage du jardin Utilisation de matériaux bio-sourcés avec l'emploi de 6 000 m <sup>2</sup> de laine de bois pour l'isolation intérieure Végétalisation maximale du bâti avec une amélioration du CBS de 300 %, obtention du label BiodiverCity® Évaluation de l'opportunité du label WELL	3	3	3	3
Grande Halle Lyon	2017	21 784	RT2012-40 % sur le neuf	<b>HQE Excellent BREEAM Excellent</b>	Complexe immobilier de bureaux : réhabilitation d'une halle existante et construction de deux bâtiments neufs Installation d'une géothermie sur nappe couplée à 3 thermofrigopompes Éclairage 100 % Led Aucun rejet d'eaux de pluie au réseau public grâce à la création d'un bassin d'infiltration et la réutilisation des eaux de pluie pour alimentation des sanitaires et arrosage Ossature bois pour la halle et façade manteau bois pour les bâtiments neufs permettant d'atteindre 87 dm <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> shon Création de 3 jardins plantés avec une diversité d'espèces très importante (135) et accessibles aux occupants, jardin des secrets comme refuge pour la biodiversité avec abris à insectes et nichoirs	3	4	3	1
Vélizy Way Vélizy (92)		15 023	Effinergie+	<b>HQE Exceptionnel LEED Platinum</b>	Construction neuve immeuble de bureaux (Vélizy) Consommation globale de 53,8 kWh/m <sup>2</sup> /an - RT 2012 - 47 % Installation de 65 m <sup>2</sup> de panneaux solaires pour la production d'ECS Réalisation d'une Analyse du Cycle de Vie du bâtiment pour optimisation des choix de second œuvre Rétention des eaux pluviales pour arrosage Forte végétalisation du bâtiment : amélioration du CBS (43,5 %) de 200 % par la transformation d'un espace de parking à ciel ouvert en créant une mare écologique de 440 m <sup>2</sup> et 6 000 m <sup>2</sup> d'espaces verts dont un verger de 43 arbres	3	3	3	4
Garden Ouest		39 940	Effinergie+	<b>HQE Excellent</b>	Construction neuve immeuble de bureaux (Montigny-le-Bretonneux) Isolation thermique par l'extérieur très performante - brise-soleil optimisés - Installation de panneaux solaires pour la production d'ECS et de panneaux photovoltaïques	3	3	3	2
Garden Ouest 2 Montigny le Bretonneux (78)		14 388	Effinergie+	<b>HQE Excellent</b>	Mise en œuvre de matériaux peu émissifs possédant les labels les plus exigeants GreenGuard, Ange Bleu, Cygne blanc Gestion optimale du confort par un pilotage efficace du bâtiment : suivi des consommations en temps réel avec l'outil Hypervision® et suivi du confort avec les balises Fireflies® (T°, qualité de l'air intérieur, bruit) à réception Protection et transplantation d'arbres existants - Création de prairies spontanées et de haies vives - mise en place de bois morts - Plus de 50 espèces plantées - CBS de 34 %	3	3	3	2
Bayonne Bayonne (64)	2015	30 000	BBC	<b>HQE Excellent</b>	Construction neuve clinique (Bayonne) Calcul des consommations énergétiques tous postes Façade bois Traitement des eaux de pluie et de ruissellement par phytoremédiation (noues paysagères)	3	3	3	1
Javel Paris 15 <sup>ème</sup>	2015	574		<b>HQE Excellent</b>	Crèche livrée en coque brute Mise en œuvre d'une isolation sur ossature bois performante (RT 2012 - 30 %) Objectif d'avoir une étanchéité à l'air de 1 m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> .h Recherche du label bâtiment biosourcé et Ecojardin				
<b>SOMME DES SURFACES (M<sup>2</sup>)</b>		<b>146 920</b>							

\* 4 niveaux de classement sont possibles pour un passeport, exprimés sous forme d'une mention associée à HQE « Bon, Très bon, Excellent, Exceptionnel ». Dans chaque thème, symbolisé par des pictogrammes associés (énergie, environnement, santé confort), le niveau atteint est exprimé en nombre d'étoiles (de 1 - niveau le plus bas - à 4 - niveau le plus haut) correspondant aux niveaux atteints dans le cadre de la certification NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE.



## IMMEUBLES EN DÉVELOPPEMENT - RÉSIDENTIEL

Nom du projet	Date de livraison prévue	Surface SUBL/SHAB/Shon du lot (m <sup>2</sup> )	Label HPE obtenu	Certification/ Dernier Niveau de Passeport Bâtiment Durable délivré	Spécificités de l'opération <sup>3</sup> ,
Ville d'Avray Neuf (92)		12 345	Effinergie+	<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve : immeubles résidentiels H&E et commerces HQE Circulations douces privilégiées et connectées aux espaces de nature (Forêt de Fausses Reposes) Création d'une connexion entre les immeubles neufs et existants <b>via</b> des ascenseurs RT 2012 Cep moyen de 109,40 kWhép/m <sup>2</sup> /an Toitures et gradins créés entièrement végétalisés
Ville d'Avray EPHAD (92)		52 000		<b>H&amp;E Profil A</b>	<b>Opération en cours de faisabilité</b>
Palaiseau (91)	2015	3 000	Effinergie+	<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve résidence étudiants Ventilation double flux à haute efficacité énergétique Chauffage et ECS sur réseau de chaud urbain Gestion des eaux de pluie avec des noues
Bassin à flots Bordeaux (33)	2015	3 560		<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve résidence étudiants Chauffage et ECS sur réseau de chaud urbain DPE classe B < 65 kWhép/m <sup>2</sup> /an
Brillat Savarin Paris 13 <sup>ème</sup>	2015	1 747	BBC rénovation	<b>PH&amp;E</b>	Conversion d'un immeuble de bureaux en résidence étudiants (Paris 13 <sup>e</sup> ) Chauffage et ECS sur réseau de chaud urbain RT 2005 - 30 %
Bagnolet Carnot Bagnolet (93)	2015	3 745	BBC	<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve résidence étudiants à Bagnolet Chauffage et ECS sur réseau de chaud urbain DPE classe B < 65 kWhép/m <sup>2</sup> /an Étanchéité à l'air performante (<1 m <sup>3</sup> /h*m <sup>2</sup> )
Castle light Puteaux (92)	2016	4 500	Effinergie+	<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve résidence étudiants Chauffage et ECS sur réseau de chaud urbain DPE classe B < 65 kWhép/m <sup>2</sup> /an Étanchéité à l'air performante (< 1 m <sup>3</sup> /h*m <sup>2</sup> )
Rose de Cherbourg Puteaux (92)	2016	10 000	Effinergie+	<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve résidence étudiants (La Défense) Certifications LEED New construction 2009 et BREEAM Bespoke Mur-rideau assurant une bonne isolation thermique et étanchéité à l'air Système de ventilation double flux avec récupération à 75 % pour un débit de 55 m <sup>3</sup> /h/logement Système de récupération de chaleur sur les eaux grises 240 m <sup>2</sup> de toiture végétalisée + 48 m <sup>2</sup> de terrasse végétalisée
Marseille Mazenod Marseille (13)	2016	3 742	Effinergie+	<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve résidence étudiants DPE classe B < 65 kWhép/m <sup>2</sup> /an
Charbonnel Paris 13 <sup>ème</sup>	2017	2 479	Effinergie+	<b>H&amp;E Profil A</b>	Construction neuve résidence étudiants (Paris 13 <sup>e</sup> ) Ossature bois Système de récupération de chaleur sur les eaux grises Recherche du label bâtiment biosourcé
<b>SOMME DES SURFACES (M<sup>2</sup>)</b>		<b>243 283</b>			

La certification HQE Construction n'étant pas applicable au patrimoine résidentiel, aucun niveau d'étoile ne peut être ciblé.



Le label BiodiverCity® est une démarche rationalisée au bénéfice des acteurs engagés dans la construction durable, valorisant les projets intégrant la biodiversité. Composé de quatre axes (axe engagement, axe projet, axe potentiel écologique et axe aménités) le label atteste de la conformité du projet immobilier à un niveau de qualité écologique. Il donne une assurance de conformité du projet aux exigences spécifiées dans le référentiel. L'étiquette associée au référentiel permet d'afficher le niveau de performance atteint. BiodiverCity® est une marque déposée, propriété de l'association Conseil International Biodiversité & Immobilier® (CIBI), qui le délivre après audit de conformité du projet effectué par un auditeur indépendant des entreprises candidates et de l'évaluateur.



Le label Well est centré sur la santé et le bien-être des occupants et reconnaît les immeubles intégrant ces thématiques dès leur phase de conception jusqu'à leur mise en exploitation. Complémentaire sur l'axe santé aux certifications LEED et *Living Building Challenge* il est délivré par le GBCI (*Green Building Certification Institute*). Composé de sept thématiques (Air, Eau, Nutrition, Lumière, Fitness, Confort et Esprit) le label Well permet une approche holistique reposant sur les 12 domaines de la santé et du bien-être (dont la concentration, l'énergie, la physiologie, le repos et la régénération, le stress et le management de l'humeur, etc.) et se décline en 85 critères classés en trois catégories : prérequis, optimisations et optimisations optionnelles. Trois niveaux de certifications sont atteignables avec le niveau Silver (100 % des prérequis), niveau Gold (niveau Silver + 40 % d'optimisations) et le niveau Platinum (niveau Silver + 80 % d'optimisations).

### 7.3.2.2. EXPLOITATION

Enjeu clé de l'analyse de matérialité en termes d'importance pour l'activité de Gecina et d'attente des parties prenantes, la labellisation-certification du patrimoine est un outil de pilotage prioritaire de la gestion de son portefeuille d'actifs. L'objectif fixé (relevé en 2012) d'atteindre 80 % du patrimoine de bureaux certifié en 2016 est donc légitimement ambitieux. Des démarches spécifiques sont engagées sur les patrimoines résidentiel et de santé qui ne font toujours pas l'objet de référentiel adapté aux actifs détenus par Gecina.

Gecina a retenu la certification HQE® Exploitation pour démontrer son engagement et capitaliser les bonnes pratiques d'exploitation développées sur son patrimoine de bureaux. Cette certification est un révélateur de la qualité verte des actifs existants n'ayant pu à l'origine, compte tenu de leur date de construction, faire l'objet d'une certification et atteste la maîtrise environnementale de l'exploitation pour les actifs déjà certifiés en construction.

Démarche la plus répandue en France <sup>(12)</sup> pour l'immobilier de bureaux, la certification HQE® Exploitation constitue le cadre de référence le mieux adapté à la nature du patrimoine de Gecina ainsi qu'à son métier de foncière gestionnaire. En effet, celle-ci garantit le niveau de qualité de l'immeuble auprès des locataires et des investisseurs en imposant un mode de gestion responsable,

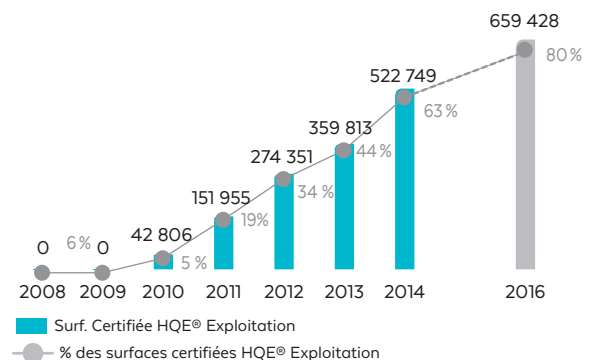
l'amélioration des performances environnementales déclinées à travers leur mesure objective et un plan d'actions de progrès. Elle assure de surcroît une continuité dans les modes d'exploitation depuis 2010, date à laquelle Gecina a mis en place un Système de Management Général HQE® Exploitation, audité et reconnu sur les immeubles évalués par Certivéa. En intervenant à fréquence régulière soit par un audit *in situ*, soit par une analyse documentaire, Certivéa évalue le système mis en place et vérifie l'atteinte des objectifs de performance fixés sur un échantillon d'immeubles admis en certification. Tous les cinq ans, la certification de chaque actif est également réévaluée.

Alors que la version 1 (V1) du référentiel de certification globalise dans un seul et même profil la qualité du bâtiment et la qualité de son exploitation, l'évolution du référentiel de certification depuis 2013 (V2) implique une reconnaissance différenciée des immeubles en distinguant maintenant leur qualité intrinsèque (Axe 1) de leur qualité spécifique d'exploitation (Axe 2). La stratégie patrimoniale de Gecina se déploie alors en retenant 3 formes d'actions :

1. Les immeubles dont la qualité intrinsèque est en conformité avec les attentes du référentiel et exploités par Gecina sont présentés à la certification pour être reconnus Axe 1 et Axe 2 ;
2. Les immeubles dont la qualité intrinsèque est en conformité avec les attentes du référentiel et exploités par les locataires ne sont présentés qu'à la certification Axe 1 et la certification Axe 2 fait l'objet d'échanges avec les locataires notamment lors de la mise en place du bail vert ;
3. Les immeubles dont la qualité intrinsèque n'est pas en conformité avec les attentes du référentiel et qui ne peuvent donc être reconnus suivant l'Axe 1 le sont *a minima* sur l'Axe 2 lorsque Gecina en pilote l'exploitation ; ils font parallèlement l'objet d'un plan de travaux de rénovation pour atteindre la certification, plan de travaux qui est mis en œuvre soit pendant l'occupation si cela est possible avec l'objectif de ne pas impacter l'activité des clients locataires, ou alors dans le cas contraire, lors de la libération de l'immeuble.

Ainsi, en 2014, huit actifs représentant 160 672 m<sup>2</sup>, ont rejoint la liste des 17 actifs déjà certifiés, augmentant les surfaces certifiées du patrimoine de 43,9 % à 63 % pour atteindre un total de 522 749 m<sup>2</sup>.

### SURFACES CERTIFIÉES HQE® EXPLOITATION BUREAUX



(12) En France, 176 actifs sont certifiés HQE exploitation, 100 Breeam in use et 2 Leed EBOM et sont à 85 % des immeubles de bureaux (source : Certification en exploitation - 5 ans après - OID - novembre 2014).



	2010	2011	2012	2013	2014
Surf. certifiée HQE Exploitation	42 806	151 955	274 351	359 813	522 749
Surf. Patrimoine Bureaux	824 466	799 673	815 758	819 582	830 091
% des surfaces certifiées HQE Exploitation	5,2 %	19,0 %	33,6 %	43,9 %	63,0 %
Immeubles certifiés V1	42 806	109 149	122 396	0	0
Immeubles certifiées V2 (Axe 1 uniquement)	0	0	0	76 177	133 259
Immeubles certifiées V2 (Axes 1 et 2)	0	0	0	31 929	27 412
<b>TOTAL DES IMMEUBLES CERTIFIÉES</b>	<b>42 806</b>	<b>109 149</b>	<b>122 396</b>	<b>108 106</b>	<b>160 672</b>
Part du patrimoine certifié dans l'année	5,2 %	13,6 %	15,0 %	13 %	19,4 %
Part du patrimoine certifié	5,2 %	19,0 %	33,6 %	43,9 %	63,0 %

La part du patrimoine certifiée dans l'année correspond au % des surfaces du patrimoine de l'année qui a été certifié. En 2014, 19 % des surfaces du patrimoine ont été engagées en certification.

Parmi les huit actifs certifiés cette année, cinq sont reconnus pour leur qualité intrinsèque :

- Arcueil Village (94 Arcueil), trois immeubles de 44 722 m<sup>2</sup> construits en 2006 ;
- Docks en Seine (93 Saint-Ouen), immeuble de 15 999 m<sup>2</sup>, livré en 2013 ;
- Le France (13<sup>e</sup>), immeuble de 20 220 m<sup>2</sup> construit en 2003 et acquis par Gecina en 2014 ;
- Octant/Sextant (92 Levallois), immeuble de 38 340 m<sup>2</sup> livrés en 1996 ;
- Le Velum (Lyon), immeuble de 13 978 m<sup>2</sup> livré en 2013.

En complément, trois actifs sont reconnus à la fois pour leur qualité intrinsèque et la qualité de leur exploitation par Gecina :

- 122, rue de Réaumur (75002 Paris), immeuble de 4 858 m<sup>2</sup> réhabilité en 2008 ;
- 37, rue du Louvre (75002 Paris), immeuble de 8 027 m<sup>2</sup> réhabilité en 2009 ;
- Le Mazagran (94 Gentilly), immeuble de 14 527 livré en 2003.

En 2015, le Banville (Paris 75017) de 21 822 m<sup>2</sup>, l'immeuble situé au 12-14-16, boulevard du Général-Leclerc (92 Neuilly, de 16 785 m<sup>2</sup>) et le Cristalin (92 Boulogne, de 24 644 m<sup>2</sup>) rentreront en certification exploitation.

En complément, Gecina déploie un référentiel développé avec la société Interface pour faire reconnaître la qualité de prestations et de services dans les restaurants d'entreprises de son patrimoine. Ainsi, parmi ses 23 RIE qui se décomposent en 13 exploités par des groupements et 10 par les locataires (cas des immeubles en mono locataire), sept restaurants sont d'ores et déjà engagés dans une démarche de restaurant vert et 3 le seront a minima en 2015.

## CAS SPÉCIFIQUE DE L'EXPLOITATION DES BÂTIMENTS DE SANTÉ

Aucun référentiel de certification HQE® Exploitation n'existe pour les actifs de santé à ce jour. Ayant pu vérifier l'intérêt grandissant de cette démarche dans un objectif d'amélioration significative des performances de son patrimoine, Gecina a souhaité qu'un tel référentiel se développe dans les prochaines années. En saisissant l'opportunité d'une opération en développement à Orange, Gecina a

proposé à son futur locataire exploitant Capiro de travailler ensemble, au côté de Certivéa, au développement d'un référentiel dédié.

Un premier audit technique, mené en 2014, a conclu à la faisabilité d'une telle démarche. L'objectif est désormais de recueillir l'agrément des autorités de santé pour établir un référentiel de certification qui sera également mis en œuvre sur la nouvelle clinique développée par Gecina à Bayonne pour Capiro. Cette certification serait aussi profitable à d'autres acteurs de l'immobilier de santé, certains d'entre eux, exploitant d'actifs propriété de Gecina ayant déjà fait part de leur intérêt.

## CAS SPÉCIFIQUE DE L'EXPLOITATION DES BÂTIMENTS RÉSIDENTIELS

Seul Qualitel propose une certification exploitation des bâtiments de logements en France. Celle-ci ne peut aujourd'hui se déployer que sur des actifs déjà reconnus en construction par l'une des certifications de cet organisme. Seule une partie du patrimoine résidentiel étudiant de Gecina (les actifs livrés dernièrement) peut ainsi prétendre être reconnue en exploitation. La faisabilité de ce déploiement sera évaluée en 2015.

### 7.3.2.3. BAUX VERTS/ANNEXES ENVIRONNEMENTALES

Le « bail vert » (ou annexe environnementale) est né d'un processus entamé par le Grenelle de l'Environnement et confirmé par l'entrée en vigueur de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national sur l'environnement. Il concerne les locaux à usage de bureaux ou commerce de plus de 2000 m<sup>2</sup>, s'est appliqué à tous les baux conclus ou renouvelés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 et est obligatoire (sans que son absence n'entraîne de sanction) pour l'ensemble des baux, depuis le 14 juillet 2013 (loi Grenelle 2 publiée le 13 juillet 2010).

L'article L.125-9 du Code de l'Environnement définit son contenu et notamment :

- la communication mutuelle de toutes informations relatives aux consommations énergétiques des locaux loués ;
- l'obligation pour le preneur de laisser le bailleur accéder aux locaux loués pour la réalisation de travaux d'amélioration de la performance énergétique ;
- la possibilité de prévoir des obligations qui s'imposent au preneur pour limiter la consommation énergétique des locaux concernés.



## 07. Responsabilité et performance RSE

Considérant rapidement que l'annexe environnementale ne serait pas une contrainte, mais qu'au contraire, au cœur d'une démarche itérative de progrès, elle pouvait et devait être un facteur clé de succès pour Gecina et ses clients au service de leurs stratégies RSE respectives, Gecina a anticipé l'évolution future de la réglementation, en signant dès 2010, des baux verts avec ses clients partenaires, sur des immeubles neufs :

- Barclays Capital pour ORIGAMI – 34-36 av. de Friedland – 75008 Paris ;
- Roche (15 560 m<sup>2</sup>) pour Horizons – ZAC Seguin Rives de Seine – 92100 Boulogne-Billancourt ;
- Carrefour Management SAS pour Anthos – ZAC Seguin Rives de Seine – 92100 Boulogne-Billancourt.

Gecina a également consacré plusieurs réunions de « Gecina Lab », le club de réflexion à destination de ses clients sur les thématiques du développement durable (cf. 7.6.2.2. « Gecina Lab, le club de réflexion RSE au service des parties prenantes de l'entreprise ») pour diffuser et échanger avec eux sur les bonnes pratiques de cette démarche.

Depuis 2011, l'ensemble des nouveaux baux signés par Gecina portant sur des surfaces de plus de 2000 m<sup>2</sup> comportent une annexe environnementale. Lien entre les acteurs, elle participe à la cohérence des différentes thématiques de la RSE propres à l'immobilier et s'avère un facteur clé de succès dans la démarche de certification HQE® Exploitation où Gecina se fixe des objectifs élevés (80 % du patrimoine certifié à l'horizon 2016 (cf. 7.3.2.2. « Exploitation »).

Depuis 2012, l'ambition de Gecina va au-delà, puisque la foncière souhaite régulariser à terme des annexes environnementales avec l'ensemble de ses clients et dans un premier temps avec l'ensemble des clients se situant dans ses immeubles où au moins un bail vert « réglementaire » (pour une surface > 2 000 m<sup>2</sup>) doit être signé. Ainsi pour l'immeuble Mercy Argenteau, Gecina a conclu une annexe environnementale avec tous ses locataires bureaux et commerce alors même que la surface de chacun est inférieure à 2 000 m<sup>2</sup>.

C'est dans cet esprit que les équipes de Gecina, à l'occasion de rendez-vous personnalisés, ont sollicité l'ensemble des clients locataires concernés et ont expliqué le contenu et les enjeux de l'annexe environnementale.

Plus concrètement et au-delà des obligations réglementaires, la structure des contrats proposés par Gecina se détaille comme précisé ci-dessous.

1. Les obligations mises à la charge de Gecina :

- établir un audit technique « environnemental de l'immeuble » afin de déterminer ses performances, audit qui servira de base pour fixer les objectifs environnementaux généraux et spécifiques à atteindre ;

- actualiser tous les 3 ans l'audit environnemental initial pour suivre la performance environnementale de l'immeuble et vérifier que les objectifs fixés sont conformes à cette performance pour, dans la mesure du possible, les améliorer ;
- prendre en charge les travaux de mise en conformité et d'amélioration de la performance énergétique et environnementale des équipements dont le Bailleur a contractuellement la charge ;
- reprendre ces engagements en matière environnementale et de développement durable avec les acteurs concernés la gestion de l'immeuble ou de l'occupation des locaux loués et notamment avec le gestionnaire de l'immeuble, les entreprises de maintenance et d'entretien...

2. Les obligations mises à la charge du client (dans l'adoption d'une attitude éco-responsable dans l'usage des locaux qui lui sont loués) :

- reprendre les engagements environnementaux et sociaux définis par le bail avec les acteurs avec lesquels il contracte dans le cadre de l'occupation des locaux loués et notamment avec les entreprises de maintenance et d'entretien ;
- partager avec Gecina des données et informations relatives aux différentes consommations (énergie, eaux, traitement des déchets...) pour vérifier que les objectifs environnementaux généraux et spécifiques fixés sont atteints ;
- coopérer en vue de la certification ou l'accréditation de l'immeuble ;
- accepter des contraintes exigées pour l'obtention ou le maintien des certifications et/ou accréditations obtenues.

Ces quatre années de pratique et d'expérience de la mise en œuvre des annexes environnementales ont fait émerger une typologie de clients très différents :

- ceux qui ont une conviction naturelle « RSE » et accueille cette démarche de façon positive et comme entrant parfaitement en résonance avec leurs propres objectifs ou ambitions ;
- ceux qui manifestent spontanément plusieurs formes de réticence :
  - réticence à voir inscrire dans le bail des clauses environnementales perçues seulement comme un mode de valorisation du patrimoine immobilier de Gecina,
  - réticence quant à l'échange d'informations qui pourraient avoir un lien avec leur activité,
  - crainte d'avoir à supporter des charges, des contraintes importantes en contrepartie de la prise en compte des performances énergétiques de l'immeuble et d'objectifs environnementaux (notamment par l'exécution de travaux importants à l'initiative du Bailleur) ;
  - ou tout simplement crainte d'avoir à atteindre des résultats...

À ce stade l'absence de sanctions et le caractère actuellement plutôt offreur du marché, incite beaucoup ces derniers à attendre le renouvellement de leurs baux pour discuter d'une annexe environnementale.



Dans ce contexte les équipes de Gecina agissent avec le plus grand pragmatisme, ainsi qu'en témoigne l'avancement des signatures dans les tableaux ci-après.

### ÉVOLUTION DES SIGNATURES DE BAUX VERTS

Baux verts signés	Nombre d'actifs	Surface (m <sup>2</sup> )	Loyer (€)
2010	3	42 041	18 973 667
2011	7	54 625	20 410 518
2012	19	80 340	34 425 186
2013	25	137 918	54 915 840
2014	77	190 634	84 929 521
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>505 558</b>	<b>213 654 732</b>

### SIGNATURE DES BAUX VERTS SUIVANT LEURS SURFACES

	Nombre (d'actifs)		Surface (en m <sup>2</sup> et %)		Loyer (en € et %)	
Baux verts > 2 000 m <sup>2</sup>	48	62,3 %	398 649	63,7 %	170 790 889	64,9 %
Baux verts < 2000 m <sup>2</sup>	78	17,1 %	38 121	22,0 %	17 257 567	20,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>		<b>436 770</b>		<b>188 048 456</b>	

Au 31 décembre 2014, en retirant les baux verts signés des immeubles vendus et des immeubles en restructuration ou en cours de commercialisation, 126 baux verts ont été signés (51 en 2013) dont 48 (31 en 2013) concernant des surfaces supérieures à 2 000 m<sup>2</sup> (soit 62,3 % des baux, 63,7 % des surfaces et 64,9 % des loyers correspondant à des surfaces supérieures à 2 000 m<sup>2</sup>).

78 baux (20 en 2013) ont été signés pour des surfaces inférieures à 2 000 m<sup>2</sup> (soit 17,1 % des baux, 22 % des surfaces et 20 % des loyers) dont 32 sur 122 baux dans des immeubles multilocataires où au moins un bail vert a été signé pour une surface supérieure à 2 000 m<sup>2</sup>.

En conclusion, si 17 % des clients des surfaces inférieures à 2 000 m<sup>2</sup>, donc des contrats sans obligation d'annexe environnementale) se sont engagés, plus d'un tiers de ceux qui devraient réglementairement le faire n'y ont pas encore souscrit, 18 mois après la date qui l'imposait.

En 2015, Gecina poursuivra ses efforts pour emporter la conviction de ces clients, l'atteinte de ses objectifs de réduction des consommations et des émissions passant inévitablement par une démarche partagée avec les occupants, tout comme la recherche des certifications en exploitation.

## 7.3.3. VALEUR IMMATÉRIELLE - BIEN-ÊTRE ET PRODUCTIVITÉ

Valeur immatérielle - bien-être et productivité

KPI : % d'actifs à efficacité productive élevée (catégorie A,B ou C)

Objectif 2016 : 75 %

Il est établi de longue date <sup>(13)</sup> <sup>(14)</sup> que diverses caractéristiques d'un immeuble de bureaux, incluant le confort, la qualité de l'air intérieur, la performance acoustique, la qualité des aménagements des espaces et postes de travail ou encore la localisation, ont une influence sur la productivité des occupants.

De même, en résidentiel, la plupart de ces facteurs ont un impact sur le choix initial du logement mais aussi sur le bien être des occupants.

Ainsi, Gecina a décidé de suivre ces sujets de façon détaillée sur son patrimoine à travers les thèmes et les indicateurs suivants :

- l'efficacité productive des immeubles de bureaux, indicateur développé avec la société Goodwill Management dont la méthode de calcul est détaillée au paragraphe 7.3.3.1. « Efficacité productive des immeubles de bureaux ». Le confort thermique et visuel, la qualité de l'air intérieur et les nuisances sonores, bien qu'intégrés avec d'autres thèmes dans cet indicateur, donnent lieu à un suivi spécifique détaillé dans les paragraphes 7.3.3.2. à 7.3.3.4. ;

(13) Brill, Michael, et al. « Using Office Design to Increase Productivity, Workplace Design and Productivity », Buffalo Organization for Social and Technological Innovation (BOSTI), 1984.

(14) Wyon, David « Predicting the Effects of Individual Control on Productivity », White Paper 960130, 1996.

## 07. Responsabilité et performance RSE

- compte tenu du poids très important de la localisation dans le gain d'efficacité productive (souvent autour de 50 %), Gecina évalue la part de son patrimoine tertiaire et résidentiel situé à proximité des infrastructures de transport en commun (cf. 7.3.3.5. « Transport et connectivité ») ;
- souhaitant s'adresser au plus grand nombre, Gecina évalue, par ailleurs spécifiquement les surfaces accessibles aux personnes en situation de handicap (cf. 7.3.3.6. « Accessibilité aux personnes en situation de handicap »).

### 7.3.3.1. EFFICACITÉ PRODUCTIVE DES IMMEUBLES DE BUREAUX

En 2013, Gecina a souhaité mesurer la performance de son parc au titre du concept « d'efficacité productive » et en a publié les résultats pour 74 actifs. En 2014, afin d'améliorer la précision de cet indicateur, l'ensemble des collaborateurs intervenant sur les immeubles du patrimoine de bureaux a été mobilisé pour en évaluer précisément les différentes caractéristiques. Le périmètre d'analyse a été actualisé pour tenir compte des évolutions du patrimoine en termes de cessions ou de mise en exploitation, et comprend, en 2014, 84 bâtiments.

Les données sources pour l'établissement de cet indicateur (les évaluations des caractéristiques de chacun des immeubles) sont également prises en compte pour déterminer les moyens d'améliorer les performances du patrimoine. Ceux-ci sont ensuite intégrés aux plans d'actions techniques patrimoine RSE (cf. 7.1.4.4. « Un scoring RSE au service de la cartographie du patrimoine »).

#### MÉTHODE

Goodwill Management a réalisé cette étude en appliquant la méthode Thésaurus-Ecopolis®. Ce modèle, adossé à un corpus de publications académiques, a été adapté pour les besoins de l'étude. Ainsi, les experts de Gecina, ont évalué les facteurs d'influence de la productivité des occupants des immeubles ciblés par l'étude, suivant six niveaux (d'excellent à très insuffisant). Ces facteurs d'influence sont regroupés en cinq grandes catégories :

- 1. Bien-être physique** : surface de bureau par personne, confort thermique, qualité de l'éclairage, contrôle de l'éblouissement par le soleil, qualité de l'air et de la ventilation.
- 2. Sérénité des occupants** : qualité de la vue sur l'extérieur, proximité d'espaces naturels, performance acoustique interne et externe, qualité des espaces de détente et notamment des espaces fumeurs.
- 3. Motivation** : impact du quartier, sentiment de sécurité du quartier, identité et entretien de l'immeuble, modularité des bureaux.
- 4. Temps perdu dans le bâtiment** : rapidité des déplacements (flux verticaux et horizontaux, ascenseurs, escaliers), flexibilité et rapidité des réaménagements, facilité d'accès aux salles de réunion, services présents dans l'immeuble (restaurant, parking, conciergerie, douches...).
- 5. Facilité d'accès** : localisation, proximité et densité des transports en commun, proximité des commerces et services.

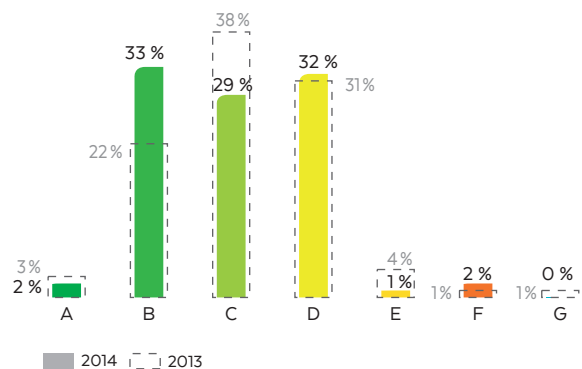
Chaque immeuble évalué présente un niveau de performance plus ou moins élevé sur chacune des catégories, traduit par le modèle en une variation de productivité. La productivité est définie dans cette étude, comme le rapport entre la vitesse de travail et le coût de travail. Ainsi, un gain de productivité, par exemple de 3 %, signifie qu'une personne peut produire 3 % de plus à coût salarial constant ou que sa production peut être invariante pour une réduction analogue de son coût de travail. Un gain de productivité revient ainsi à une amélioration du résultat d'exploitation de l'entreprise occupant le bâtiment. Dans ce modèle, le gain de productivité d'un immeuble donné, est calculé par rapport aux caractéristiques d'un immeuble de référence sans aucun atout sur les critères précités.

#### RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Le résultat est exprimé sous forme d'un « étiquetage de productivité » analogue à l'étiquetage environnemental en 7 classes, de A à G.

La classe « A » correspond à un gain de productivité compris entre 11,1 et 13 %, et la classe « G » de 0 à 1,8 %.

#### RÉPARTITION DES ACTIFS DE GECINA PAR CLASSE D'EFFICACITÉ PRODUCTIVE



65 % des bâtiments ont été évalués en classe A, B ou C et offrent des gains d'efficacité productive supérieurs à 7 %, générant des gains économiques conséquents pour les utilisateurs des bureaux. En 2013, 63 % des immeubles avaient été évalués dans ces mêmes classes ; cela représente une variation de huit immeubles, principalement lié à une analyse plus fine et une augmentation du nombre de collaborateurs ayant noté chaque immeuble.

#### RÉPARTITION DES IMMEUBLES DE GECINA EN FONCTION DE LEUR PRODUCTIVITÉ

La localisation a un poids très important dans le gain d'efficacité productive (souvent autour de 50 %). Ainsi, certains immeubles présentent des gains internes élevés mais sont pénalisés par leur éloignement du centre de Paris. Ils constituent des opportunités pour certaines entreprises dont l'implantation historique se situe dans ces zones. Plus globalement, une comparaison du gain d'efficacité productive par rapport au gain de loyer donne un élément supplémentaire de décision par rapport à la seule analyse du prix au m<sup>2</sup>.



### 7.3.3.2. CONFORT THERMIQUE ET VISUEL

Bien que difficile à appréhender, le confort est un élément constitutif du ressenti de la qualité des actifs tant pour le patrimoine de bureaux que pour les logements et ne saurait être révélé par la seule mesure de la température ambiante <sup>(15)</sup>.

Ce thème est donc évalué de manière spécifique sur les actifs développés par Gecina.

Pour les actifs de bureaux, le programme performantiel <sup>(16)</sup> définit le niveau Performant comme étant le minimum à atteindre pour les cibles 8 (confort hygrothermique) et 10 (confort visuel) de la certification NF HQE™ bâtiments tertiaires. À l'exception de l'opération grande Halle à Lyon pour ces deux cibles, consécutif à des exigences du futur locataire pour l'aménagement des locaux, et du 55 Amsterdam pour la cible 10, compte tenu de la configuration de l'immeuble existant, ce niveau est respecté dans tous les développements.

Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu. Celui-ci inclut les aspects de confort et santé dans son thème 6. Lorsque le référentiel développé est celui de la rénovation, la certification couvre le thème du confort

à travers trois domaines : la qualité sanitaire des logements, les équipements et le confort des parties communes et les équipements techniques des logements.

Pour le patrimoine existant, tout en travaillant la performance énergétique du bâti, par exemple en installant du double vitrage pour le remplacement des menuiseries ou en isolant par l'extérieur les façades, les actions menées par Gecina améliorent le confort des occupants en réduisant les effets de parois froides et la sensation de courants d'air. Plusieurs tests de perméabilité à l'air ont été menés sur des actifs neufs, cet essai devenant un standard exigé par Gecina.

Pour le patrimoine tertiaire, la majorité des immeubles HQE® Exploitation atteignent le niveau Très Performant sur la cible 8 (confort hygrothermique) avec 15 immeubles sur 25. Pour la cible 10 (confort visuel), neuf immeubles atteignent le niveau très Performant et 11 le niveau Performant.

Via le questionnaire d'évaluation de l'efficacité productive, Gecina identifie les actifs de son patrimoine de bureaux qui nécessiteront des actions d'amélioration de leur confort. Le tableau suivant présente les résultats de la cotation des 84 immeubles du patrimoine de bureaux en exploitation <sup>(17)</sup>.

Impact du bâtiment sur le bien-être physique	Note attribuée <sup>(1)</sup>						Note la plus haute	Note la plus basse	Note moyenne
	0	4	8	12	16	20			
<b>Confort</b> (chauffage, confort rafraîchissement)	Souci de confort identifié	Réglage du confort général pour tout l'immeuble	Réglage du confort par plateau	Réglage du confort par bureau	Réglage du confort par bureau, réglage manuel	Réglage du confort par bureau, optimisé par automatisme et réglage manuel possible en complément	20 30 immeubles du patrimoine atteignent cette note 48 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 Un problème spécifique de confort est identifié dans 3 immeubles	14.3 50 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne
<b>Contrôle de l'éblouissement par le soleil</b>	Aucun système, vitrage clair	Stores intérieurs	Stores intérieurs & double vitrage à contrôle solaire	Double vitrage à contrôle solaire & brise-soleil fixe	Brise-soleil fixe & double vitrage réfléchissant	Brise-soleil automatique & double vitrage réfléchissant	18 1 seul immeuble du patrimoine atteint cette note 4 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 21 immeubles n'ont pas de système de protection solaire (principalement les Haussmanniens)	5.1 32 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne (très affectée par le nombre d'immeubles sans protection ou avec seulement des stores intérieurs)
<b>Éclairage</b>	Éclairage artificiel est trop faible de jour	Éclairage artificiel est trop faible de nuit	Éclairage artificiel nécessaire de jour dans de nombreux bureaux	Éclairage artificiel nécessaire de jour dans quelques bureaux	Quelques rares zones – hors bureaux – où l'éclairage artificiel est trop faible	Éclairage optimal partout et tout le temps	20 9 immeubles du patrimoine atteignent cette note 37 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	5.3 Pour 1 immeuble du patrimoine	13.3 42 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne

(1) Chacun des trois responsables consultés attribue une note égale à 0, 4, 8, 12, 16 ou 20. Une moyenne est alors calculée sur ces trois notes (si les notes obtenues pour un item sont par exemple de 8, 8 et 12, la moyenne ressort ainsi à 9,3...).

Le confort dans les immeubles du patrimoine de Gecina constitue par ailleurs un élément de dialogue avec les occupants.

(15) La notion de confort thermique est fortement liée aux perceptions de chacun, pour exemple la réglementation thermique fixe à 19 °C la température moyenne à assurer par le chauffage des locaux occupés à usage d'habitation, d'enseignement, de bureaux ou recevant du public, ce qui n'exclue pas que certaines pièces puissent enregistrer des températures supérieures ou inférieures (exemple : une température de 18 °C dans les chambres est conseillée pour un sommeil réparateur). Dans une approche différente, la médecine du travail préconise une ambiance de travail située entre 22 et 24 °C avec une humidité de 40 à 60 % ce qui va bien au-delà de ce qu'impose la réglementation (plaquette explicative sur l'ergonomie au poste de travail de l'ACMS).

(16) Voir chapitre 7.3.2. « Labellisation, certification et performance environnementale ».

(17) Pour la méthode de cotation, voir le chapitre 7.3.3.1. « Efficacité productive des immeubles de bureaux ».

Dans le patrimoine tertiaire, les réunions locataires, notamment celles effectuées dans le cadre de l'élaboration d'un bail vert, sont une opportunité d'échanges privilégiés sur ce sujet. Le lien direct avec les consommations d'énergie conduit à définir des plans d'actions communs, comme la réduction des températures de consigne, influant à la fois sur la garantie du confort des occupants et l'économie d'énergie. Pour 18 sites, afin de détecter tout dysfonctionnement pouvant influencer sur le confort des occupants et intervenir le plus rapidement possible, Gecina a déployé une application informatique recensant les demandes des locataires et le suivi de leur traitement.

En résidentiel, les questions de confort sont débattues lors des conseils de concertation locative. Des solutions globales, à l'échelle du patrimoine (relation entre confort et intéressement des exploitants à la conduite du chauffage) ou spécifique à certains immeubles (différence de ressenti dans les logements en fonction de l'exposition climatique des façades) sont étudiées lors de ces instances. Par ailleurs, les gardiens des immeubles ou les attachés de site dans les résidences étudiants recensent les doléances des locataires pour un traitement rapide des dysfonctionnements éventuels.

Le déploiement d'un portail extranet client a vocation à optimiser encore le suivi de cette relation.

### 7.3.3.3. ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR

Consciente de l'enjeu de santé publique et de la difficulté d'identifier tous les éléments impactant la qualité de l'air intérieur, Gecina poursuit son action, dans le prolongement des années précédentes par :

- la mise en œuvre de moyens et solutions pour lesquels un impact positif certain a été identifié ;
- des mesures adaptées aux domaines moins bien documentés pour enrichir les données disponibles et améliorer les corrélations ;
- la participation à des groupes de travail dédiés pour approfondir sa connaissance du sujet.

L'ensemble des cahiers des charges techniques ont été revus afin de privilégier les systèmes de ventilation les plus efficaces, les matériaux possédant les labels et étiquetages les plus performants (classe A+, ecolabel européen, Gut, ange bleu, cygne blanc, etc.), mais également diffuser les meilleures pratiques (protection des matériaux contre l'humidité en phase chantier).

Pour les constructions, ces exigences ont été décrites dans les programmes performantiels tertiaires et résidentiel étudiants. Ces cahiers des charges sont transmis aux équipes de conception dès le début d'une opération. Pour les travaux dans les immeubles en exploitation, les descriptifs d'aménagement intérieur des parties privatives et des parties communes tant en immobilier d'entreprise qu'en immobilier résidentiel intègrent aussi ces exigences.

Pour les actifs de bureaux, le programme performantiel <sup>(18)</sup> définit le niveau Performant comme étant le minimum à atteindre pour les cibles 11 (confort olfactif) et 13 (qualité sanitaire de l'air) de la certification NF HQE™ bâtiments tertiaire. Ce niveau est atteint pour l'ensemble des opérations en développement et la majorité visent des niveaux très performant sur ces deux cibles.

Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu. Celui-ci inclut les aspects de qualité d'air au titre du thème 6. Lorsque le référentiel développé est celui de la rénovation, la certification couvre ce thème à travers trois domaines : la qualité sanitaire des logements, les équipements des parties communes et les équipements techniques des logements.

Pour exemple la résidence étudiants Cité Cinéma livrée en 2014 à Saint-Denis, certifiée profil A, dispose d'un système de ventilation double flux équipé d'une filtration fine et l'ensemble des peintures, revêtements de sol PVC, colles et revêtements muraux sont des produits peu émissifs étiquetés A+ ou A (suivant décret n° 2011-321 du 23 mars 2011 relatif à l'étiquetage des produits de construction ou de revêtement de mur ou de sol et des peintures et vernis, pour leurs émissions de polluants volatils).

Pour l'opération de restructuration lourde de bureaux située 55 rue d'Amsterdam au cœur du quartier des affaires parisien, le long d'une voie à fort trafic, une attention particulière a été portée à la ventilation tant pour l'implantation des prises d'air extérieures, éloignées des sources de pollution, que dans le choix de la filtration. Les débits pour le renouvellement de l'air intérieur (30 m<sup>3</sup>/h) sont supérieurs à ceux définis par la réglementation (25 m<sup>3</sup>/h). Guidée par les exigences de nouveaux labels comme le Well building standard (cf. 7.3.2.1. « Constructions et rénovations »), Gecina étudie la mise en place de filtres à charbon actif agissant sur le dioxyde d'azote et les particules fines, polluants caractéristiques des zones urbaines denses. Les matériaux prescrits respectent les labels les plus exigeants (GreenGuard, Ange Bleu et Cygne blanc) et à la mise en exploitation du bâtiment un suivi par des systèmes de mesure actifs (bornes Azimut™ monitoring) sera installé pour évaluer le niveau de décroissance des émissions des produits et l'impact du système de ventilation. Ces dispositions sont valorisées à travers le profil de certification en visant le niveau très performant pour les cibles 11 et 13.

Pour le patrimoine tertiaire certifié HQE® Exploitation, la majorité des immeubles atteignent un niveau supérieur à Performant sur la cible 11 (confort olfactif) et la cible 13 (qualité sanitaire de l'air) avec pour les deux cibles, 15 immeubles sur 25 ; 3 immeubles atteignent le niveau très performant sur la cible 13 et 2 sur la cible 11.

Via le questionnaire d'évaluation de l'efficacité productive, Gecina identifie les actifs de son patrimoine de bureaux qui nécessiteront des actions d'amélioration sur ce thème. Le tableau suivant présente les résultats de la cotation des 84 immeubles du patrimoine de bureaux en exploitation <sup>(19)</sup>.

(18) Voir chapitre 7.3.2. « Labellisation, certification et performance environnementale ».

(19) Pour la méthode de cotation, voir le chapitre 7.3.3.1. « Efficacité productive des immeubles de bureaux ».



Impact du bâtiment sur la sérénité des occupants	Note attribuée <sup>(1)</sup>						Note la plus haute	Note la plus basse	Note moyenne
	0	4	8	12	16	20			
<b>Ventilation</b>	Pas de ventilation mécanique	Ventilation ancienne ou présentant des dysfonctionnements	Ventilation ancienne fonctionnant correctement	Ventilation récente	Ventilation récente et de qualité	Ventilation de dernière génération innovante	20 4 immeubles du patrimoine atteignent cette note 23 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 Dans 10 immeubles du patrimoine, la ventilation des espaces repose sur des dispositifs de ventilation naturelle	10.2 41 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne
<b>Qualité de l'air</b>	Souci de QAI (plaintes des occupants, maux de tête, odeurs...)	Renouvellement médiocre	Renouvellement constant sans filtrage de l'air neuf	Renouvellement constant avec traitement d'air entrant	Débit adapté en fonction de l'occupation et traitement de l'air entrant (filtres pollen et bactériens, pas de captage COV)	Débit adapté en fonction de l'occupation et traitement de l'air entrant (filtres pollen et bactériens, captage COV)	20 3 immeubles du patrimoine atteignent cette note 9 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 1 souci de qualité de l'air a été identifié dans un immeuble	11.0 59 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne

(1) Chacun des trois responsables consultés attribue une note égale à 0, 4, 8, 12, 16 ou 20. Une moyenne est alors calculée sur ces trois notes (si les notes obtenues pour un item sont par exemple de 8, 8 et 12, la moyenne ressort ainsi à 9,3...).

Depuis 2011, en anticipation d'une réglementation future dédiée, Gecina réalise, à la réception des opérations, des mesures de la qualité de l'air intérieur reposant sur le protocole HQE Performance « Évaluation de la qualité de l'air intérieur d'un bâtiment neuf ou rénové » suivant une méthodologie normée (système de pompage et mesures passives avec tube Radiello). Gecina a signé en 2013 un partenariat avec le Laboratoire d'Hygiène de la Ville de Paris (LHVP) pour systématiser cette démarche.

Livrées respectivement en juillet 2014 et septembre 2014, les résidences étudiants Ciné Cinéma et Lecourbe ont donné lieu à des mesures. La résidence Cité Cinéma affiche des émissions en COVT (moyenne à 454 µg/m<sup>3</sup>) légèrement supérieures aux valeurs guides (300 µg/m<sup>3</sup>) dues à l'emploi de certaines peintures étiquetées A et non A+ et aux produits d'entretien utilisés en fin de chantier. De même le choix d'une ventilation simple flux pour la résidence Lecourbe impacte le niveau relevé pour les émissions en particules fines (moyennes PM 2,5 à 25 µg/m<sup>3</sup> et PM 10 de 33 µg/m<sup>3</sup>) supérieures, à la livraison, aux valeurs guides.

Afin d'évaluer l'impact des matériaux et le rôle de la ventilation sur la qualité de l'air intérieur, Gecina a mis à profit les travaux de réaménagement menés sur son siège pour mener une campagne de mesures avant et après travaux avec le bureau d'étude Vit'Air.

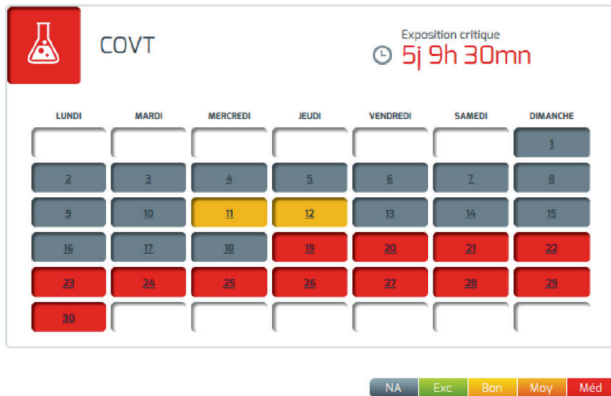
Les mesures ont été menées selon deux méthodes différentes, la méthode réglementaire d'une part et par l'installation de balises Azimut™ monitoring pour un suivi dynamique d'autre part.

Ces méthodes complémentaires ont fourni des résultats et des pistes de travail intéressants :

- L'importance du choix des matériaux : des produits à faibles émissions possédant les labels Ange Bleu, Écolabel européen et Ecodecode ont été retenus pour la rénovation des plateaux de bureaux. La mesure en temps réel de la qualité de l'air intérieure a validé un niveau satisfaisant un mois après leur mise en œuvre, comme en témoignent les graphiques ci-après.
- Le rôle majeur du système de ventilation sur le traitement de l'air neuf insufflé et la dispersion des polluants : situé dans le quartier central des affaires dans le 2<sup>e</sup> arrondissement de Paris, le siège de Gecina est soumis à la forte pollution extérieure qui impacte de façon importante les résultats mesurés. Avec un bon niveau pour les particules fines mais une moyenne de 53,7 µg/m<sup>3</sup> pour le NO<sub>2</sub>, la mesure valide la pertinence des systèmes double flux tout air neuf filtrant les particules fines, avec un système de type filtre à charbon actif pour traiter le NO<sub>2</sub>.
- L'impact des activités humaines : les produits de nettoyage, les parfums, les boissons consommées et l'activité des occupants sont responsables d'un niveau assez élevé d'émissions en formaldéhyde mesuré à 36,9 µg/m<sup>3</sup> avant travaux. La nécessité de débits d'air optimisés pour limiter le niveau de pollution interne s'avère ainsi tout aussi importante que le choix de produits pour l'aménagement intérieur.

## 07. Responsabilité et performance RSE

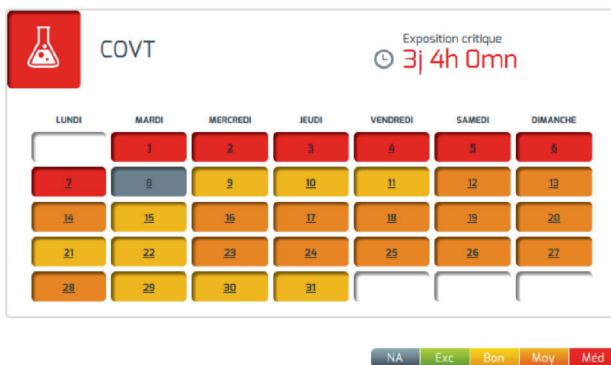
INDICATEUR DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS TOTAUX  
MOIS DE JUIN 2014



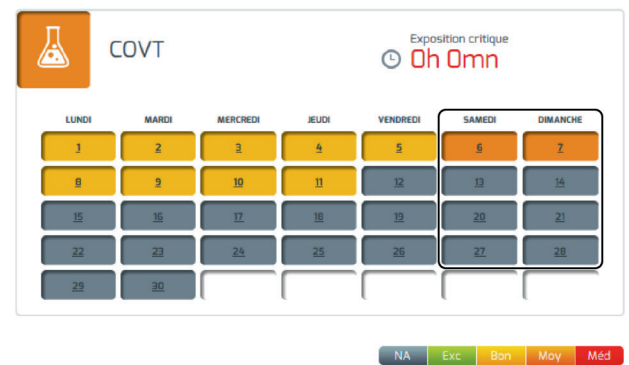
INDICATEUR DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS TOTAUX  
MOIS DE AOÛT 2014



INDICATEUR DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS TOTAUX  
MOIS DE JUILLET 2014



INDICATEUR DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS TOTAUX  
MOIS DE SEPTEMBRE 2014



### UNE INTÉGRATION AU CŒUR DES PROJETS : INSPIR POUR MAÎTRISER LA QAI

Porté par un groupement inter-entreprises regroupant les principaux acteurs œuvrant pour l'amélioration de la QAI (Bouygues Immobilier, Green Affair, Ciat, Saint-Gobain, Médieco, Azimut, Ademe et Gecina), le projet souhaite initier une démarche qualité détaillant les bonnes pratiques applicables à chaque phase d'une opération, pour maîtriser la qualité de l'air intérieur des bâtiments.

Ce travail, avec une première phase d'élaboration du référentiel et une deuxième de test sur des projets en développement et en exploitation, se déroule sur 36 mois et concourt à l'appel à projet de recherche « vers des bâtiments responsables à l'horizon 2020 » lancé par l'Ademe.

Les mesures réalisées sur le siège de Gecina présentées ci avant participent au travail mené au titre de ce projet.

### 7.3.3.4. NUISANCES SONORES

L'impact de l'ambiance acoustique intérieure sur la qualité de vie et le confort est important tant pour le patrimoine de bureaux que pour les logements.

Ce thème est donc évalué de manière spécifique sur les actifs développés par Gecina.

Pour les actifs de bureaux, le programme performantiel définit le niveau Performant comme étant le minimum à atteindre pour la cible 9 de la certification NF HQE™ bâtiments tertiaire (confort acoustique). Ce niveau garantit notamment un haut potentiel d'affaiblissement acoustique interne pour le locataire quel que soit son aménagement futur. À l'exception de l'opération Grande Halle à Lyon, consécutif à des exigences du futur locataire pour l'aménagement des locaux, ce niveau est respecté dans tous les développements.



Pour les résidences étudiants, le profil A de la certification Habitat & Environnement est retenu. Celui-ci détermine un traitement de l'acoustique supérieur à celui défini par le cadre réglementaire. Lorsque le référentiel développé est celui de la rénovation, la certification est étendue à l'option acoustique comme pour la résidence étudiants située rue Lecourbe, livrée en 2014.

Pour le patrimoine existant, s'il est aisé de travailler l'affaiblissement acoustique vis-à-vis des nuisances extérieures par le remplacement des menuiseries dans les logements, l'amélioration de l'acoustique intérieure des surfaces de bureaux, nécessite la mise en œuvre de solutions qui ne peuvent être déployées qu'en milieu inoccupé.

Pour le patrimoine tertiaire, en l'absence de connaissance exacte des performances, les immeubles HQE® Exploitation sont tous évalués en niveau Base. Quelques actifs développés en propre

par Gecina, dont Newside et Magistère, dont les caractéristiques de construction ont été spécifiquement travaillées, obtiennent respectivement un niveau Performant et Très Performant pour leur qualité intrinsèque d'exploitation.

Afin de renforcer cette connaissance des qualités acoustiques de son patrimoine certifié en exploitation et identifier les pistes d'amélioration, 10 actifs ont fait l'objet de mesures de la qualité acoustique intérieure et extérieure.

Pour chacun des autres actifs de son patrimoine bureaux, Gecina identifie ceux qui nécessiteront un travail pour améliorer leur performance acoustique tant interne qu'externe à travers le questionnaire d'évaluation de l'efficacité productive. Le tableau suivant présente les résultats de la cotation des 84 immeubles de bureaux en exploitation du patrimoine.

Impact du bâtiment sur la sérénité des occupants	Note attribuée <sup>(1)</sup>						Note la plus haute	Note la plus basse	Note moyenne
	0	4	8	12	16	20			
<b>Bruits intérieurs</b>	Mauvais traitement acoustique interne engendrant des gênes fortes pour le travail	Certaines zones de bureaux présentent une piètre qualité acoustique interne	Certaines zones de bureaux présentent une qualité acoustique interne moyenne	Les espaces de bureaux sont traités mais les espaces communs (hall, cafétéria...) présentent une piètre qualité acoustique	Les espaces de bureaux sont traités mais les espaces communs (hall, cafétéria...) présentent une qualité acoustique moyenne	Aucune zone (bureaux, salles de réunion, espaces communs) proche de zones de bruit (salle machine, chaufferie, etc.)	20 13 immeubles du patrimoine atteignent cette note 42 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	1.3 1 immeuble du patrimoine atteint cette note	13.4 45 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne
<b>Bruits extérieurs</b>	Quartier très bruyant et pas d'isolation renforcée par les vitrages	Mauvaise atténuation des bruits extérieurs	Les bruits extérieurs sont atténués mais peuvent gêner	Zone en cours d'urbanisation, gêne pendant les seules périodes de chantiers	Bruits extérieurs très fortement atténués (pas de gêne)	Aucun bruit extérieur	20 2 immeubles du patrimoine atteignent cette note 42 immeubles ont une note supérieure ou égale à 16	0 1 seul immeuble du patrimoine situé dans un quartier très bruyant ne bénéficie pas d'une isolation <i>ad hoc</i>	12.5 46 immeubles ont une note supérieure à cette moyenne

(1) Chacun des trois responsables consultés attribue une note égale à 0, 4, 8, 12, 16 ou 20. Une moyenne est alors calculée sur ces trois notes (si les notes obtenues pour un item sont par exemple de 8, 8 et 12, la moyenne ressort ainsi à 9,3...).

En complément de ces actions et pour limiter les nuisances pour le voisinage, Gecina met en œuvre les actions suivantes :

- des mesures d' « émergence » à chaque remplacement d'équipements des immeubles de bureaux pour vérifier qu'ils n'impactent pas le niveau de bruit ambiant ;
- gestion des bruits de chantier à travers la charte d'organisation environnementale de chantier, document type des SMG Construction et SMG Exploitation adapté à chaque contexte pour limiter les nuisances sonores tant pour les riverains que pour les locataires lors des interventions en milieu occupé <sup>(20)</sup>.

### 7.3.3.5. TRANSPORT ET CONNECTIVITÉ

Gecina s'est donné comme priorité de développer un parc immobilier proche des transports publics : bus, métros, RER, tramways, trains et stations Vélib.

Pour ce faire, un éloignement maximal de 400 m entre les entrées des infrastructures de transport et l'entrée des immeubles a été retenu. Cette distance correspond en effet à moins de 10 minutes de marche à pied, ce qui apparaît un temps acceptable pour rejoindre son domicile ou son lieu de travail depuis un transport public.

(20) Voir chapitre 7.3.2. « Labellisation, certification et performances environnementales ».



## 07. Responsabilité et performance RSE

La méthodologie d'identification des adresses a évolué en intégrant les coordonnées GPS comme élément de repérage.

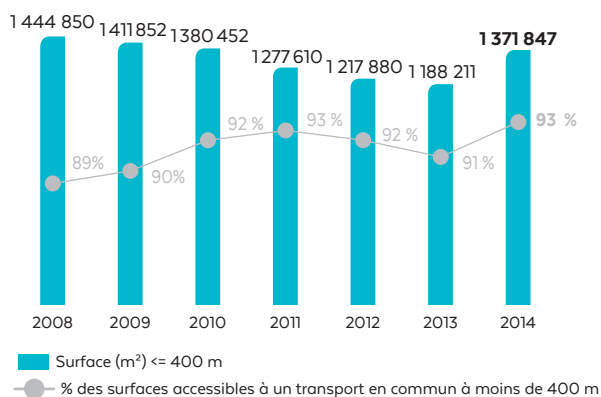
Cette année encore, le Groupe atteint son objectif fixé à 90 % des surfaces accessibles à un transport en commun à moins de 400 m puisque 93,1 % de son patrimoine cumulé bureaux (98 % pour ce seul patrimoine) et résidentiel (85 %) y répond.

Les actifs nouvellement intégrés au patrimoine comme les immeubles de bureaux le Vélum à Lyon, le France à Paris 13<sup>e</sup> et les deux résidences étudiantes Lecourbe Paris 15<sup>e</sup> et Cité Cinéma à Saint-Denis respectent cette cible.

Le patrimoine santé n'est pas intégré à cet indicateur car l'emplacement géographique des actifs est intrinsèquement choisi pour d'autres raisons que la proximité des transports publics. En effet, les hôpitaux, cliniques et autres établissements de soins sont préférentiellement implantés proches des grands axes et échangeurs pour faciliter l'accès aux moyens de secours et logistiques. Les surfaces situées en centre-ville, mieux desservies par les transports publics, sont de plus en plus libérées pour privilégier les implantations ci-avant mentionnées.

Pour les EHPAD, même si une situation en centre-ville peut être intéressante, le maillage national nécessite un développement en zone rurale pour lesquelles la densité est trop faible pour rentabiliser un développement des transports publics. Le patrimoine de Gecina qui suit cette tendance est donc impacté de la même façon.

### CONNECTIVITÉ - ACTIVITÉS BUREAUX ET RÉSIDENTIEL



Gecina a par ailleurs décidé de retenir un nouvel indicateur démontrant une autre forme de facilité d'accès à son patrimoine bureaux.

En identifiant le pourcentage de la surface du patrimoine de bureaux accessible par un mode de transports alternatif, c'est-à-dire les immeubles disposant soit de locaux vélos, soit d'infrastructures pour la recharge des véhicules électriques soit de places de covoiturage, Gecina souhaite démontrer qu'elle offre aux utilisateurs locataires une alternative complémentaire aux transports publics en lieu et place des déplacements émetteurs de CO<sub>2</sub> (premier contributeur aux émissions de GES en France).

Dans cette première mesure, 64 % des bureaux offrent la possibilité aux locataires de se rendre sur leur lieu de travail par un des trois modes de transports alternatifs : 63 % des surfaces tertiaires sont accessibles par vélos, 28 % par véhicules électriques et 2 % par covoiturage.

Un plan d'action est d'ores et déjà engagé pour accroître ces indicateurs dans les prochaines années.

Par ailleurs, dans le cadre de la loi Grenelle 2, Gecina en tant que propriétaire d'immeubles de bureaux se doit d'installer dans ses parkings mono-locataires des infrastructures pour la recharge de véhicules électriques et hybrides.

Gecina est donc en train de déployer 236 prises - de type E et permettant une charge normale (entre 8 et 12 h) - sur les neuf actifs mono-locataires de son patrimoine. Ainsi 10 % des places de parking seront dédiées à la recharge des véhicules électriques conformément au décret n° 2011-873 du 25 juillet 2011.

### 7.3.3.6. ACCESSIBILITÉ AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Initiée depuis 2010, la démarche « accessibilité » de Gecina s'est fortement déployée au cours de l'année 2014 à travers :

- des diagnostics d'accessibilité des personnes handicapées aux immeubles pour identifier et chiffrer les prestations nécessaires pour l'améliorer ;
- la définition et la mise en œuvre de plans d'actions qui intègrent les préconisations issues des diagnostics et d'objectifs clairs afin de répondre à l'engagement RSE de l'entreprise.

Ainsi en 2014 le Groupe a diagnostiqué 88 % du patrimoine de bureaux et résidentiel au 31/12/2014.

Par ailleurs, initialement focalisés sur le handicap « fauteuil », Gecina publie cette année trois autres types de handicap - marche lente, visuel et auditif -, et intègre progressivement dans son suivi un cinquième type de handicap : le handicap « cognitif » qui regroupe les troubles psychique et psychologique, principalement concerné par la difficulté de s'orienter dans les immeubles. 30 % du patrimoine diagnostiqué intègre d'ores et déjà cette problématique. De plus, la prise en compte de ces troubles porte Gecina à réfléchir à une charte signalétique pour son patrimoine.

Les données « accessibilité » présentées dans ce rapport ont été établies sur la base des directives de la loi du 11 février 2005 et n'intègrent pas les modifications apportées par la loi du 22 septembre 2014. La prise en compte des « Ad'AP » - Agenda d'Accessibilité Programmé - et surtout l'arrêté de simplification du 8 décembre 2014, allégeant les obligations techniques pour les immeubles construits avant 2007, devraient améliorer sensiblement le pourcentage d'accessibilité du patrimoine dès 2015.

En effet, les cotes astreignantes acceptables sont réduites - par exemple concernant la largeur de porte (80 cm au lieu de 90 cm) ou encore de l'espace de circulation (120 cm au lieu de 140 cm).

De même, de nouvelles tolérances pour les équipements viennent modifier la capacité d'adaptation des immeubles existants comme par exemple : un seul sanitaire handicapé mixte possible.

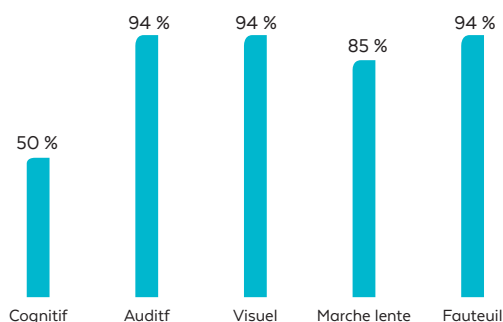
La relecture des diagnostics aux vues de ces nouveaux éléments ainsi que l'évaluation d'une trentaine d'immeubles supplémentaire selon ces dernières règles devraient améliorer sensiblement le taux d'accessibilité du patrimoine, avant même la réalisation de travaux adaptés.



## IMMOBILIER DE BUREAUX

En 2014, 76 immeubles de bureaux ont été évalués ou diagnostiqués sur 83 immeubles.

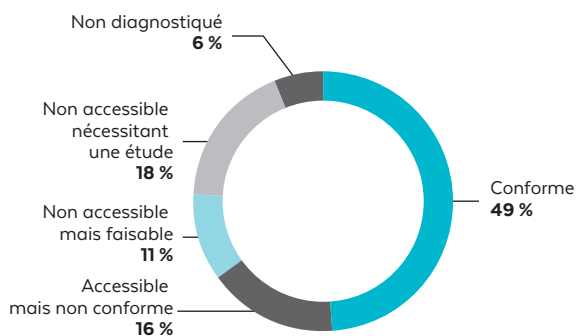
### PART DES ACTIFS DU PATRIMOINE DE BUREAUX ÉVALUÉS PAR TYPE DE HANDICAP



Techniquement le plus contraignant, le handicap « fauteuil » affiche les résultats suivants pour les 76 immeubles de bureaux étudiés :

- 28 immeubles conformes ;
- 18 immeubles accessibles et/ou aménageables ;
- 30 immeubles avec au moins un point bloquant (ascenseur, accès principal...) ou non diagnostiqués.

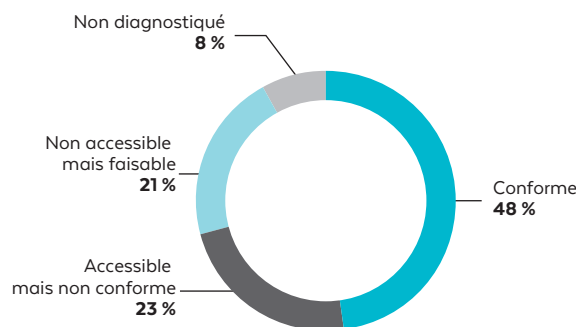
### RÉSULTAT DES DIAGNOSTICS D'ACCESSIBILITÉ DU PATRIMOINE DE BUREAUX



Cela signifie que 654 045 m<sup>2</sup>, soit 76,3 % du patrimoine de bureaux, sont conformes aménageables pour le déplacement en fauteuil.

## IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

### RÉSULTAT DES DIAGNOSTICS D'ACCESSIBILITÉ DU PATRIMOINE RÉSIDENTIEL



En 2014, 54 résidences sur 68, ont été diagnostiquées, aucune n'est globalement conforme ou accessible.

Toutefois, ces 54 résidences représentent 158 cages d'escalier, dont 96 sont conformes ou tout au moins accessibles au déplacement en fauteuil, soit 78,5 % des cages d'escalier étudiées.

Pour les autres, les principaux points de blocage, selon les normes 2005, sont les cabines d'ascenseur et les accès aux halls.

La déficience visuelle est prise en compte dans toutes les cages d'escaliers des 54 immeubles qui sont en la matière ou accessibles, ou aménageables.

Concernant la déficience auditive, 21 cages d'escalier, réparties sur 11 immeubles, répondent déjà aux normes. Quant aux autres, elles sont toutes accessibles et/ou aménageables. Il s'agit principalement de problème d'interphone/visiophone et d'affichage dans les cabines d'ascenseurs.

Les déficiences cognitives n'ont pas été traitées dans ces diagnostics.

## IMMOBILIER DE SANTÉ

La gestion des immeubles de l'activité de santé est entièrement déléguée aux locataires.

Ces établissements sont considérés comme des « ERP » (Établissement Recevant du Public). Ils sont donc directement concernés par la loi de février 2005, avec mise en conformité d'accessibilité au plus tard au 31 décembre 2014, et par la loi du 22 septembre 2014 si cette étape n'a pas été atteinte dans les temps (dépôt d'un Ad'AP - Agenda d'Accessibilité Programmé - avec planning de travaux sur 3 ou 6 ans).

Sur les 71 immeubles, sept ont été construits dans l'application des règles de février 2005 et sont donc conformes et 27 de nos locataires nous ont transmis leurs diagnostics pour information.

Il en ressort de ces derniers qu'actuellement le patrimoine de santé est accessible à hauteur de 48 %, après 3 millions d'euros de travaux, ces 27 immeubles seront accessibles à 96 %.

### 7.3.4. SÉCURITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES

Sécurité et maîtrise des risques

KPI : % du patrimoine avec un niveau « Très performant » ou « Performant »

Objectif : > 70 %

La méthodologie de maîtrise des risques immobiliers pouvant avoir un effet sur la sécurité, comme les risques liés à l'amiante, le plomb, les incendies, la qualité de l'eau, les tours aéroréfrigérantes, les inondations, la pollution des sols, ainsi que les performances de Gecina en la matière sont détaillés dans le paragraphe 1.7.4.1.1. « La cartographie des risques immobiliers ».

Le pourcentage du patrimoine ayant un niveau « Très performant ou Performant » est de 77,7 % pour 2014. Gecina améliore encore cette année la couverture de ses risques immobiliers puisque cette valeur était de 77 % en 2013 et dépasse son objectif fixé pour 2016

à 70 % pour la troisième année consécutive. La part des immeubles ayant obtenu une médaille (liée à la méthodologie mise en place) augmente progressivement, de même que la performance des immeubles médaillés puisque la part d'immeuble « Très performants » passe de 45,1 % en 2013 à 49,6 % en 2014. En 2014, Gecina a accru sa performance concernant les risques liés au plomb dans les immeubles et maintient un bon niveau de performance concernant l'amiante malgré le durcissement des réglementations en la matière.

## 7.4. PLANÈTE

### 7.4.1. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Changement climatique et émissions de GES

KPI : Moyenne et % de réduction des émissions de gaz à effet de serre à climat constant (bureaux et résidentiel)

Objectif 2016-2020 : - 17 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an / - 40 % en fonction du niveau de contrôle opérationnel des actifs par rapport à 2008.

#### 7.4.1.1. CHANGEMENT CLIMATIQUE : RISQUES LIÉS ET STRATÉGIE D'ATTÉNUATION DE GECINA

Gecina identifie les risques et opportunités liés au changement climatique inhérents à son activité et chacun de ces risques a fait l'objet d'une analyse quant aux impacts et possibilités d'action de la part de Gecina. Cette approche est reprise dans les éléments reportés pour le *Carbon Disclosure Project*.

L'augmentation des coûts de l'énergie, liée à une hausse des prix unitaires ou à la mise en place de taxes comme la taxe carbone, est un risque important et direct, impactant à la fois les factures payées par Gecina mais aussi celles des locataires. Afin de maîtriser cet aspect, plusieurs solutions ont été identifiées parmi lesquelles, naturellement, la réduction des consommations (amélioration de la performance intrinsèque des immeubles, meilleure utilisation des installations, etc.), une vigilance accrue sur les achats d'énergie ou la recherche d'une alimentation des immeubles par les énergies renouvelables.

La mise en place, en 2016, d'une politique bonus/malus pour les immeubles résidentiels pourrait directement impacter les logements et donc, les coûts énergétiques associés. Là encore, les solutions identifiées restent liées aux performances des immeubles (intrinsèque et d'utilisation) et la recherche de solutions alternatives d'approvisionnement en énergie (énergie renouvelables).

Les obligations réglementaires peuvent, à la fois être perçues comme une contrainte et une opportunité de différenciation.

Pour exemple, la loi Grenelle 2 impose, que tout nouveau bâtiment construit à partir de 2020 soit à énergie positive. Le risque de voir les coûts de construction augmenter est donc réel, les technologies et autres méthodes de construction pouvant s'avérer plus complexes. Pour s'y préparer, Gecina intègre dans le développement de son patrimoine la recherche des meilleurs standards (cf. 7.3.2.1. « Constructions et rénovations »), pour proposer des immeubles performants en matière de maîtrise des émissions de carbone, à l'image de la restructuration lourde de l'immeuble Cristallin à Boulogne-Billancourt, qui atteint le facteur 4.

La combinaison des dérèglements climatiques (étés potentiellement plus chauds notamment) et des besoins toujours plus importants des utilisateurs en matière d'énergie, conduit Gecina à améliorer constamment le pilotage de ses immeubles (cf. 7.3.1. « Performance énergétique et énergies renouvelables »). Des solutions comme la flexibilité de mise en fonctionnement des équipements sont d'ores et déjà mises en œuvre, à l'exemple du *free-cooling* installé sur l'immeuble VELUM, à Lyon. Les consommations sont ainsi réparties sur des plages horaires plus longues et les consommations globales finales en sont réduites.

Gecina recense l'ensemble des actions initiées sur son patrimoine et les gains en émissions associés.



## INITIATIVES DE RÉDUCTION D'ÉMISSIONS DE GES DÉTAILLÉES POUR LE REPORTING CDP 2014 (ITEM CC3.3 B EXTRAITS)

Type d'activité	Description de l'activité	Gains CO <sub>2</sub> annuels estimés (tonnes eq.CO <sub>2</sub> )	Économies annuelles (en euros)	Investissement nécessaire (en euros)	Temps de retour sur investissement	Durée de vie de l'action (années)
Installation à faibles émissions carbone	Rénovation de l'éclairage de 12 sites (parties communes, parking, ascenseurs)	44,7	36 362	2 021 000	4-10 ans	10 ans
Efficacité énergétique : process	4 rénovations de GTB	32,2	26 157	328 000	11-15 ans	10 ans
Sensibilisation	Participation dans les projets d'aménagement des locataires	6,7	5 007	500 000	25 ans	10 ans

### 7.4.1.1.1. ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PATRIMOINE

Limiter le réchauffement climatique implique de conjuguer à la fois l'efficacité énergétique et la décarbonation du mix de production. C'est cette double démarche que Gecina a souhaité adopter.

Depuis 2008, la foncière a donc engagé une politique de réduction des émissions GES, non seulement *via* la maîtrise et la réduction des consommations d'énergies, mais aussi *via* l'intégration du critère carbone dans le choix des énergies alimentant les immeubles.

Cette « stratégie carbone » est déployée à la fois sur le patrimoine de bureaux et le patrimoine résidentiel.

Gecina tente de minimiser, au travers de ses différents plans d'actions, l'impact de ses activités sur la planète en diminuant ses émissions de CO<sub>2</sub>. Ce dernier critère est important dans la prise de décisions de remplacement des équipements, notamment. Ainsi, Gecina étudie la meilleure solution lors de chaque opportunité de remplacement, en tenant compte des émissions de l'installation en place et des projections d'émissions de l'installation à venir. Les chaudières fioul sont ainsi progressivement remplacées par d'autres systèmes (réseaux, gaz) pour des raisons de performances énergétiques et d'empreinte carbone. Les modes d'approvisionnements en énergie du patrimoine évoluent donc, du fait des rénovations ainsi que des projets de construction.

La démarche et la réflexion sont ainsi portées au niveau du patrimoine et non plus au seul niveau du bâtiment, modifiant les relations avec les fournisseurs d'énergie.

Gecina étudie par ailleurs l'approvisionnement en énergie verte et vise l'optimum entre les coûts des consommations (pour les locataires) et l'impact sur l'environnement (pour la planète).

Le GHG Protocol segmente le périmètre opérationnel des émissions de gaz à effet de serre d'une organisation en trois scopes :

- **Scope 1** : les émissions directes liées à la combustion d'énergies fossiles de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise ;
- **Scope 2** : les émissions indirectes liées à l'achat ou à la production d'électricité ;
- **Scope 3** : toutes les autres émissions indirectes, principalement les émissions liées aux énergies consommées mais sans le contrôle de l'entreprise.

### ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE (BUREAUX ET RÉSIDENTIEL) EN 2014 SUIVANT LE GHG PROTOCOL

Émissions (hors usages)	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Total
t de CO <sub>2</sub>	7 742	9 859	13 031	30 631
t de CO <sub>2</sub> corrigée du climat*	9 045	11 132	13 898	34 075

\* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine de bureaux et résidentiel.

### ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE (BUREAUX ET RÉSIDENTIEL) SUIVANT LES RECOMMANDATIONS DE FRANCE GBC

Émissions (avec usages)	Corporate	Activités	Parties prenantes	Total
t de CO <sub>2</sub>	211	19 641	15 345	35 196
t de CO <sub>2</sub> corrigée du climat*	233	22 379	16 030	38 642

\* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine de bureaux et résidentiel.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES SUIVANT LE TYPE D'ACTIVITÉ (tCO<sub>2</sub> CORRIGÉE DU CLIMAT)



### INTENSITÉ CO<sub>2</sub> DU PATRIMOINE

2014	Patrimoine bureaux	Patrimoine résidentiel
Nombre d'actifs	78	65
Surface de référence (en m <sup>2</sup> )	813 170	516 443
Effectif	46 416	25 822
kg de CO <sub>2</sub>	14 992	15 639
kg de CO <sub>2</sub> /occupant	0,3	0,6
<b>kg de CO<sub>2</sub> corrigé DJU chaud/froid</b>	<b>16 603</b>	<b>17 473</b>
<b>kg de CO<sub>2</sub> corrigé DJU chaud/froid/occupant</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>

Gecina publie cette année les émissions de CO<sub>2</sub> de son patrimoine en tenant compte de l'occupation des immeubles. L'effectif est calculé sur les mêmes bases que celles retenues pour la répartition des flux financiers de Gecina par partie prenante pour l'année 2014 (cf. 7.6.1.1. « Répartition de la valeur par Gecina »).

## 07. Responsabilité et performance RSE

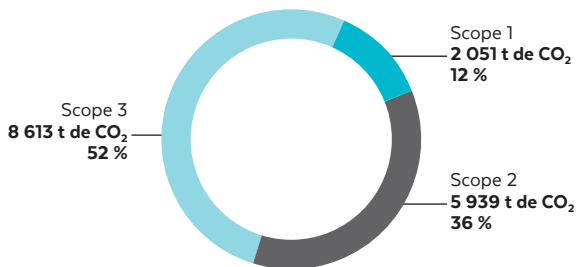
### 7.4.1.1.2. ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU PATRIMOINE DE BUREAUX

#### ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE DE BUREAUX EN 2014 SUIVANT LE GHG PROTOCOL

Émissions (hors usages)	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Total
t de CO <sub>2</sub>	1 757	5 415	7 820	14 992
t de CO <sub>2</sub> corrigée du climat*	2 051	5 939	8 613	16 603

\* Correction DJU chaud/froid.

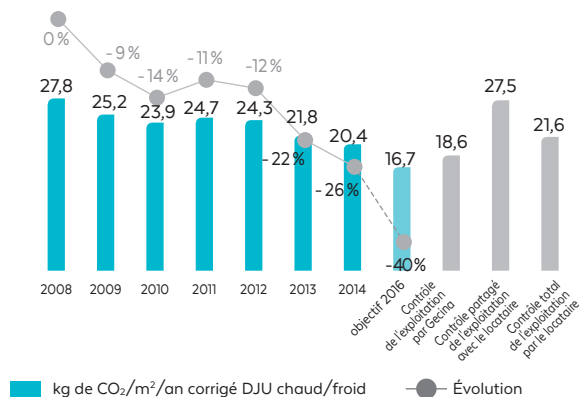
#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE DE BUREAUX PAR SCOPE (CORRIGÉES DU CLIMAT)



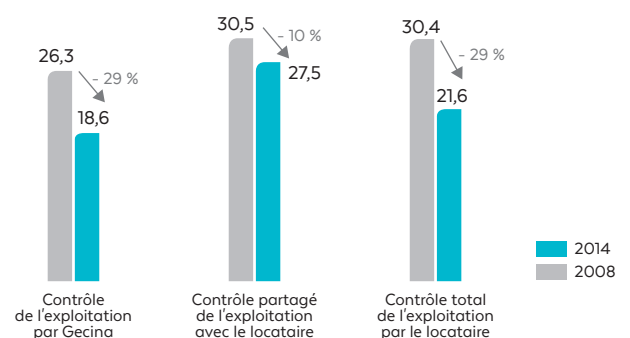
#### ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE DE BUREAUX

Hors usage	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Contrôle de l'exploitation par Gecina	Contrôle partagé de l'exploitation avec le locataire	Contrôle total de l'exploitation par le locataire
Nombre d'actifs	83	78	78	78	74	78	78	51	16	11
Surface de référence (en m <sup>2</sup> )	683 952	650 412	650 412	650 412	621 749	744 641	813 170	531 758	110 255	171 158
t de CO <sub>2</sub>	18 998	16 839	17 855	15 084	14 548	17 763	14 992	12 037	3 557	3 964
<b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>	<b>27,8</b>	<b>25,9</b>	<b>27,5</b>	<b>23,2</b>	<b>23,4</b>	<b>23,9</b>	<b>18,4</b>	<b>22,6</b>	<b>32,3</b>	<b>23,2</b>
Évolution an/an	0,0%	-6,8%	6,0%	-15,5%	0,9%	1,9%	-22,7%	-	-	-
Évolution depuis 2008	0,0%	-6,8%	-1,2%	-16,5%	-15,8%	-14,1%	-33,6%	-14,3%	5,8%	-23,8%
t de CO <sub>2</sub> corrigée DJU chaud/froid	18 998	16 412	15 528	16 089	15 126	16 199	16 603	9 866	3 034	3 704
<b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé DJU chaud/froid</b>	<b>27,8</b>	<b>25,2</b>	<b>23,9</b>	<b>24,7</b>	<b>24,3</b>	<b>21,8</b>	<b>20,4</b>	<b>18,6</b>	<b>27,5</b>	<b>21,6</b>
Évolution an/an	0,0%	-9,2%	-5,4%	3,6%	-1,7%	-10,6%	-6,1%	-	-	-
Évolution depuis 2008	0,0%	-9,2%	-14,1%	-10,9%	-12,4%	-21,7%	-26,5%	-29,7%	-9,8%	-28,8%

#### MOYENNE DES ÉMISSIONS DE GES (À CLIMAT CONSTANT 2008) - BUREAUX



#### ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GES (À CLIMAT CONSTANT) ENTRE 2008 ET 2014 SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL DE L'EXPLOITATION (kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an)

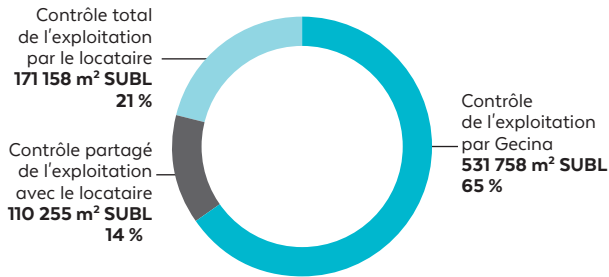




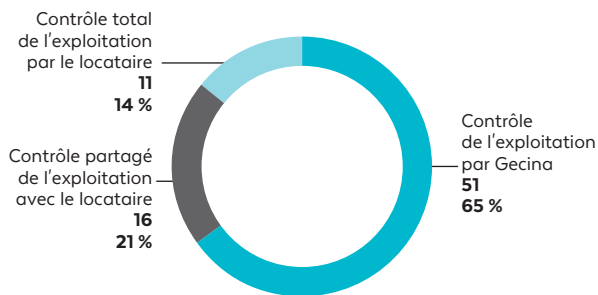
La plus forte diminution se situe sur les immeubles dont le contrôle de l'exploitation est géré à 100 % par Gecina, avec une baisse à climat constant de 29,7 % depuis 2008.

### VENTILATION DES ACTIFS SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL DE GECINA

En surface et en % des surfaces



En nombre et en % d'actifs



Entre 2008 et 2014, la part d'immeubles des étiquettes E à H est passée de 34 % à 5 % démontrant l'action menée par Gecina pour améliorer les performances de son patrimoine, notamment dans l'accroissement des immeubles présents dans les classes A à D (95 % du patrimoine en 2014 contre 67 % en 2008).

### 7.4.1.1.3. ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES RÉSIDENCES ET RÉSIDENCES ÉTUDIANTS

#### ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE RÉSIDENTIEL EN 2014 SUIVANT LE GHG PROTOCOL

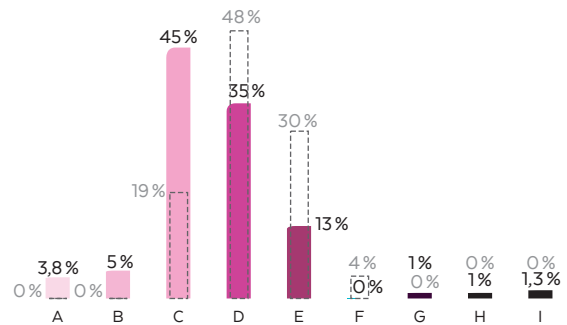
	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Total
t de CO <sub>2</sub>	5 985	4 444	5 211	15 639
t de CO <sub>2</sub> Corrigée DJU chaud/froid*	6 994	5 193	5 285	17 473

\* Correction DJU chaud/froid.

Les étiquettes climat des actifs tertiaires bénéficient d'un mix énergétique à prédominance électrique, faiblement émettrice en carbone.

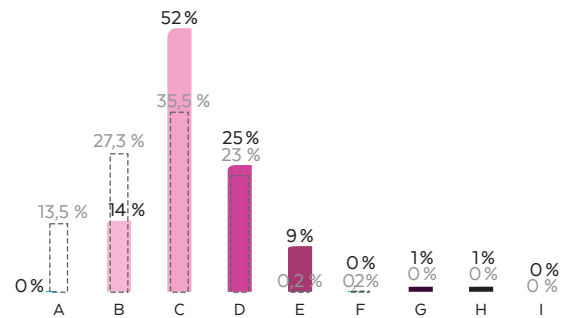
### RÉPARTITION PAR ÉTIQUETTE CLIMAT DU PATRIMOINE BUREAUX EN EXPLOITATION 2008/2014

En nombre d'actifs



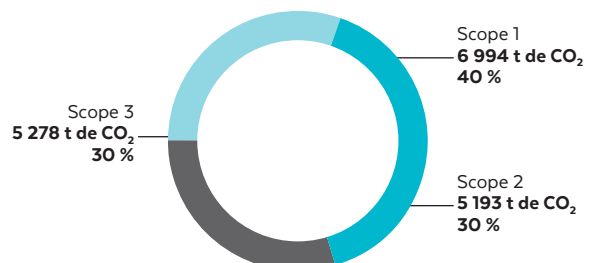
■ Répartition en nombre d'actifs 2008 ■ Répartition en nombre d'actifs 2014

En surface



■ Répartition en surface 2008 ■ Répartition en surface 2014

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE RÉSIDENTIEL (PAR SCOPE)



## 07. Responsabilité et performance RSE

Le choix de Gecina pour l'alimentation en énergie des immeubles résidentiels influe sur 70 % des émissions totales de ce patrimoine (Scopes 1 et 2 cumulés). Les décisions d'évolution du mix énergétique ou de travaux d'économie d'énergie ont ainsi un impact fort sur le total de ces émissions de CO<sub>2</sub>.

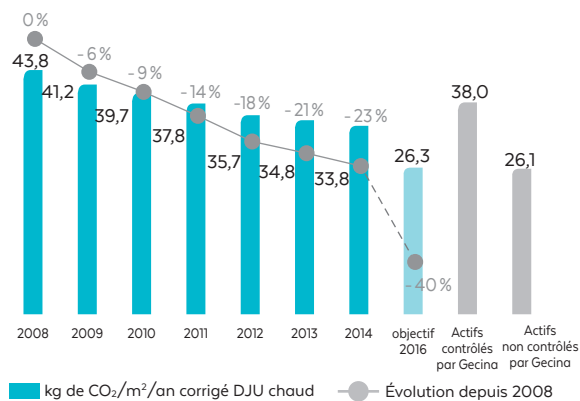
Le gain est nettement plus important (- 22,8 %) qu'en énergie (- 15 %) car le périmètre de consommation comprend uniquement

le chauffage et l'eau chaude sanitaire, produits en majorité à partir d'énergies fossiles, pour lesquelles la conversion vers une énergie moins carbonée se corrèle directement avec le niveau atteint. Les résidences équipées en chauffage individuel électrique participent également au niveau de performance compte tenu d'un indice carbone deux fois moins élevé « inversement proportionnel » à leur impact en énergie primaire preuve de l'intérêt de la double démarche sur l'efficacité et le mix énergétique.

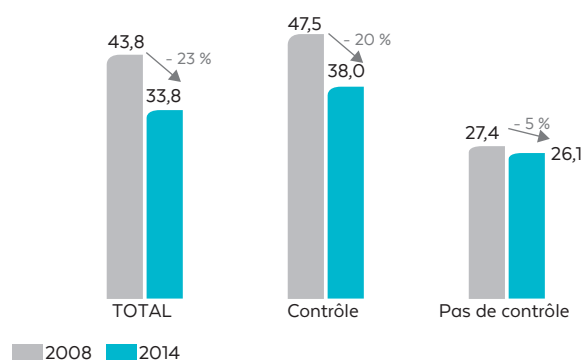
### ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GES PATRIMOINE RÉSIDENTIEL

	2008	2013	2014	2014 Activités	2014 Parties Prenantes
Nombre d'actifs	128	67	65	31	34
Surface de référence (m <sup>2</sup> SHAB)	885 892	503 467	516 443	334 105	182 338
t de CO <sub>2</sub>	38 818	17 541	15 639	10 873	4 766
<b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an</b>	<b>43,8</b>	<b>34,8</b>	<b>30,3</b>	<b>32,5</b>	<b>26,1</b>
Évolution an/an	0,0%	-2,5%	-13,1%		
Évolution depuis 2008	0,0%	-20,5%	-30,9%	-30,8%	-3,2%
t de CO <sub>2</sub> corrigé DJU chaud/froid	38 818	17 541	17 473	12 707	4 766
<b>kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an corrigé DJU chaud/froid</b>	<b>43,8</b>	<b>34,8</b>	<b>33,8</b>	<b>38,0</b>	<b>26,1</b>
Évolution an/an	0,0%	-2,5%	-2,9%		
Évolution depuis 2008	0,0%	-20,5%	-22,8%	-19,1%	-3,2%

### MOYENNE DES ÉMISSIONS DE GES (À CLIMAT CONSTANT 2008) - RÉSIDENTIEL



### ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GES (À CLIMAT CONSTANT) ENTRE 2008 ET 2014 SUIVANT LE NIVEAU DE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL DE L'EXPLOITATION (kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an)

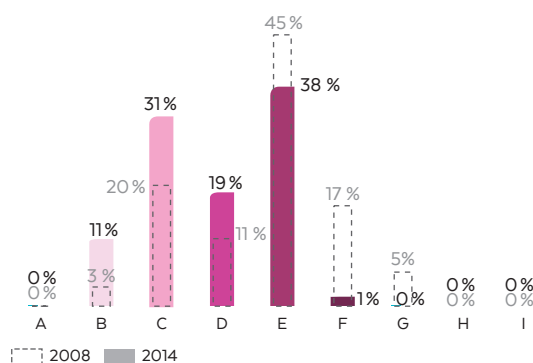




Entre 2008 et 2014, la part d'immeubles des étiquettes E à H est passée de 66,5 % à 36,9 % démontrant l'amélioration menée par Gecina sur son patrimoine, notamment dans l'accroissement des immeubles présents dans les classes A à D (33,5 % du patrimoine en 2014 contre 63,1 % en 2008).

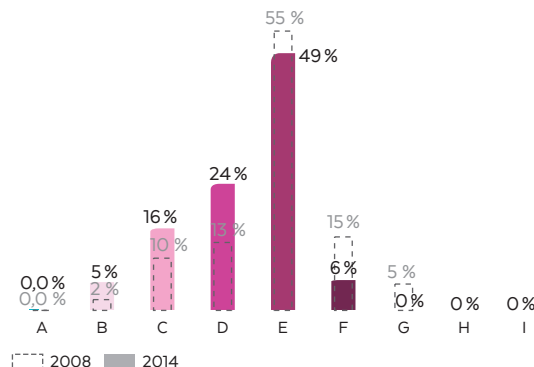
## RÉPARTITION PAR ÉTIQUETTE CLIMAT 2008/2014 - RÉSIDENTIEL

En nombre d'actifs



Les étiquettes climat des actifs tertiaires bénéficient d'un mix énergétique à prédominance électrique, faiblement émettrice en carbone.

En surface



### 7.4.1.2. CHANGEMENT CLIMATIQUE : STRATÉGIE D'ADAPTATION

Le secteur de l'immobilier est directement impacté par le réchauffement climatique. L'augmentation du nombre d'événements extrêmes qui y sont liés, affecte en effet les constructions <sup>(21)</sup> :

- existantes : les fortes tempêtes, les inondations, les feux de forêt engendrent des réparations plus nombreuses voire des reconstructions et ont un impact sur les coûts d'assurance. Le nombre croissant de jours de canicule <sup>(22)</sup> influe également sur les besoins de climatisation et surenchérit les charges énergétiques alors même que les coûts unitaires augmentent ;
- en développement : les risques de précipitations accrues invitent les collectivités à imposer des capacités de rétention des eaux de pluie, voire même d'infiltration, nécessitant des espaces de pleine terre et limitant la constructibilité. De nouvelles façons de concevoir et de construire doivent être alors imaginées pour adapter les immeubles à des conditions climatiques qui se dégradent tout en préservant le confort des occupants et la limitation des besoins énergétiques. Les jours d'intempéries augmentant, font également peser un risque sur les délais de construction.

La localisation devient ainsi un élément clé de l'analyse de vulnérabilité éventuelle des actifs. Le patrimoine de Gecina, principalement implanté dans des centres-villes à forte densité (Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille, Lille), est ainsi fortement impacté par l'ensemble de ces sujets.

À partir de l'analyse de sa cartographie des risques (cf. 1.7 « Risques »), Gecina a durci ses cahiers des charges en fonction des degrés de contrainte propres à chaque localisation et mis en

place des actions d'anticipation comme pour les risques d'inondation (application du modèle de la grande crue de la Seine en 1910) ou de catastrophes naturelles. Au-delà d'une meilleure résilience des actifs eux-mêmes lors des sinistres majeurs, des scripts détaillés d'intervention, sous l'autorité d'une cellule de crise dûment constituée, sont préparés pour en atténuer les conséquences et les coûts et faciliter le redémarrage d'exploitation.

En ce qui concerne les constructions neuves, plusieurs pistes sont d'ores et déjà mises en œuvre par Gecina pour limiter l'effet du réchauffement climatique et des îlots de chaleur urbain comme l'implantation d'espaces végétalisés en toiture (cf. 7.4.3.2 « La valeur ajoutée d'un bâtiment intégrant la biodiversité »), et une attention toute particulière portée aux matériaux d'enveloppe des bâtiments pour privilégier des couleurs réfléchissantes.

Pour un horizon plus lointain, en relation avec les prévisions pessimistes annoncées des conséquences d'une augmentation moyenne de la température du globe largement supérieure aux 2°C espérés (cf. cinquième rapport du GIEC), Gecina souhaite lancer une étude plus poussée, avec l'objectif d'analyser les besoins (techniques et managériaux) pour adapter son patrimoine à ces événements futurs. Pour Gecina, il semble par exemple peu réaliste d'imaginer pour le futur des immeubles sans aucun apport de froid dès lors que les pics de chaleur envisagés pour une augmentation moyenne de température du globe supérieure à 4°C, se traduiraient en région parisienne, par des pics de températures largement supérieurs à 40°C, équivalent au climat de Grenade ou Rabat.

L'enjeu sera ainsi d'anticiper les besoins d'investissements futurs pour une performance optimisée, garantissant la maîtrise des charges notamment énergétiques mais aussi de maintenance et d'entretien et la garantie du confort pour les occupants de ses immeubles.

(21) D'après *Climate change : implications for buildings* - University of Cambridge, BPIE, GBPN, WBSCD.

(22) *Livre Vert : État des lieux des enjeux climatiques, Région Île-de-France, juillet 2010* : La région Île-de-France vit aujourd'hui, chaque année en moyenne, un jour d'alerte canicule (+ de 35 °C), avec des pics à 10 jours (2003). Durant la seconde moitié du XXI<sup>e</sup> siècle, la moyenne sera de 2 à 8 jours par an selon les scénarios, avec des pics jusqu'à 40 jours. La fréquence accrue des canicules est un des principaux risques climatiques auxquels devra faire face le patrimoine immobilier francilien.



## 7.4.2. RESSOURCES NATURELLES ET DÉCHETS

Ressources naturelles et déchets

KPI : % des immeubles livrés dans l'année ayant fait l'objet d'une ACV (bureaux et résidentiel)

Objectif 2016 : 100 %

### 7.4.2.1. ÉCOCONCEPTION

La conception et la réalisation de bâtiments basse consommation (BBC) a mis en évidence l'augmentation des besoins en matériaux de construction afin de diminuer les consommations d'énergie en exploitation (épaisseur des isolants, menuiseries extérieures plus complexes, stores...). Cette évolution implique la prise en compte de l'impact global des bâtiments tout au long de leur cycle de vie tant en termes d'énergie grise<sup>(23)</sup> que de production de déchets dangereux, de pollution de l'air et de l'eau ou encore d'eutrophisation (excès d'azote, phosphore...) des milieux (indicateurs déterminés par les Analyses de Cycle de Vie, ACV).

Consciente de la nécessité d'intégrer ces nouvelles préoccupations, Gecina développe de plus en plus vertueux et réalise depuis 2011 des ACV sur l'ensemble de ses actifs en développement, en complément des autres démarches comme la prévision des consommations réelles d'un bâtiment avec des SED (simulations énergétiques dynamiques).

### PARTICIPER À DES GROUPES DE TRAVAIL DÉDIÉS POUR MIEUX APPRÉHENDER LE SUJET ET IDENTIFIER DES SOURCES DE PROGRÈS

Gecina s'est initiée à l'ACV en participant aux deux phases de tests HQE® Performance (2011-2013) avec pour l'édition 2013, les immeubles Vélizy Way et Garden West (constructions neuves respectivement à Vélizy et Montigny), Cristallin Bâtiment B (restructuration d'un immeuble à Boulogne-Billancourt) et la résidence étudiants Lecourbe (transformation d'un immeuble de bureaux en résidence étudiants à Paris). Cette démarche pilotée par le CSTB, poursuivait de multiples objectifs (sensibilisation des acteurs, méthodologie, évolution des outils, modélisations, standardisation des données immeubles) et a fourni des premiers résultats très encourageants (cf. graphique ci-dessous) qui confortent Gecina dans sa volonté d'intégrer l'ACV comme outil de conception dans tous ses projets en développement.

### SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES EXPÉRIMENTATIONS HQE® PERFORMANCE POUR LES ÉCHANTILLONS 2010-2011 ET 2012-2013 (DURÉE D'ANALYSE / PÉRIODE D'ÉTUDE RÉFÉRENCE / DVP : 50 ANS)

Contributeur	Correspondance norme EN 15978	Consommation d'énergie et d'eau			Émissions de polluants		Production de déchets	
		EP totale (kWh/m <sup>2</sup> /an)	ENR (kWh/m <sup>2</sup> /an)	Eau (L/m <sup>2</sup> /an)	GES (kg-eqCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> /an)	Inertes (kg/m <sup>2</sup> /an)	Non dangereux (kg/m <sup>2</sup> /an)	Dangereux (kg/m <sup>2</sup> /an)
<b>TOTAL 6 CONTRIBUTEURS</b>	<b>[modules A-B-C]</b>	<b>319</b>	<b>301</b>	<b>1176</b>	<b>21</b>	<b>67</b>	<b>12</b>	<b>0,1</b>
soit en %								
Chantier	[module A5]	2 %	2 %	1 %	5 %	60 %	0 %	1 %
Eau	[module B7]	0 %	0 %	50 %	1 %	0 %	0 %	40 %
Énergie - postes RT	[module B6]	27 %	27 %	8 %	15 %	1 %	4 %	1 %
Énergie - spécifique (bâti)	[module B6]	12 %	12 %	7 %	6 %	0 %	3 %	1 %
Énergie - spécifique (activité)	[module B6]	40 %	42 %	22 %	17 %	0 %	12 %	2 %
Produits et équipements	[modules A-B-C]	18 %	16 %	11 %	56 %	38 %	80 %	56 %

Le graphique ci-dessus présente les résultats des ACV réalisées pour les expérimentations HQE® Performance (2010-2011 et 2012-2013) et synthétise l'impact des bâtiments tertiaires en termes d'énergie primaire, d'énergie non renouvelable, de consommation en eau, de changement climatique, de déchets inertes, de déchets non

dangereux et de déchets dangereux par poste sur une durée de vie de 50 ans. 80 % des déchets non dangereux sont ainsi générés par les produits et équipements et 40 % de l'énergie primaire est liée aux activités du bâtiment contre 27 % pour les postes spécifiques de la RT 2012.

(23) Énergie grise : énergie nécessaire à l'extraction, la transformation, le transport et la fin de vie des matériaux constitutifs des bâtiments.

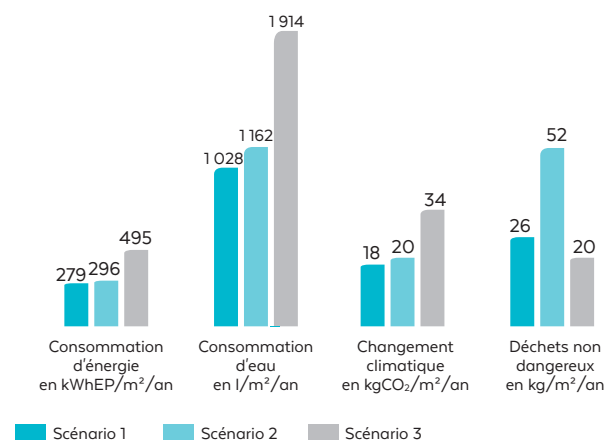


Dans la continuité de cette démarche, Gecina a participé en 2014 à la communauté francilienne ACV pilotée par l'IFPEB (Institut français pour la performance énergétique du bâtiment), l'ADEME Île-de-France et EKOPOLIS. Cette communauté, lieu d'échange de bonnes pratiques, a conduit Gecina à optimiser l'intégration de l'ACV dans les deux projets retenus pour participer à la communauté, les projets Cristallin bâtiment B et Vélizy Way.

Le bâtiment Cristallin a fait l'objet d'une triple modélisation réalisée par le CSTB avec les scénarios suivants :

- scénario 1 : réhabilitation de l'ouvrage (projet) ;
- scénario 2 : démolition/reconstruction d'un ouvrage neuf ;
- scénario 3 : conservation de l'existant.

### COMPARAISON DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES TROIS SCÉNARIOS SUR L'ENSEMBLE DU CYCLE DE VIE DU BÂTIMENT (cycle de vie complet : 50 ans)



Ces graphiques comparent l'impact des scénarios 1, 2 et 3 en termes de consommations d'énergie non renouvelable, d'eau, de changement climatique et de production de déchets non dangereux. Le scénario 2 est légèrement plus consommateur d'énergie et d'eau et émet davantage de GES que le scénario 1 à cause des nouveaux matériaux mis en œuvre. Il génère également plus de déchets du fait de la déconstruction/reconstruction.

Ces résultats ont conforté le choix de Gecina d'une solution de réhabilitation, moins impactante du point de vue environnemental, et initialement retenue car la structure existante correspondait aux standards Gecina (hauteur libre disponible) et présentait l'avantage de pouvoir se dérouler en site occupé (présence d'un commerce en pied d'immeuble toujours en activité).

Au-delà des difficultés techniques rencontrées pour modéliser les bâtiments et d'une adaptation délicate aux plannings projets, les modélisations réalisées dans le cadre de la communauté ont enrichi le retour d'expériences et montré notamment le besoin de développement d'une méthodologie pour les immeubles existants, qui fait aujourd'hui l'objet d'un groupe de travail piloté par HQE® Performance.

### LE 55 AMSTERDAM : UN EXEMPLE CONCRET D'ÉCOCONCEPTION

Le 55 Amsterdam est un immeuble existant situé dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris, datant des années trente, qui fait l'objet d'une restructuration lourde suite au départ d'un locataire et la volonté

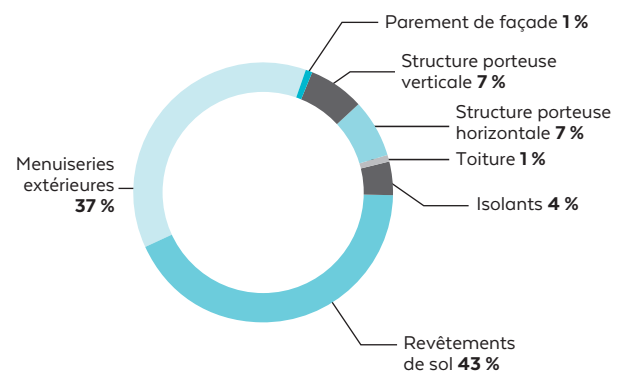
de Gecina de réaliser un immeuble au niveau des standards les plus élevés. Au-delà de la triple certification environnementale HQE® Exceptionnel, LEED Platinum et BREEAM® Outstanding visée sur cette opération, une attention particulière est portée au choix des matériaux dans le but de réduire les impacts environnementaux engendrés.

Pour simplifier les résultats des modélisations et identifier les postes les plus importants, les 15 impacts caractérisant une ACV ont été regroupés en trois catégories :

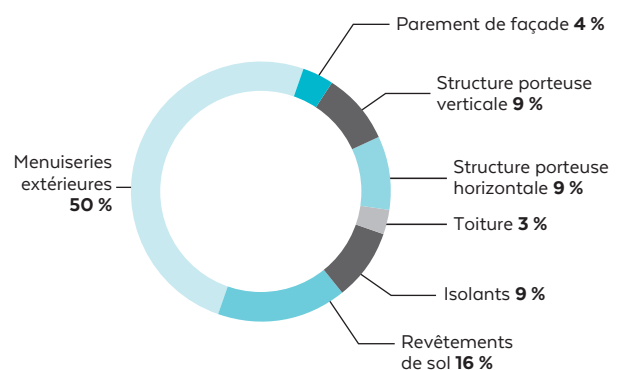
- ressources (consommation de ressources énergétiques, épuisement des ressources et consommation d'eau totale) ;
- déchets ;
- pollution de l'eau et de l'air.

### RÉPARTITION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX EN % DE LA CONTRIBUTION DES ÉLÉMENTS

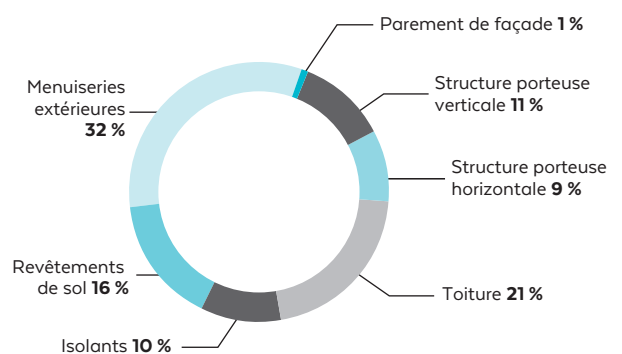
#### Ressources



#### Déchets



#### Pollution de l'air et de l'eau



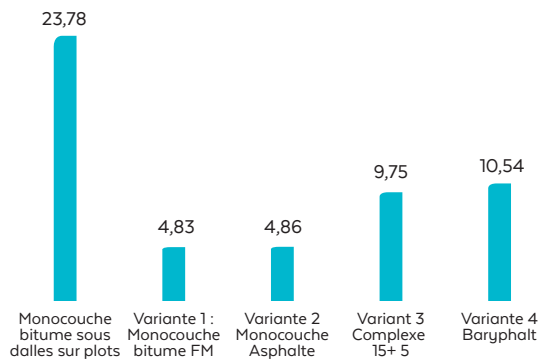
## 07. Responsabilité et performance RSE

Les éléments de structure (renforts), de façade et les revêtements des sols ont été identifiés comme les postes les plus impactants. Les menuiseries extérieures, l'étanchéité de la toiture, l'isolant thermique et acoustique intérieur ainsi que la moquette des plateaux de bureaux ont alors fait l'objet d'une analyse particulière.

Deux solutions ont été alors proposées pour en améliorer la performance environnementale :

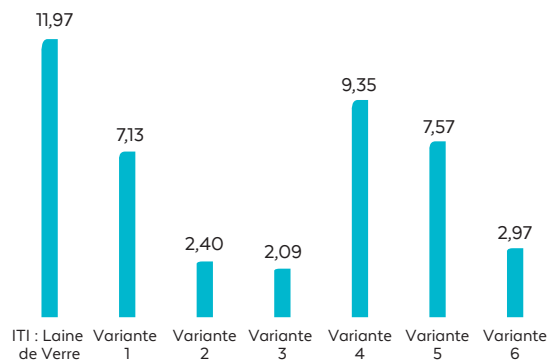
1. Remplacement de l'étanchéité par un système monocouche bitume pour une division par cinq de l'empreinte environnementale du produit à coût et performance technique égaux.

### COMPARAISON DE L'IMPACT DES SOLUTIONS TECHNIQUES D'ÉTANCHÉITÉ EN TERMES D'ÉNERGIE GRISE



2. Remplacement de la laine de verre prévue pour l'isolation intérieure par de la laine de bois pour une division par quatre de l'empreinte environnementale du produit.

### COMPARAISON DE L'IMPACT DES SOLUTIONS TECHNIQUES D'ISOLATION INTÉRIEURE EN TERMES D'ÉNERGIE GRISE



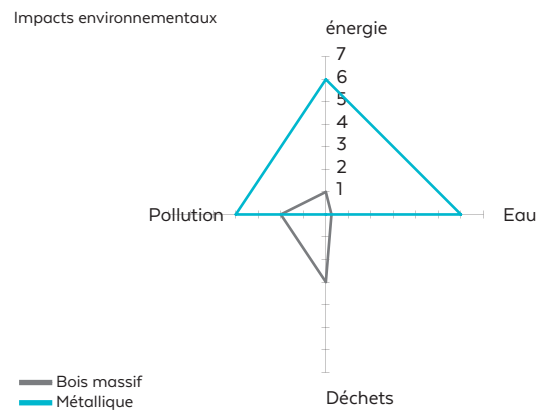
Le graphique précédent présente l'énergie grise des différents isolants proposés. Les variantes 2 et 3 n'ont pas été retenues pour des raisons techniques (isolement acoustique trop faible et surcoût budgétaire important pour la laine de bois et qualité sanitaire moindre liée à son mode de fabrication pour la ouate de cellulose). Ces différents choix réduisent l'impact environnemental du bâtiment sur la partie « produits et matériaux » de 40 à 70 % par rapport à une solution de déconstruction/reconstruction pour réaliser un bâtiment neuf.

Fort de cette expérience, Gecina anticipe les choix constructifs de ses autres projets en les planifiant par phase :

- en phase esquisse : modélisation et choix de la structure ;
- en phase APD : modélisation et choix des équipements techniques ;
- en phase PRO : modélisation et choix des produits de second œuvre.

Cette méthode a amené Gecina à opter pour une structure bois pour son projet de la Grande Halle à Lyon (ossature bois, planchers bois/béton pour la halle et façades manteau bois pour les deux bâtiments neufs - cf. graphique ci-après). Afin de limiter encore davantage les impacts environnementaux de l'ossature bois, le bois utilisé est issu d'une forêt éco-gérée, certifiée FSC ou PEFC, sans traitement ou traité avec un produit certifié CTB P+.

### COMPARAISON DES IMPACTS DE L'OSSATURE DES FAÇADES EN BOIS MASSIF ET EN STRUCTURE MÉTALLIQUE



L'ossature bois est bien moins impactante que l'ossature métallique, malgré la production plus importante de déchets dus au sciage et aux traitements du bois qui peuvent toutefois être en majorité recyclés dans d'autres filières.



### 7.4.2.2. GESTION DES DÉCHETS

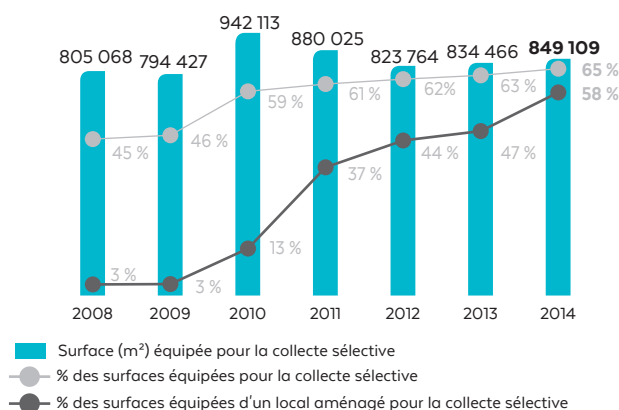
La surface du patrimoine équipée pour la collecte sélective progresse, en moyenne, de 1,9 % en 2014, l'évolution du patrimoine impactant toutefois les résultats. En effet, la cession de surfaces résidentielles

équipées pour la collecte sélective (- 15 %) est compensée par le développement de la collecte sélective dans le patrimoine de bureaux (+ 23 % de surfaces équipées pour une surface du patrimoine bureaux qui progresse de 7 %).

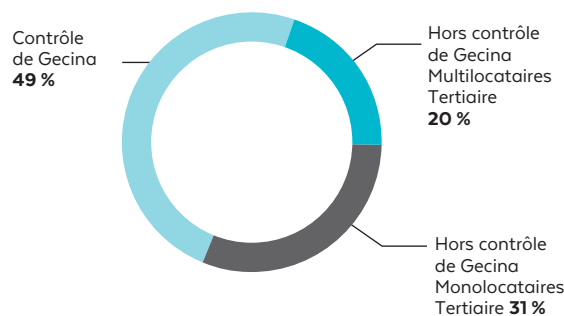
#### ÉVOLUTION DES SURFACES ÉQUIPÉES POUR LA COLLECTE SÉLECTIVE DES DÉCHETS DU PATRIMOINE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Surface (m <sup>2</sup> ) équipée pour la collecte sélective	805 068	794 427	942 113	880 025	823 764	834 466	849 109
Surf. patrimoine bureaux et résidentiels (m <sup>2</sup> )	1 796 920	1 730 369	1 611 339	1 451 906	1 329 324	1 323 048	1 306 220
<b>% des surfaces équipées pour la collecte sélective</b>	<b>44,8%</b>	<b>45,9%</b>	<b>58,5%</b>	<b>60,6%</b>	<b>62,0%</b>	<b>63,1%</b>	<b>65,0%</b>
Surf. (m <sup>2</sup> ) équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective	54 894	54 894	215 471	533 262	590 032	622 850	760 457
<b>% des surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>13,4%</b>	<b>36,7%</b>	<b>44,4%</b>	<b>47,1%</b>	<b>58,2%</b>

#### SURFACES ÉQUIPÉES POUR LA COLLECTE SÉLECTIVE



#### RÉPARTITION DES IMMEUBLES EN FONCTION DU CONTRÔLE OPÉRATIONNEL DES CONTRATS DE VALORISATION DES DÉCHETS



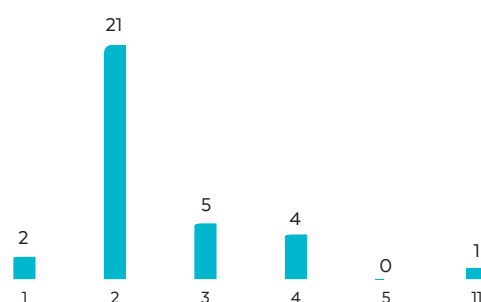
Les surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective progressent fortement (+ 11 %) et démontre la volonté de Gecina de faciliter le tri dans ses immeubles, seul moyen pour améliorer la valorisation des déchets.

Sur le patrimoine tertiaire, la surface des immeubles disposant d'un contrat de collecte sélective piloté par Gecina augmente de 6,5 % (de 42,9 à 49,4 %).

Par ailleurs, 20 % des surfaces restantes sont des immeubles multilocataires dans lesquels Gecina étudie la mise en place d'une collecte collective et le développement du tri.

Enfin, les 31 % restants sont des immeubles dont l'exploitation est pilotée par le locataire unique qui souscrit son propre contrat de collecte.

#### RÉPARTITION DES IMMEUBLES EN FONCTION DU NOMBRE DE FILIÈRES DE VALORISATION



Sur son siège, Gecina trie 11 types de déchets différents <sup>(24)</sup> et souhaite déployer les bonnes pratiques de ce bâtiment test sur son patrimoine (cf. 7.1.3.4. « Zoom sur le siège exemplaire, illustration de l'immeuble responsable »).

(24) Papiers de bureaux, cartons, piles, bouteilles et gobelets en plastiques, canettes, D3E, cartouches d'encre et toners, DIB, verre, capsules de café Nespresso et déchets alimentaires.

## 07. Responsabilité et performance RSE

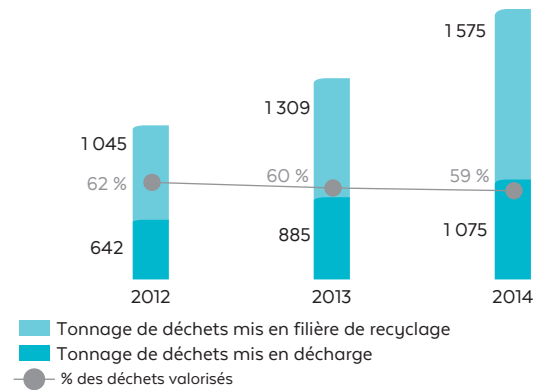
Dans les restaurants d'entreprise, Gecina travaille avec les sociétés d'exploitation et prépare la mise en place du recyclage des déchets fermentescibles dans des filières de valorisation matière (démarche pilote sur son siège depuis décembre 2014).

Les résidences étudiants ont été équipées de récupérateurs pour valoriser les bouchons.

Afin de coordonner l'ensemble de ces actions et accompagner Gecina dans la définition de sa stratégie déchets, une mission a été confiée à la société Inddigo. Suite aux audits et enquêtes menés en 2014 sur le patrimoine tertiaire et résidentiel, les opportunités et les pistes d'amélioration suivantes ont été identifiées :

- amélioration et harmonisation des contrats ;
- adaptation des dotations en bacs ;
- mutualisation des collectes des déchets en interne dans les petits immeubles ;
- communication sur les dispositifs de collecte et les bonnes pratiques pour réduire la production de déchets ;
- mise en place d'un reporting des volumes et/ou quantité de déchets valorisés par filière pour partager les résultats des actions menées avec les locataires et utilisateurs.

### ÉVOLUTION DE LA PART DES DÉCHETS MIS EN FILIÈRE DE RECYCLAGE (EN TONNES)



### 7.4.3. BIODIVERSITÉ

Biodiversité

KPI : coefficient de biotope par surface du patrimoine

Objectif 2016 : -

#### 7.4.3.1. LA STRATÉGIE BIODIVERSITÉ DE GECINA : NATURE EN VILLE

*L'ensemble des progrès et des actions individuelles ou collectives réalisés par Gecina ne pouvant légitimement pas être traités et rassemblés dans le présent document de référence, un rapport spécifique, en co-construction avec ses principales parties prenantes, a été préparé cette année sur ce thème. Il est disponible à l'adresse suivante [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) (rubrique Responsabilité sociétale - Publications et actualités)*

Le thème de la biodiversité a été abordé dans les échanges entre Gecina et ses experts parties prenantes lors de sa deuxième réunion, le 24 juillet 2014 (cf. 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina »), car l'un des impacts majeurs de l'activité immobilière sur celle-ci, que ce soit à travers la construction ou l'exploitation d'immeubles, est lié à l'étalement urbain.

Implanté dans les grands centres-villes (Paris et proche couronne, Lyon), Gecina minimise son impact négatif sur la biodiversité, en concentrant notamment le développement des nouveaux actifs sur la réurbanisation de secteurs en friche ou en désherence

(Beaugrenelle, 75 Gerland, ZAC Girondins), la restructuration d'actifs (55 Amsterdam, 122 Général Leclerc) ou la réaffectation fonctionnelle d'immeubles (immeuble de bureau Lecourbe ou Auguste Lançon transformés en résidence étudiants).

Implantés dans des centres urbains peu végétalisés, 50 % des actifs de Gecina présentent toutefois l'intérêt d'être à proximité d'espèces et d'habitats d'intérêt comme le démontrait la cartographie biodiversité du patrimoine réalisée avec l'assistance du cabinet Gondwana (consultant spécialisé en biodiversité) en 2011. Cette analyse a renforcé la conviction de Gecina dans sa capacité contributive à la préservation et la création de continuités écologiques (trames vertes et bleues), élément fondateur de sa stratégie biodiversité. Définie en trois axes et 10 engagements et élaborée avec l'accompagnement de Gondwana en 2012, cette stratégie est l'aboutissement d'un long travail de réflexion mené en quatre phases : cartographie biodiversité du patrimoine, audits biodiversité d'immeubles représentatifs, interviews de parties prenantes internes et externes et élaboration d'indicateurs biodiversité. Le tableau ci-après présente l'avancement du plan d'actions qui y est attaché.

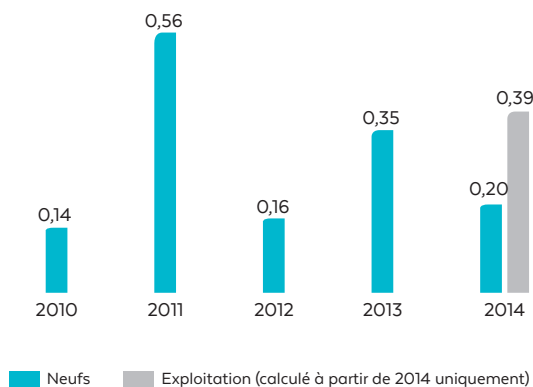


## AVANCEMENT DU PLAN D' ACTIONS DE LA STRATÉGIE BIODIVERSITÉ GECINA

Nom engagement	Actions réalisées	Actions à mettre en oeuvre en 2015
1. Intégrer la biodiversité dans le système de management responsable de Gecina	Intégration de la biodiversité dans les cahiers des charges de construction immeuble tertiaire et résidentiel étudiant (Campuséa). Elaboration d'un nouveau contrat d'entretien des espaces verts des immeubles tertiaires.	Intégrer la biodiversité dans le cahier des charges de construction des actifs de Santé, notamment dans les programmes « Jardins thérapeutiques » ; Finaliser et formaliser un cahier des charges pour la conception des espaces verts applicable sur tous les actifs ; Revoir les contrats d'entretien des espaces verts résidentiels au regard du label Ecojardin.
	GT biodiversité interne existant depuis 2012 Indicateur CBS retenu comme indicateur sur le patrimoine neuf et existant	Remplacer le GT biodiversité interne par des comités métiers . Lancer une campagne de mesure des surfaces sur le patrimoine résidentiel pour fiabiliser le calcul du CBS.
2. Développer une culture interne de labiodiversité	Conférence « Bâtiment & Biodiversité » organisée dans le cadre de la GreenBuilding Week.	Mettre en place des formations pour développer les compétences des responsables techniques sur le thème de la biodiversité (2 fois 2h en salle + 1/2 journée de visite) ; Organiser une matinée de sensibilisation pour l'ensemble des collaborateurs.
	Utilisation de l'intranet Gecina avec des posts dédiés à la biodiversité.	Poursuivre la veille biodiversité intranet et mettre à jour les outils.
3. Afficher l'engagement de Gecina en matière de biodiversité	Intégrer la biodiversité dans la communication produit : fait de façon systématique, plaquettes immeuble.	Rédaction du mémento sur la stratégie biodiversité de Gecina ; Présenter 3 sites au label Ecojardin ; Installer les affichettes Ecojardin sur les sites labellisés.
	Organiser ou participer à des événements autour de la biodiversité : fait régulièrement, en 2014 colloque Natureparif, Assises de la biodiversité, etc.	Participer aux événements prévus en 2015 autour de la biodiversité et du bâti (Assises de la biodiversité, MIPIM).
4. Réaliser un diagnostic écologique sur les sites à forts enjeux biodiversité	4 audits LPO réalisés en 2014.	Mettre à jour annuellement la cartographie biodiversité du patrimoine ; 3 sites à identifier pour la réalisation d'audits LPO en 2015 ; Élaborer une fiche biodiversité pour chaque immeuble neuf et sur les immeubles audités (LPO, Ecojardin).
5. Intégrer la biodiversité dans la phase de conception / construction	Prise en compte sur les projets Velizy Way, Montigny, 55 Amsterdam et Grande Halle.	100% des projets en développement ; Intégrer un volet biodiversité lors de la réalisation d'ACV sur des bâtiments afin d'identifier leurs impacts et dépendances vis-à-vis de la biodiversité et des services écosystémiques.
6. Intégrer la biodiversité dans la phase d'exploitation	Cahier des charges pour l'entretien des espaces verts tertiaires, Labellisation Ecojardin de 2 sites, Mise en place de 17 ruches sur le patrimoine tertiaire,	Cahier des charges pour l'entretien des espaces verts résidentiels.
7. Intégrer la biodiversité dans la phase de rénovation	Végétalisations : Arcueil (toiture végétalisée), 3 rue Caumartin (Cour), Banville (terrasses, patios, jardinières).	Finaliser et formaliser un cahier des charges pour la conception des espaces verts applicable sur tous les actifs + cahier des charges construction actifs de santé ; Identifier les sites qu'ils seraient pertinents et possibles de végétaliser.
8. Sensibiliser les locataires et usagers à la biodiversité et répondre à leurs attentes en la matière	Création de plaquettes et mise en place d'animations (ex : ruches)	Organiser des animations/événements sur les sites labellisés Ecojardin ou sur lesquels des actions biodiversité ont été mises en place (tertiaires et résidentiels) ;
9. Associer les partenaires de Gecina dans la prise en compte de la biodiversité	Partager les travaux de Gecina avec les acteurs de secteurs et filières proches : membre fondateur du club Urbanisme, Bâti et Biodiversité de la LPO, participation au GT biodiversité HQE/Orée.	Intégrer un volet spécifique sur la biodiversité dans le CC des actifs de Santé (cf. Engagement 1).
	Développer des critères de sélection écologique dans la politique d'achat et dans les cahiers des charges : politique d'achat responsable de l'entreprise qui intègre indirectement la biodiversité (matériaux, produits d'entretien, peinture, etc.)  Accompagner les gestionnaires du patrimoine existant dans la prise en compte de la biodiversité sur les espaces végétalisés : travail d'accompagnement des entreprises d'espaces verts en charge de l'entretien des immeubles. Gestion et suivi des contrats dédiés au pôle biodiversité et espaces verts créé en 2014 pour les immeubles tertiaires. Rencontre annuelle des prestataires pour les immeubles tertiaires.	Accompagner les entreprises d'espaces verts dans la mise en place des préconisations Ecojardin sur les sites audités ; Mettre en place un suivi des contrats pour les immeubles résidentiels et santé.
10. Collaborer avec les acteurs de la biodiversité	Écologues missionnés pour les projets neufs et réhabilitation, audits et accompagnement LPO pour les actifs existants.	À poursuivre. 3 sites à identifier pour la réalisation d'audits LPO en 2015.
	Mise en place d'un comité de pilotage avec la DEVE , l'observatoire de la biodiversité... dans le cadre de l'AAP Végétalisations innovantes.	AAP Végétalisations innovantes : poursuite du suivi écologique et mise en œuvre du suivi sociétal.

Pour mesurer globalement, en première analyse, cette contribution du patrimoine, Gecina a retenu le CBS (coefficient de biotope surfacique). Indicateur utilisé depuis 20 ans à Berlin, il caractérise la végétalisation d'une parcelle pour apprécier la biodiversité d'un projet. En fonction des types de traitement et des épaisseurs de sol naturel (le substrat), un coefficient de valeur écologique par m<sup>2</sup> est défini et pondère les différentes surfaces écoaménageables. Convaincu que ce type d'indicateur est essentiel pour mesurer l'empreinte environnementale d'un bâtiment, Gecina calcule le CBS des projets en développement avant et après travaux. Pour les projets livrés dans l'année, le CBS est de 0,20 pour les immeubles livrés en 2014. Ce résultat traduit la difficulté de végétaliser des immeubles situés dans des zones très urbaines (Paris 15<sup>e</sup> et Saint-Denis) et notamment de conserver des surfaces en pleine terre, nécessaires pour atteindre des valeurs élevées. En 2014, le CBS a aussi été calculé pour l'ensemble du patrimoine résidentiel et tertiaire en exploitation. La valeur moyenne est de 0,39. Ce résultat est notamment atteint du fait d'immeubles hors Paris présentant une végétalisation importante des espaces libres. Les immeubles plus urbains, actuellement peu végétalisés, sont pour autant l'objet d'une attention particulière à l'exemple du 55 Amsterdam dont les aménagements engendrent une amélioration du CBS de 300 % (cf. 7.4.3.3. « Les actions majeures menées dans l'année en termes de biodiversité »).

### CBS DU PATRIMOINE NEUF ET DU PATRIMOINE EN EXPLOITATION (RÉSIDENTIEL ET TERTIAIRE)



Gecina souhaite renforcer l'analyse de l'impact de son patrimoine et étudie l'opportunité de nouveaux indicateurs, notamment quant à l'identification de la présence sur site des espèces endémiques, invasives ou allergènes au sens des audits menés sur les projets en développement par les assesseurs BREAM, par exemple pour le projet Grande Halle à Lyon.

### 7.4.3.2. LA VALEUR AJOUTÉE D'UN BÂTIMENT INTÉGRANT LA BIODIVERSITÉ

Piste d'étude engagée en 2014 avec l'apport des bureaux d'études GoodWill Management, intervenant sur le thème de la valeur immatérielle des actifs (cf. 7.3.3 « Valeur immatérielle - bien-être et productivité ») et Gaïadomo, cabinet avec lequel a été menée l'étude « Évaluation de la valeur financière des services rendus par la nature » sur le village du Club Méditerranée d'OPIO en 2011, Gecina s'intéresse à l'impact des surfaces végétalisées sur la valeur des actifs, compte tenu notamment des services écosystémiques rendus.

En effet, la diminution de l'effet d'îlot de chaleur, la capacité à agir sur la gestion des eaux de pluie, la régulation des polluants atmosphériques ou encore les économies d'énergie voire le gain de productivité pour les occupants de l'immeuble sont parmi les services écosystémiques dont il est intéressant d'estimer la valeur.

L'élaboration du modèle répond ainsi à cette problématique et se décline en cinq phases :

- étude du concept des services rendus par les écosystèmes ;
- conception d'un modèle visant à définir les grandes options de biodiversité applicables à un bâtiment ;
- étude des méthodes de financiarisation applicables aux différentes situations possibles ;
- inventaire des retombées internes et externes de la biodiversité portées par un bâtiment ;
- élaboration des formules de calcul associées.

Les premiers résultats issus d'études bibliographiques démontrent que la valeur d'un bâtiment intégrant la biodiversité est avant tout étroitement liée à sa valeur immatérielle (cf. 7.3.3 « Valeur immatérielle - bien-être et productivité »). En effet, la présence de biodiversité peut engendrer une réduction de l'absentéisme de 0,7 %, du présentéisme de 0,3 %, un accroissement du bien-être mental (baisse du stress) de 15 % et de la vitesse de production de 10 %. L'augmentation totale de productivité d'un collaborateur dans ce contexte est ainsi évaluée à 2,1 %.

D'autres pistes analysées présentent une valeur économique moins fort mais restent toutefois intéressantes à mettre en œuvre :

- l'effet des toitures et murs végétalisés pour une meilleure isolation, un renforcement de l'inertie des parois, ou encore une diminution de l'effet « îlots de chaleur » engendre 10 % d'économie de besoins énergétiques annuels (6 500 euros par an pour un bâtiment BBC) ;
- la végétalisation des toitures accroît la durée de vie des étanchéités ;
- les économies réalisées en épuration des eaux grâce à des sols végétalisés sont plus difficiles à chiffrer.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, un modèle dit intégré, composé de deux notes, a été finalisé en 2014 :

- la première qui porte sur l'accès à la biodiversité du capital humain occupant le bâtiment a une influence sur la valeur du bâtiment à hauteur de 7 % maximum ;
- la seconde qui porte sur la biodiversité embarquée sur le bâtiment a une influence sur la valeur du bâtiment à hauteur de 5 % maximum

Les résultats de la phase de test sont attendus pour le premier semestre 2015.



### 7.4.3.3. LES ACTIONS MAJEURES MENÉES DANS L'ANNÉE EN TERMES DE BIODIVERSITÉ

Bien qu'il soit difficile de créer de nouvelles surfaces végétalisées sur un patrimoine existant, Gecina fait évoluer ses espaces verts pour les rendre plus écologiques.

#### DE L'AUDIT JUSQU'À LA LABELLISATION : LA CRÉATION D'AMÉNAGEMENTS PAYSAGERS ÉCOLOGIQUES

##### Labellisation Écojardin de l'immeuble Défense Ouest

Situé sur une parcelle de 10 ha, Défense Ouest présente de nombreux espaces verts en partie en pleine terre. Accompagnant la volonté des locataires et de l'entreprise en charge de l'entretien du site pour faire évoluer les patios engazonnés en prairie fleurie, Gecina a inscrit ce projet dans une démarche écologique plus globale avec comme préalable la réalisation d'un audit biodiversité par la LPO. À l'issue de cette première phase un cahier des charges de consultation des entreprises a été rédigé intégrant les préconisations de l'audit.

Le projet final comprend ainsi :

- transformation les pelouses des deux patios en pelouses naturelles avec création de massifs et prairies fleuris (utilisation d'un mélange de semences indigènes et mellifères) ;
- pose de nichoirs à trous et semi-ouverts et de gîtes à insectes ;
- installation d'aménagements extérieurs (bancs) pour l'accueil des occupants ;
- déploiement d'une gestion différenciée avec tonte de hauteurs différentes ;
- mise en place d'un parcours pédagogique présentant aux occupants les aménagements paysagers et le travail fait pour l'accueil de la biodiversité.

Le travail collaboratif mené avec les locataires, le responsable de site, l'entreprise d'entretien des espaces verts et les équipes Gecina s'est traduit par l'obtention du label Écojardin en novembre 2014. Dans la même période, la résidence Vouillé (Paris 15<sup>e</sup>) a aussi obtenu ce label grâce aux réaménagements paysagers qui y ont été menés.

#### DE NOUVEAUX CONTRATS ESPACES VERTS POUR LE TERTIAIRE

Souhaitant redéfinir la gestion des espaces verts de son patrimoine tertiaire, Gecina a retenu une approche globale fondée sur une gestion plus écologique, la définition d'outils de mesure et de suivi, et les achats responsables en consultant des entreprises du secteur protégé.

Préalablement aux consultations, des audits ont été réalisés sur chaque site par une société de conseil spécialisée en gestion des espaces verts. Ces audits ont identifié la « nature » actuelle de chaque site, les actions mises en œuvre mais également leur potentiel d'amélioration en termes d'exploitation classique (qualité de la prestation) et écologique.

Après avoir établi un cahier spécifique et détaillé les besoins et l'approche technique de chaque site, Gecina a lancé un appel d'offres composé de 10 lots constitués en fonction de la localisation des sites mais aussi des spécificités techniques (espaces verts de pleine terre, terrasses et toitures végétalisées, murs végétalisés...). Les entreprises ont été retenues en fonction de leur capacité à entretenir le site en termes de moyens techniques et humains, mais aussi selon leur démarche écologique et leur partenariat avec les entreprises du secteur protégé (voir chapitre 7.6.4).

C'est ainsi que l'entretien du site de Montigny (Montigny-le-Bretonneux) a été confié à l'ESAT « les amis de l'atelier » et que l'entretien des sites du Valmy (Paris 20<sup>e</sup>), Défense Ouest (Colombes), des Portes de la Défense (Colombes) et du Crystalys (Vélizy) a été confié à des entreprises d'entretien des espaces verts « classiques » intégrant une personne rattachée à un ESAT.

#### LES ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT

Depuis 2010, Gecina intègre la biodiversité dans ses programmes neufs. En 2014, Gecina s'est concentrée sur la conception de deux programmes immobiliers, le 55 Amsterdam (Paris 8<sup>e</sup>) et la Grande Halle (Lyon 9<sup>e</sup>) afin d'intégrer cette thématique dès les premières phases projet.

##### L'exemple du 55 Amsterdam

Cet immeuble, datant des années trente, est l'objet d'une restructuration complète. Intégrer la biodiversité dans un site très minéral et enclavé comme celui-ci représentait un réel défi, relevé par les équipes techniques et l'architecte pour obtenir, en tant que projet pilote, le Label BiodiverCity® (cf. chapitre certifications) en novembre 2014.

Les nombreux points forts du projet au titre de la biodiversité se déclinent pour chacun des quatre axes de cette labellisation :

##### Axe 1 : Engagement

- Un engagement fort du Maître d'ouvrage par un cahier des charges programmatique intégrant la biodiversité.
- Une mission écologique réalisée dès l'amont de l'opération.
- Une étroite collaboration avec le paysagiste.
- La réalisation d'un audit du contexte écologique pour une insertion dans la trame verte et bleue de la ville de Paris.
- La rédaction d'un plan de gestion et entretien.

##### Axe 2 : Projet

- La création de nombreuses surfaces végétalisées : une cour intérieure, diverses courettes, des terrasses végétalisées et des toitures végétalisées d'une épaisseur de substrat de 20 cm.
- Une réflexion sur la palette végétale en concertation avec le paysagiste : peu consommatrice en eau, adaptées aux conditions biogéographiques du site, non invasives, aux propriétés bénéfiques pour la biodiversité (refuges, nourrissage, mellifère, nectarifère, protégées...) et non allergènes et toxiques.

##### Axe 3 : Potentiel écologique

- La valeur écologique du site existant passe de 16 à 101 pour le potentiel écologique créé par l'opération.
- La connexion des modules de plantation en vue de favoriser une continuité écologique intrinsèque.
- Des espaces stratifiés (arborée, arbustive, herbacée, muscinale).
- La mise en place d'une palette végétale de plantes indigènes.
- Une intégration de plusieurs aménagements d'accueil pour la faune cible de Paris (nichoirs à passereaux, martinets, hôtels à insectes et partenariat avec la LPO).

##### Axe 4 : Aménités

- Des espaces accessibles au plus grand nombre (cour intérieure, terrasses végétalisées).
- Une zone avec plantes aromatiques.
- Une sensibilisation locataires avec parcours pédagogique et animations.



## 07. Responsabilité et performance RSE

Au-delà de la prise en compte de la biodiversité *in situ*, Gecina travaille également sur la biodiversité grise et a retenu pour l'isolation acoustique et thermique intérieure du 55 Amsterdam, la mise en œuvre de 6 000 m<sup>2</sup> de laine de bois (cf. 7.4.2.1. « Écoconception »).

### L'APPEL À PROJETS VÉGÉTALISATIONS INNOVANTES

En 2013, Gecina, ainsi que l'équipe projet composée de la LPO, Noé Conservation, Gondwana, Good Will Management et les Jardins de Gally ont été sélectionnés pour participer à l'appel à projet « Végétalisations innovantes » lancé par la Ville de Paris sous le pilotage de Paris région Lab.

Le projet proposé consiste à suivre la vie et le vieillissement des toitures et murs végétalisés du patrimoine Gecina pendant 3 ans.

Persuadé que l'innovation n'a de sens que si elle est suivie de bénéfices réels ou immatériels, Gecina souhaite par cette expérimentation faire émerger les bénéfices (écologiques, sociologiques et économiques) mais également les points à améliorer pour les partager de façon libre avec l'ensemble de la profession. Ce retour d'expérience étant un préalable à la démultiplication des surfaces végétalisées.

L'expérimentation se déroule sur une période de 3 ans, selon les trois phases suivantes :

- première phase : définition du protocole de suivi et des indicateurs avec l'ensemble de l'équipe projet ;
- deuxième phase : test du protocole et suivi des immeubles Gecina sélectionnés pendant 3 ans ;
- troisième phase : publication d'un rapport à destination de l'ensemble de la profession par l'intermédiaire du Club biodiversité de la LPO.

Durant ces trois années, l'équipe projet ainsi que des représentants de la Ville de Paris, de l'Observatoire de la biodiversité ou de la DEVE se réuniront lors des comités de pilotage trimestriels afin de partager les observations faites mais aussi les difficultés rencontrées et les évolutions nécessaires du protocole de suivi. Le site Internet mis en place par la LPO à travers le club U2B sera un vecteur de diffusion de ces premiers retours.

En 2014, l'expérimentation a été mise en place et s'est traduite par :

- la définition du protocole écologique avec une observation de la flore spontanée, du comptage des insectes avec le protocole Spipoll et enfin l'observation des traces de nidifications ;
- la réalisation de sept suivis de site menés par la LPO et le Bureau d'étude des Jardins de Gally sur cinq immeubles du patrimoine Gecina comprenant : des inventaires initiaux (flore présente sur les sites), la définition des quadras de mesure et la rédaction de guides d'entretien compatibles avec les protocoles d'observations définis ;
- la création de questionnaires et trames d'interviews destinés aux occupants dans le cadre du suivi sociétal qui aura lieu en 2015 et 2016.

Les premiers suivis réalisés ont montré l'impact de l'épaisseur du substrat mais aussi de la gestion sur la colonisation des espaces par la flore spontanée comme en témoignent les nombreuses espèces recensées sur la toiture végétalisée de l'immeuble Newside. (Brunelle commune, laitue vireuse, carotte sauvage...).

Ces résultats ont été partagés tout au long de l'année avec un comité de pilotage composé des experts mais aussi de l'observatoire de la biodiversité, la DEVE, Paris Habitat et France Habitation. L'expérimentation est ouverte aux maîtres d'ouvrage souhaitant suivre leurs immeubles avec le protocole de suivi défini.

### 7.4.4. EAU

Eau

KPI : moyenne et % de réduction des consommations d'eau

Objectif 2016 : 0,93 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an, soit 25 % de réduction par rapport à 2008

Gecina a amélioré sa méthodologie de reporting concernant les consommations d'eau afin de fournir des données sur les mêmes périodes que l'ensemble des autres indicateurs. Ainsi, sont publiées, cette année, les moyennes des consommations d'eau à la fois pour 2013 et 2014.

Les immeubles du patrimoine résidentiel présentent une consommation moyenne nettement supérieure à celle du patrimoine tertiaire (respectivement 1,49 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an et 0,61 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an pour 2013). Ainsi, l'amélioration de la couverture des données sur le patrimoine résidentiel due à la nouvelle méthodologie, a un impact négatif sur la consommation moyenne à l'échelle du patrimoine global entre 2012 et 2013.

Le périmètre de reporting est sensiblement équivalent entre 2013 et 2014, ainsi la diminution de 3 % de la consommation d'eau moyenne du patrimoine entre 2013 et 2014 (de 0,99 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an à 0,96 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>/an), témoigne de l'efficacité des actions menées sur le patrimoine et de l'amélioration continue des performances en termes de gestion de l'eau.

Actions menées sur le patrimoine de bureaux :

- installation de compteurs et raccordement des comptages et sous comptages aux GTB pour suivre au plus près les consommations et identifier les fuites éventuelles ;
- déploiement de l'outil Hypervision pour piloter les consommations globales du patrimoine ;



- signature d'un contrat d'économie d'eau avec pose d'aérateurs afin de limiter le débit ;
- suppression des tours aéro-réfrigérantes sur trois immeubles en 2014 (11, bd Brune à Paris 14<sup>e</sup>, 55, rue Amsterdam à Paris 8<sup>e</sup> et 122, av. Général-Leclerc à Boulogne) ;
- déploiement des systèmes de récupération des eaux de pluie dans certains immeubles du patrimoine en restructuration (cf. 7.3.2.1. « Constructions et rénovations ») ;
- remplacement de toutes les chasses-d'eau et réglage des réservoirs des WC (de 6/9 l à 3/6 l) sur le siège.

Actions menées sur le patrimoine résidentiel :

- déploiement de 890 compteurs eau froide sur 14 résidences ;
- installation de 9 806 compteurs individuels de consommations d'eau chaude sanitaire et de systèmes de radio-relève sur 33 résidences ;
- signature de contrats collectifs d'entretien de robinetterie prévoyant au minimum une visite annuelle des appartements ;
- campagne de remplacement des ballons et des vannes d'arrêt (à l'exemple de l'immeuble 37/39, rue de Vouillé, Paris 15<sup>e</sup>) ;
- installation de dispositifs hydro-économes (chasse d'eau deux temps, pommeaux de douche et mousseurs de robinets) pour la rénovation des appartements ;
- mise en place d'un arrosage automatique sur minuterie, installation de systèmes goutte-à-goutte et plantation d'espèces peu consommatrices d'eau pour l'ornement des jardins (cf. 7.4.3.3. « Les actions majeures menées dans l'année en termes de biodiversité »).

Pour définir une stratégie spécifique à la gestion de l'eau sur l'ensemble de son patrimoine et identifier de nouvelles actions d'amélioration à mener, Gecina est accompagnée par la société 2EI.

La mission qui lui a été confiée vise à réaliser un diagnostic complet de l'ensemble du patrimoine afin d'identifier les enjeux et objectifs spécifiques liés à la gestion de l'eau et de proposer un plan d'actions concret répondant aux objectifs suivants :

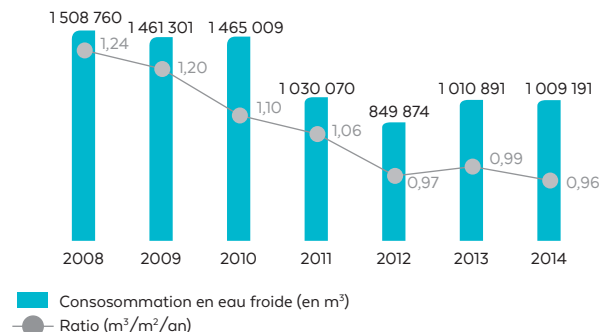
- réduire les consommations sur l'ensemble du patrimoine bâti et promouvoir une approche intégrée ;
- protéger la ressource en eau en limitant les prélèvements et en développant des modes de gestion alternatifs sur le bâti en rénovation.

Les étapes de la mission sont les suivantes :

- cartographie du parc immobilier et rapport de diagnostic sur les pratiques menées ;
- benchmark des bonnes pratiques de gestion de l'eau et propositions de solutions complémentaires à celles déjà mises en œuvre par Gecina ;
- proposition de tableaux de bord de suivi pour chaque type d'immeuble (avec identification des enjeux, à partir des résultats du diagnostic et établissement d'objectifs de performance, de niveaux cibles ou valeurs de référence à atteindre).

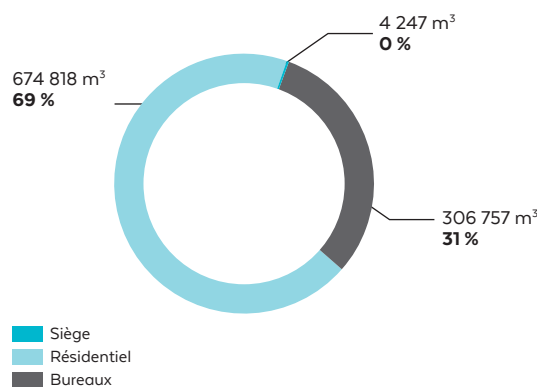
Le diagnostic a été réalisé mi-2014 et les phases suivantes seront présentées début 2015 pour déploiement tout au long de l'année.

## ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU FROIDE DU PATRIMOINE

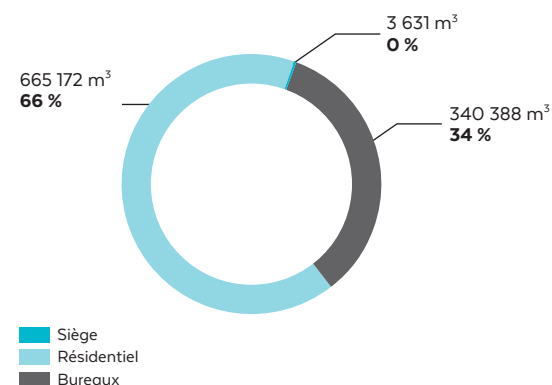


## RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS D'EAU PAR TYPE D'ACTIVITÉ (BASE DE CONSOMMATION 365 JOURS)

2013



2014



## 7.5. COLLABORATEURS

La politique Ressources Humaines de Gecina s'articule autour des enjeux du pilier collaborateurs identifiés dans la politique RSE de Gecina :

- intégrer la RSE aux métiers de Gecina ;
- talents et compétences ;
- conditions de travail ;
- diversité et égalité de traitement.

Ce chapitre décrit les plans d'actions mis en œuvre et les résultats obtenus pour chacun d'entre eux. Des indicateurs clés ont été déterminés pour piloter l'avancée des plans d'actions (cf. 7.2.3. tableau d'indicateurs extra-financiers de performance) dont la synthèse est présentée dans le paragraphe 7.1.3.4.1. « Niveau d'avancement des différents plans d'actions en matière de RSE ».

Le périmètre de reporting des indicateurs sociaux couvre l'ensemble de l'effectif de Gecina. L'ensemble des salariés du Groupe est couvert par une convention collective. Le personnel du siège est couvert par la convention collective de l'immobilier et le personnel d'immeuble par la convention collective des gardiens, concierges et employés d'immeuble.

Le Groupe n'a, par ailleurs, aucun collaborateur en dehors de la France (cf. 7.2.2. « Synthèse du périmètre de reporting »). Certains des indicateurs sociaux sont vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (cf. 7.7.1.3. « Vérification externe et rapport de l'OTI »).

En 2014, le Groupe a opéré un changement majeur en termes d'organisation. Les équipes jusqu'à présent organisées par type de patrimoine ont été organisées par métier afin de favoriser la transversalité et la polyvalence.

Cette organisation a été notamment structurée autour de trois directions spécifiques :

- la Direction des Investissements et Arbitrages regroupant les équipes des Directions Patrimoniales précédemment affectées au pilotage des processus de cessions et investissements ;

- la Direction du Patrimoine Immobilier chargée de la gestion immobilière du patrimoine, de la commercialisation, de la gestion technique et des projets d'architecture et de construction, regroupant les équipes précédemment affectées à ces fonctions par type de patrimoine (résidentiel, tertiaire, santé et résidences pour étudiants) ;
- la Direction de l'Asset Management ayant pour mission d'élaborer les business plans par immeuble, de piloter la rotation du patrimoine et de gérer les grands comptes. Créée dans le cadre de cette réorganisation, son activité est pilotée par des équipes internes mais elle a également intégré dans son effectif des ressources externes.

Ce changement, piloté par la Direction des Ressources Humaines, a concilié gestion de carrière pour les collaborateurs déjà présents, et intégration de nouveaux talents en fonction des besoins des Directions concernées.

De janvier à mars 2014, les nouvelles orientations ont fait l'objet d'une communication systématique de la part des managers vers leurs équipes, doublée d'interventions complémentaires de la part des membres du Comité Exécutif.

Au 1<sup>er</sup> avril 2014, la bascule opérationnelle s'est effectuée comme prévu et s'est accompagnée d'une réorganisation des locaux pour accueillir les équipes. Les espaces de travail ont été réaménagés afin d'allier fonctionnalité et convivialité avec notamment à chaque étage, des espaces de travail et d'échanges proposant, à titre gracieux, du café aux collaborateurs.

Cette organisation a été présentée dans le livret d'accueil distribué à tous les collaborateurs présents ainsi qu'aux nouveaux entrants. De même, chaque Direction a été présentée lors du séminaire d'intégration organisé annuellement pour tous les nouveaux embauchés du Groupe. La dernière session, organisée en octobre 2014, a accueilli une quarantaine de nouveaux collaborateurs embauchés au cours de l'année.

### 7.5.1. INTÉGRER LA RSE AUX MÉTIERS DE GECINA

Intégration de la RSE aux métiers KPI : % d'heures de formation intégrant la RSE Objectif 2016 : 30 %
---

#### 7.5.1.1. UNE NOUVELLE ORGANISATION PAR MÉTIER FAVORISANT L'INTÉGRATION DE LA RSE

Avec la réorganisation du Groupe, le pilotage et la gouvernance de la RSE ont été adaptés, en 2014, pour renforcer son intégration opérationnelle (cf. 7.1.4. « Pilotage et coordination de la politique RSE »). Ainsi, l'ensemble des descriptions d'emploi a été mis à jour afin d'intégrer pour chaque métier les responsabilités induites. Certaines Directions, comme la Direction du Patrimoine Immobilier,

se sont dotées d'expertises et de compétences RSE spécifiques et/ou pilotent leurs actions en réunions d'équipe en coordination avec la Direction RSE.

Enfin, en cohérence avec la politique RSE du Groupe, les objectifs collectifs et individuels des Directeurs ont intégré des critères RSE. Cette orientation sera étendue, en 2015, à l'ensemble des collaborateurs cadres du Groupe.



### 7.5.1.2. IMPLIQUER LE TOP MANAGEMENT DANS LA RSE

La présence de la Direction RSE au sein du Comité Exécutif du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, a facilité l'intégration des enjeux RSE à la stratégie globale de Gecina. L'avancée des plans d'actions RSE a fait l'objet de points mensuels spécifiques en Comité Exécutif avec en fonction des sujets (outil de supervision énergétique, notation extra-financière), la participation d'intervenants internes ou externes.

Au niveau du Comité de Direction, les éléments majeurs de l'actualité RSE ont été communiqués en réunion sur un rythme trimestriel.

Enfin, avec le déploiement de la nouvelle organisation, la RSE a été intégrée aux instances de pilotage des différentes directions fonctionnelles et opérationnelles (cf. 7.1.4.2. « Gouvernance et pilotage de la RSE »).

### 7.5.1.3. SENSIBILISER LES SALARIÉS À LA RSE

Tout au long de l'année 2014, en fonction de l'actualité ou des enjeux, différentes actions de sensibilisation ont été mises en place à l'attention des collaborateurs.

Au mois d'avril, la semaine du développement durable a été l'occasion de rassembler 150 collaborateurs autour d'animations ou de conférences consacrées au pilotage de la performance énergétique des immeubles, à la biodiversité (avec la présentation de la ruche située au 6<sup>e</sup> étage du bâtiment), du bien-être au travail (avec une conférence sur la nutrition et des démonstrations de techniques de respiration et d'auto-massage).

En novembre, la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap a mobilisé près de 80 % des collaborateurs autour d'un dispositif de sensibilisation dédié. À cette occasion, 38 % des

participants ont pu apprendre la confection de centres de tables floraux sous la supervision de personnes handicapées provenant d'un établissement spécialisé et 10 % ont bénéficié de massages réalisés par des kinésithérapeutes non-voyants. Un quizz de sensibilisation sur le handicap au travail a réuni 20 % des participants, une présentation du bilan d'activité de la Mission Handicap 12 % des participants et une pièce de théâtre pour appréhender de façon ludique l'intégration des personnes handicapées au travail, 17 % des participants.

Pendant cette semaine l'entreprise a également accueilli une émission de la Radio Vivre FM (radio dédiée à l'intégration sociale, culturelle et professionnelle des personnes handicapées et gérée par des collaborateurs valides et handicapés) diffusée depuis une salle de réunion aménagée en studio pour l'occasion. Pendant plus de 3 heures de nombreux partenaires ou collaborateurs de Gecina, mais également des dirigeants ont pu témoigner des actions réalisées en faveur du public handicapé par la Mission Handicap ainsi que la Fondation Gecina.

### 7.5.1.4. FORMER LES SALARIÉS À LA RSE

En cohérence avec la nouvelle organisation, le dispositif de formation a progressivement intégré la RSE dans l'ensemble des thématiques proposées, en plus des formations spécifiquement dédiées à la RSE (Energie, certifications environnementales, risques, achats responsables, handicap, etc.). Destinée à faciliter l'intégration de la RSE aux pratiques professionnelles, cette évolution significative du dispositif a conduit à intégrer la RSE dans 22,6 % des heures de formations dispensées à 63 % des collaborateurs du Groupe. Parallèlement, le besoin en formation spécifiques à la RSE a naturellement diminué, les formations dédiées passant de 18 % en 2013 à 2,6 % en 2014.

## 7.5.2. TALENTS ET COMPÉTENCES

Talents et compétences

KPI : % de postes pourvus par mobilité interne

Objectif 2016 : supérieur à 25 %

Dans le cadre de sa politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), l'entreprise a réalisé au cours de l'année une cartographie des emplois occupés par le personnel administratif au sein du Groupe.

Ce projet piloté, par la Direction des Ressources Humaines, a conduit à mettre à jour les descriptions d'emploi par Direction, en cohérence avec les niveaux de responsabilité et d'autonomie au sein des équipes.

Au total, 180 libellés emplois ont ainsi été regroupés au sein de 15 filières de compétences.

Cette cartographie, véritable outil de gestion des recrutements, mobilités et promotions a été validée en décembre 2014 par les partenaires sociaux dans le cadre d'un accord d'entreprise. Elle sera déployée en 2015 auprès de l'ensemble du personnel.

### 7.5.2.1. LES EFFECTIFS

En 2014, l'effectif du Groupe a baissé de 5,6 % passant de 501 collaborateurs au 31 décembre 2013 à 473 au 31 décembre 2014. Cette décroissance, qui se poursuit depuis plusieurs années, reflète également la stratégie de Gecina en termes de gestion des compétences. En effet, en lien avec la stratégie du Groupe, les effectifs sont ajustés aux besoins opérationnels. Ainsi, on observe une légère progression de l'effectif cadre d'une part (+ 1,5 %) et une décroissance de l'effectif non-cadre d'autre part, notamment au niveau des agents de maîtrise (- 8,6 %), des employés administratifs (- 15,4 %) et du personnel d'immeuble (- 10,9 %).

En parallèle, le recours aux salariés en contrat temporaire a diminué, notamment en ce qui concerne les alternants dont la baisse de 29,6 %, les a fait passer de 27 en 2013 à 19 en 2014.

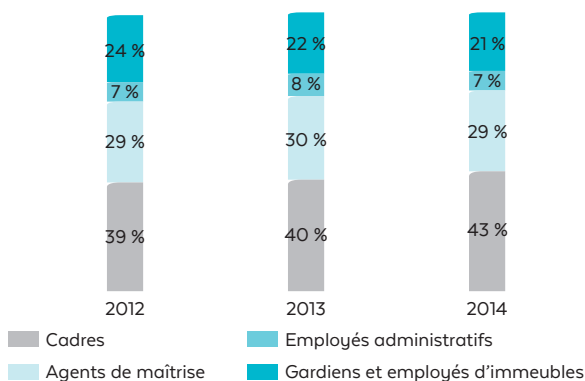
## 07. Responsabilité et performance RSE

### ÉTAT DES EFFECTIFS

Catégorie	2012			2013			2014			Évolution 2013-2014
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	
Cadres	98	101	199	100	100	200	99	104	203	1,5 %
Agents de maîtrise	28	121	149	27	125	152	28	111	139	- 8,6 %
Employés administratifs	13	25	38	17	22	39	12	21	33	- 15,4 %
Gardiens et employés d'immeubles	51	72	123	44	66	110	40	58	98	- 10,9 %
<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>319</b>	<b>509</b>	<b>188</b>	<b>313</b>	<b>501</b>	<b>179</b>	<b>294</b>	<b>473</b>	<b>- 5,6 %</b>
Dont :										
Effectif CDI	177	289	466	171	285	456	168	275	443	- 2,9 %
Effectif temporaire (CDD + Alternants)	13	30	43	17	28	45	11	19	30	- 33,3 %

Données 2014 ayant fait l'objet d'une vérification par l'organisme tiers indépendant avec une assurance raisonnable.

### ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS



La répartition de l'effectif par statut est en cohérence avec l'orientation voulue par la Direction des Ressources Humaines.

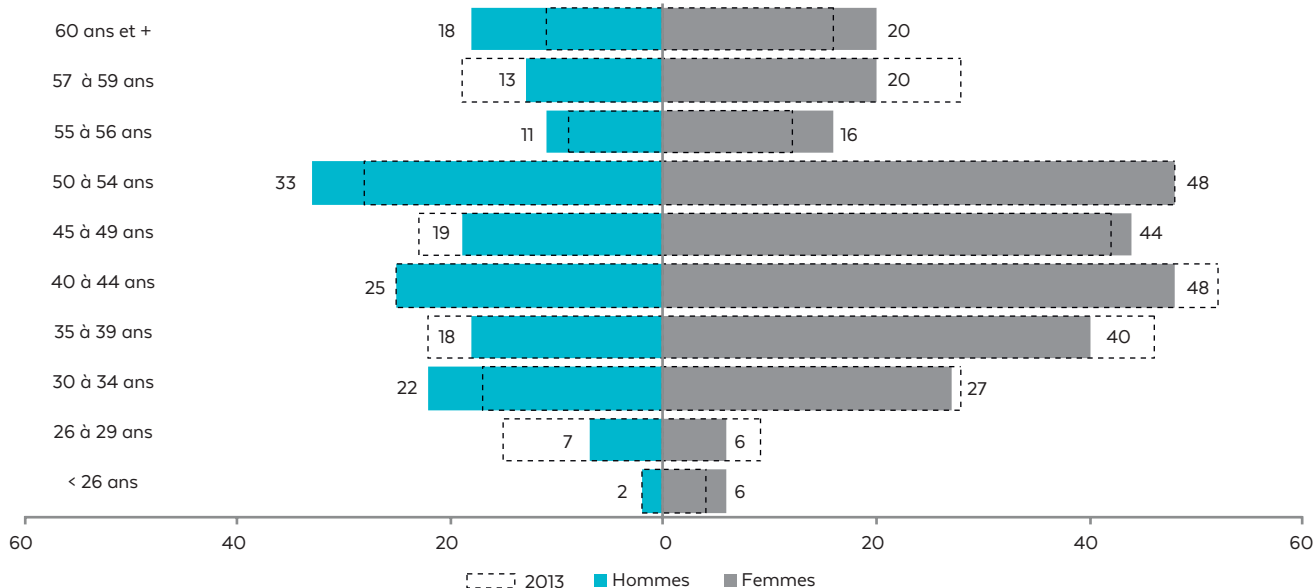
La baisse de l'effectif des employés d'immeuble (de 24 % en 2012 à 21 % en 2014) est en ligne avec la réduction du patrimoine résidentiel.

En revanche, la proportion des employés administratifs et des agents de maîtrise reste stable sur les trois dernières années dans la mesure où sur cette population, les départs font en général l'objet de remplacements.

Pour ce qui est de l'effectif des cadres, il est en croissance et passe de 39 % en 2012 à 43 % de l'effectif total en 2014, traduisant ainsi un besoin croissant de compétences sur des postes d'expertise.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE EN 2014

Population Groupe CDI



Données 2014 ayant fait l'objet d'une vérification par l'organisme tiers indépendant avec une assurance raisonnable.



La moyenne d'âge observée pour la population CDI est de 46,3 ans et reste inchangée par rapport à 2013, ceci malgré les 17 départs en retraite enregistrés au cours de l'année.

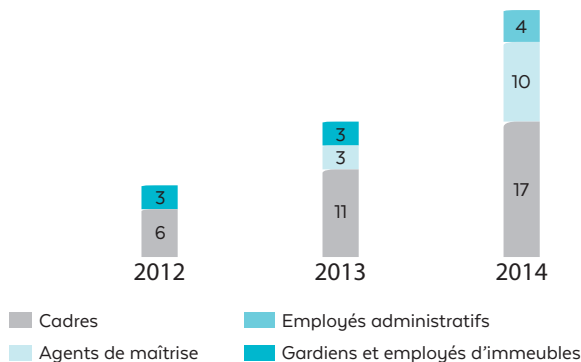
Pour autant, une légère progression de la tranche des collaborateurs âgés de moins de 26 ans peut être constatée ; les quatre recrutements effectués la faisant passer de 1,3 % en 2013 à 1,8 % en 2014 de l'effectif total.

Par ailleurs, sur l'année la moyenne d'âge des 31 recrutements effectués est de 37 ans.

Pourcentage de salariés	2013	2014
< 26 ans	1,3 %	1,8 %
26 à 29 ans	5,3 %	2,9 %
30 à 34 ans	9,9 %	11,1 %
35 à 39 ans	14,9 %	13,1 %
40 à 44 ans	16,9 %	16,5 %
45 à 49 ans	14,3 %	14,2 %
50 à 54 ans	16,7 %	18,3 %
55 à 56 ans	4,6 %	6,1 %
57 à 59 ans	10,3 %	7,4 %
60 ans et +	5,9 %	8,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

## 7.5.2.2. LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

### ÉVOLUTION DES RECRUTEMENTS EN CDI



En 2014, le Groupe a recruté 31 collaborateurs en CDI. Les recrutements ont progressé de 82,4 % par rapport à 2013 et concernent majoritairement des postes d'encadrement dont les besoins ont été identifiés suite à la mise en place de la nouvelle organisation. 10 des 17 postes de cadres (58,8 %) ont concerné des postes créés dans le cadre de la nouvelle organisation, notamment au sein des Directions Asset Management, Investissements et Arbitrages, Patrimoine Immobilier et Marketing et Communication.

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Catégorie	Sexe	Effectifs au 31/12/2013	CDI				CDD		Effectifs au 31/12/2014	Évolution 2013-2014
			Entrants	Sortants	Changement de statut +	Changement de statut -	Entrants	Sortants		
Cadres	H	100	7	9			3	2	99	- 1,0 %
	F	100	10	10	4		5	5	104	4,0 %
Agents de maîtrise	H	27	2	3	2				28	3,7 %
	F	125	8	14		4	4	8	111	- 11,2 %
Employés administratifs	H	17	2				14	21	12	- 29,4 %
	F	22	2				27	30	21	- 4,5 %
Gardiens et employés d'immeubles	H	44		2		2	151	151	40	- 9,1 %
	F	66		6			73	75	58	- 12,1 %
<b>TOTAUX</b>		<b>501</b>	<b>31</b>	<b>44</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>277</b>	<b>292</b>	<b>473</b>	<b>- 5,6 %</b>

Le Groupe a enregistré 44 départs de collaborateurs en CDI, soit 8,8 % de son effectif total de 501 collaborateurs au 31 décembre 2013.

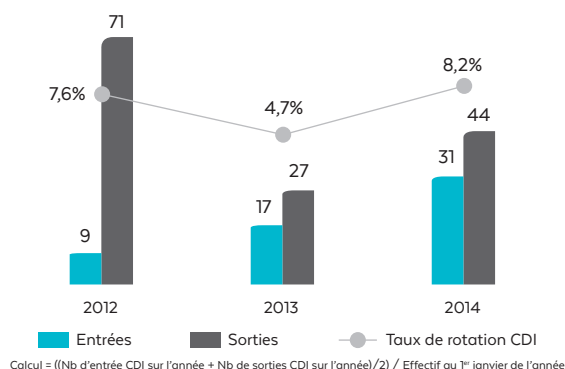
En conséquence, en fonction des besoins, 61,3 % des recrutements effectués ont été liés au remplacement des collaborateurs partis, tandis que 38,7 % ont représenté des créations de poste liées à la nouvelle organisation, notamment les postes de cadre qui ont compté pour 90 % des créations de poste.

Parmi les recrutements CDI effectués, 22,6 % correspondent à des conversions en contrats à durée indéterminée (CDI) pour des collaborateurs initialement embauchés en contrats à durée déterminée (quatre cadres, deux agents de maîtrise et un employé administratif).

Les recrutements en CDD concernent principalement le remplacement du personnel d'immeuble pendant les absences et représentent 80,9 % des contrats signés.

Au niveau du personnel administratif, les contrats CDD concernent principalement des postes d'alternants, de saisonniers et le remplacement de collaborateurs absents, soit 19,1 % des CDD signés en 2014.

ÉVOLUTION DU TAUX DE ROTATION CDI DEPUIS 2012



En 2014, le taux de rotation CDI du Groupe est de 8,2 %, soit une hausse de 74,5 % par rapport à 2013.

Toutefois, il convient de souligner en parallèle l'évolution du flux d'entrées (+ 82,4 %) et de sorties (+ 63 %) sur la même période.

Sur les 44 départs de CDI analysés dans l'année, les principaux motifs enregistrés sont : les départs à la retraite (38,6 %), les démissions (34,1 %), les licenciements pour motifs personnels ou ruptures conventionnelles (22,7 %) et les transferts de personnel occasionnés par les cessions d'immeubles résidentiels (4,5 %).

MOTIFS DE DÉPART

Motifs	Sexe	Démis-sion CDI	Transfert L. 1224-1	Licen-ciement économique	Licen-ciement pour d'autre cause	Départ au cours de la période d'essai CDI	Démis-sion CDD	Fin contrat CDD	Départ au cours de la période CDD	Départ volontaire en retraite et pré-retraite	Mise à la retraite et pré-retraite	Décès
Cadres	H	3			2	1	1	1		3		
	F	5			3			5		2		
Agents de maîtrise	H	1			1					1		
	F	2			4	1		8		7		
Employés administratifs	H						2	19				
	F						2	27	1			
Gardiens et employés d'immeubles	H	1	1					151				
	F	1	1					75		4		
<b>TOTAL</b>		<b>336</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>286</b>	<b>1</b>	<b>17</b>		

Les départs, notamment les démissions font l'objet d'un suivi spécifique par la Direction des Ressources Humaines qui reçoit en entretien individuel, chaque collaborateur démissionnaire.

Ainsi sur les 13 démissions enregistrées en 2014, huit ont été motivées par des regroupements familiaux, trois par des meilleures opportunités professionnelles, et deux pour des motifs personnels.

Parmi les trois démissionnaires ayant eu de meilleures opportunités professionnelles, deux avaient moins de 30 ans et avaient rejoint Gecina à l'issue de leurs études deux ans plus tôt et l'autre, confirmé sur son poste, avait plus de quatre ans d'ancienneté.

7.5.2.3. LES ENTRETIENS D'APPRÉCIATION ET DE PROGRÈS

Réalisé sur un rythme annuel ou biennuel, l'entretien d'appréciation et de progrès (EAP) est un outil de management de la performance individuelle et collective piloté par la Direction des Ressources Humaines. Cet entretien, formalisé sur un document, est l'opportunité, pour chaque collaborateur et sa hiérarchie, de faire le point sur l'année écoulée, d'examiner le niveau d'atteinte des objectifs fixés, d'évaluer les compétences acquises et celles restant à développer.

Requis pour tout collaborateur totalisant au moins six mois de présence dans l'entreprise, cet entretien est réalisé chaque année au cours du dernier trimestre pour le personnel administratif, et au cours du 1<sup>er</sup> semestre suivant l'année de référence pour le personnel d'immeuble.

La Direction des Ressources Humaines effectue chaque année un suivi quantitatif et qualitatif des entretiens réalisés.

Le taux de retour global des entretiens effectués au titre de l'année 2013 étant de 94 % (soit 97,9 % pour le personnel administratif et 82,2 % pour le personnel d'immeuble). Les entretiens non effectués ont tous fait l'objet de justifications liées à des absences ou à des changements d'affectation rendant impossible l'organisation matérielle de l'entretien.

Au titre de l'année 2014, le bilan quantitatif effectué au 10 janvier 2015 fait état de 97,1 % d'entretiens réalisés pour le personnel administratif. La stabilité de ce taux démontre la bonne inscription de l'EAP dans les processus de management de Gecina.

L'analyse des formulaires restitués chaque année est prise en compte dans l'élaboration du plan de formation ainsi que lors des entretiens de gestion de carrière.



Ainsi, au cours de l'année 2014, suite à ces entretiens, une vingtaine de collaborateurs a pu bénéficier d'entretiens de gestion de carrière au sein de la Direction des Ressources Humaines.

### 7.5.2.4. LA MOBILITÉ INTERNE ET LES PROMOTIONS

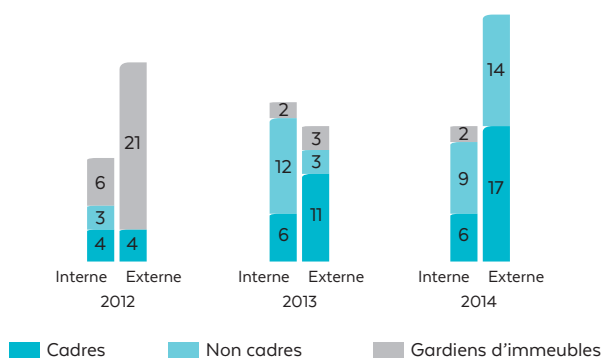
Gecina a placé, depuis de nombreuses années, la mobilité interne au cœur de sa stratégie de gestion de carrière. Ainsi pour chaque poste à pourvoir, la Direction des Ressources Humaines explore systématiquement les possibilités d'identifier les profils les plus adéquats en interne grâce, notamment à une diffusion des offres à l'ensemble des collaborateurs. Certains postes peuvent néanmoins donner lieu à une approche directe du collaborateur par la Direction des Ressources Humaines, comme lorsqu'il bénéficie d'un suivi spécifique en gestion de carrière.

Pour autant, toute mobilité fait l'objet d'un examen minutieux du dossier de candidature et d'un entretien préalable avec le responsable hiérarchique concerné et la Direction des Ressources Humaines.

La réorganisation mise en œuvre en 2014 a offert aux collaborateurs de l'entreprise de nombreuses opportunités de mobilité, au titre d'un élargissement des missions, d'un changement de portefeuille, de fonction ou de service. À ce titre, 76 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne.

Sur l'année, 75 % des besoins de recrutement du Groupe ont été pourvus par mobilité interne (contre 54 % en 2013).

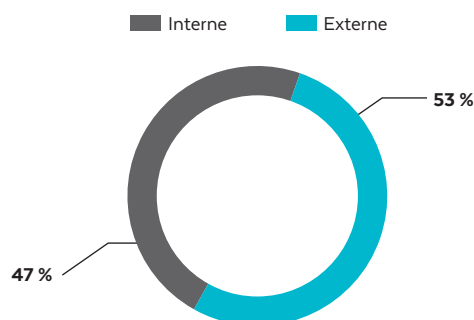
#### ÉVOLUTION DES RECRUTEMENTS EN INTERNE PAR RAPPORT AUX RECRUTEMENTS EXTERNES, PAR STATUT



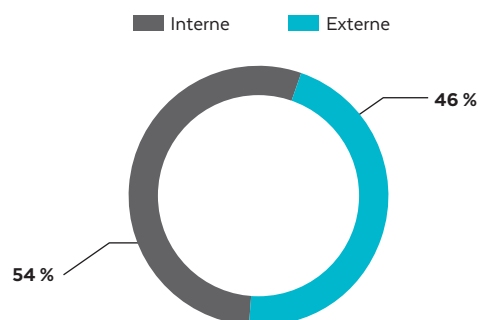
En parallèle, 17 collaborateurs ont été concernés par le processus de recrutement interne en place, en bénéficiant d'une mutation concertée suite à une approche directe de leur hiérarchie ou en répondant à une offre de mobilité interne. Le volume reste relativement stable par rapport à 2013 où il a représenté 19 recrutements.

#### PART DE LA MOBILITÉ INTERNE DANS LES RECRUTEMENTS EFFECTUÉS SUR 3 ANS

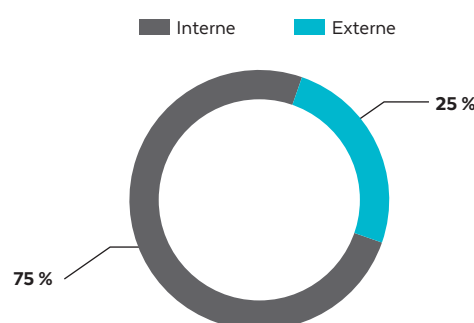
2012



2013



2014





### LES PROMOTIONS

		Cadres	Agents de maîtrise	Employés administratifs	Gardiens et employés d'immeuble	Total
Promotions avec changement de classification	Hommes	7	4			11
	Femmes	11	4			15
<b>Sous-total</b>		<b>18</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>
Promotions sans changement de classification	Hommes	5				5
	Femmes	2				2
<b>Sous total</b>		<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33</b>
<b>Dont changement de catégorie socio-professionnelle</b>						
	Hommes		2			2
	Femmes	4				4

Sur l'année, Gecina a enregistré pour la population administrative, 33 promotions dont 26 ont donné lieu à des changements de classifications (systèmes de grades de la Convention Collective).

21 promotions, soit 63,7 %, ont concerné des cadres en reconnaissance de leur évolution de compétences ou suite à un élargissement de responsabilités assorties ou non d'un changement de grade.

Les promotions d'agents de maîtrise, assorties toutes d'un changement de classification ont été en reconnaissance d'une évolution de leurs compétences. Parmi les huit promotions enregistrées, deux concernent des gardiens d'immeuble qui ont évolué vers des postes d'agent de maîtrise au sein des équipes de gestion immobilière, changeant ainsi de catégorie socio-professionnelle.

Les promotions au statut cadre ont concerné quatre collaboratrices, ce qui représente une augmentation de 200 % par rapport à 2013 où seules deux personnes avaient été promues.

#### 7.5.2.5. LES FORMATIONS

Le plan de formation annuel est établi en concertation avec les responsables hiérarchiques. Centré sur la stratégie du Groupe et les évolutions technologiques, le plan de formation a pour objet de favoriser l'acquisition ou le développement des compétences nécessaires aux salariés dans leurs fonctions. Les propositions formulées par les responsables hiérarchiques tiennent également compte des souhaits individuels de formation exprimés par leurs collaborateurs lors de leur entretien annuel ainsi que des besoins identifiés dans le cadre du suivi de carrière réalisé par la Direction des Ressources Humaines.

En 2014, l'investissement réalisé par le Groupe au titre de la formation reste inchangé par rapport à 2013. Il a représenté au global 10 602 heures, correspondant à une moyenne de 21,9 heures,

soit trois jours de formation par an et par salarié, pour un budget équivalent à 4,4 % de la masse salariale 2014.

Par salarié, cet investissement représente en moyenne 2 819 euros (contre 2 555 euros en 2013).

La part des dépenses imputables à la formation par rapport à l'obligation légale de 1,6 % représente quant à elle 3,3 % de la masse salariale.

Par ailleurs au titre de l'investissement en formation et dans la continuité de son engagement sociétal, le Groupe consacre chaque année sa taxe d'apprentissage au paiement des frais pédagogiques des jeunes embauchés dans le cadre de contrats d'apprentissage ainsi qu'à l'aide aux écoles et associations engagées sur le champ du handicap ou de l'insertion professionnelle.

La répartition des fonds disponibles reste stable en 2014 par rapport à 2013 : 63 % (60 % en 2013) des fonds ont été dédiés aux écoles et 37 % (40 % en 2013) à l'engagement sociétal.

L'accès des collaborateurs à la formation, par genre et par catégorie professionnelle s'est amélioré puisqu'il s'établit à 102,1 % (contre 85 % en 2012 et 96,8 % en 2013).

Le plan de formation 2014 a été établi sur la base de l'effectif présent au 31 décembre 2013 (501 collaborateurs). À ce titre, ont été comptabilisés parmi les collaborateurs formés, 37 collaborateurs, CDD et CDI présents au cours de l'année mais absents de l'effectif arrêté au 31 décembre 2014.

Sur les formations proposées aux salariés et faisant partie de la politique d'entreprise, le taux de satisfaction est de 96 %. Il a concerné des formations transversales d'une durée minimale de 2,5 heures sur des thématiques liées au management et à la sécurité et aux conditions de travail.



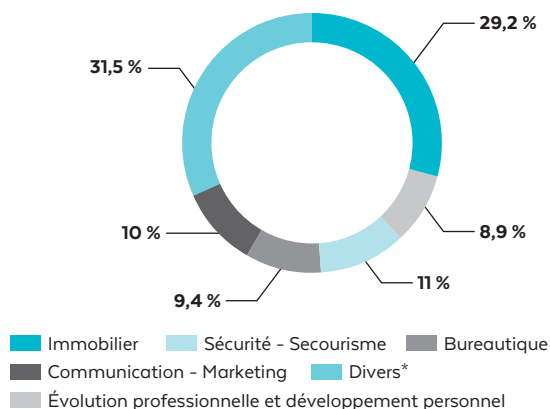
## NOMBRE DE SALARIÉS FORMÉS PAR CSP ET PAR GENRE EN 2014

CSP	Effectif			Accès à la formation par CSP et par genre					
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	% d'hommes formés par rapport à leur représentation	Femmes	% de femmes formées par rapport à leur représentation	Total H + F	Total % hommes + femmes formés
<b>Personnel administratif</b>	<b>139</b>	<b>236</b>	<b>375</b>	<b>142</b>	<b>102,2 %</b>	<b>253</b>	<b>107,2 %</b>	<b>395</b>	<b>105,3 %</b>
Cadres	99	104	203	102	103,0 %	104	100,0 %	206	101,5 %
Agents de maîtrise	28	111	139	27	96,4 %	121	109,0 %	148	106,5 %
Employés	12	21	33	13	108,3 %	28	133,3 %	41	124,2 %
<b>Gardiens/Employés d'immeuble</b>	<b>40</b>	<b>58</b>	<b>98</b>	<b>33</b>	<b>82,5 %</b>	<b>55</b>	<b>94,8 %</b>	<b>88</b>	<b>89,8 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>294</b>	<b>473</b>	<b>175</b>	<b>97,8 %</b>	<b>308</b>	<b>104,8 %</b>	<b>483</b>	<b>102,1 %</b>

Sur l'année, les cinq principaux domaines de formation ont concerné : l'immobilier (29,2 % des heures), la sécurité (11 %), l'efficacité professionnelle et le développement personnel (10 %), la bureautique et l'informatique (9,4 %) et la communication et le marketing (8,9 %).

Les formations proposées dans le cadre de la politique d'entreprise étaient, quant à elles, principalement collectives et orientées vers des thématiques RSE ou de management.

### RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR DOMAINE EN 2014



\* Divers : dont audit, risques, qualité, commercial, congés examen, RSE, juridique, langues, RH.

### LE MANAGEMENT COMME AXE DE DÉVELOPPEMENT

#### La fixation d'objectifs annuels

En 2014, la Direction des Ressources Humaines a lancé un programme pluriannuel avec pour ambition de renforcer les compétences managériales concernant la fixation d'objectifs.

À ce titre, une soixantaine de cadres, managers de cadres ont suivi une formation collective d'une demi-journée sur ce thème.

Afin de faciliter la mise en pratique de ces enseignements, dès le mois d'octobre, des ateliers individuels ont été organisés pour les Directeurs.

À partir des orientations stratégiques données par la Direction Générale ainsi que les membres du Comité Exécutif, une sélection de managers et Directeurs (reportant aux membres du Comité Exécutif

a bénéficié d'un accompagnement individuel pour la préparation de leurs objectifs et ceux de leurs équipes pour l'année 2015.

Cet accompagnement qui a commencé en 2014, avec le Comité Exécutif sera étendu en 2015 à l'ensemble des managers du Groupe.

#### Le Parcours cadre

Ce parcours, déployé pour la première fois en 2014 dans son intégralité, a pour ambition d'offrir aux collaborateurs retenus en interne pour accéder à un poste de cadre, un accompagnement individuel et collectif de 70 heures minimum portant sur le développement :

- des compétences Métier ;
- des compétences comportementales ;
- de leur connaissance de l'entreprise, de ses métiers et des objectifs opérationnels qui concourent au déploiement de sa stratégie.

À ce titre, sous la supervision de son responsable hiérarchique ainsi que d'un responsable Ressources Humaines, ces collaborateurs bénéficient d'un parcours structuré pendant lequel leur sont confiées des missions d'apprentissage et une étude de cas. Des formations leur sont également proposées sur le management transversal (21 heures), la gestion d'entreprise (18 heures), ainsi que la gestion du temps (14 heures).

À l'issue de ce parcours, chaque promotion est validée lors d'une commission dédiée.

#### Le Projet Personnel de Développement des Compétences (PPDC)

Gecina a par ailleurs continué sa politique de développement des compétences destinée aux collaborateurs désireux de bénéficier de formations certifiantes, qualifiantes ou diplômantes avec l'accompagnement de l'équipe Ressources Humaines.

Ce programme, pris en charge par l'entreprise, a accueilli depuis son démarrage en 2012, 18 participants.

Au cours de l'année 2014, huit collaborateurs (six agents de maîtrise et deux cadres), étaient en formation pour un coût global de 63 737 euros, soit 7 967 euros en moyenne par collaborateur.

Les formations se déroulent toutes sur un rythme d'alternance pour un total de 1 608 heures.

Sur les huit collaborateurs en formation, six ont achevé leur cursus cette année, avec pour cinq d'entre eux, l'obtention d'un diplôme ou un titre professionnel, ce qui représente un taux de réussite de 83,3 %.

## 07. Responsabilité et performance RSE

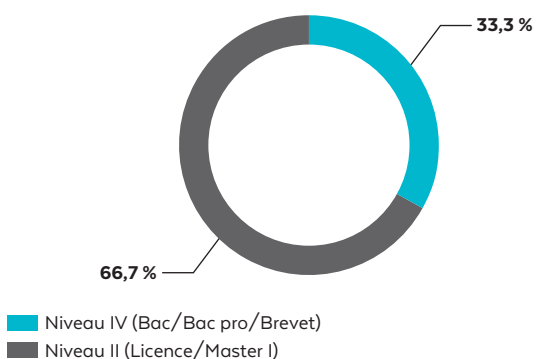
Par voie de conséquence, le niveau d'études global a également augmenté pour ces six collaborateurs. Au début de la formation, il était de 33,3 % au niveau Bac et de 66,7 % au niveau Licence/Master<sup>1</sup>.

À l'issue de la formation, il est passé à 66,7 % au niveau Licence/Master 1 et, à 33,3 % au niveau Master 2.

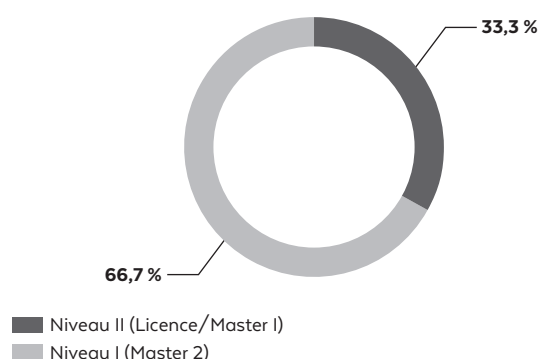
L'ensemble des collaborateurs engagés dans ce projet a bénéficié d'un accompagnement par le service gestion des carrières. Des évolutions de carrière en lien avec leur projet d'orientation, leurs nouvelles aptitudes professionnelles et les opportunités ont été proposées à 50 % d'entre eux.

### NIVEAU DE FORMATION DES SIX COLLABORATEURS AYANT TERMINÉ LEUR PARCOURS PERSONNEL DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Au début de leur formation



À l'issue de leur formation



## 7.5.3. CONDITIONS DE TRAVAIL

Conditions de travail

KPI : % de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours

Objectif 2016 : 29 %

### 7.5.3.1. ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Au sein du Groupe, la durée et l'organisation du travail sont généralement définies par accord d'entreprise en fonction des catégories de salariés. À l'exclusion des cadres dirigeants, non soumis à la réglementation relative au temps de travail, les salariés relevant du statut cadre sont, de par leurs responsabilités et leur autonomie, soumis à un forfait annuel en jours.

Les salariés non-cadres sont soumis, soit à un horaire collectif variable, soit à un forfait annuel en heures lorsque leurs missions les conduisent à se déplacer fréquemment hors du siège de l'entreprise.

Fondé sur un horaire moyen hebdomadaire de 35 heures, l'accord fixe un horaire variable hebdomadaire à 37 heures 30 minutes, un forfait annuel en heures de 1 567 heures et un forfait annuel de 207 jours avec en contrepartie l'attribution de jours de RTT (15 ou 17 jours selon les formules d'organisation du travail).

Les heures payées aux salariés au-delà des seuils réglementaires sont considérées comme des heures supplémentaires. Ces heures sont en général payées au fur et à mesure de leur réalisation, sauf pour les personnes en forfait annuel heures, pour lesquelles les heures réalisées en année N sont payées en année N+1.

Sur l'année 2014, les heures supplémentaires payées s'élèvent à 719 heures, correspondant aux heures réalisées au titre des années 2013 et 2014, ce qui représente une hausse de 423 heures par rapport à 2013.

Malgré cette hausse ponctuelle, il faut souligner une nette décroissance des heures supplémentaires depuis ces dernières années. En effet, en 2011 elles représentaient un volume de 1 828 heures et en 2012, un volume de 1 360 heures.

L'entreprise offre en outre à ses collaborateurs la possibilité d'inscrire leur temps de travail journalier dans une amplitude horaire large afin de satisfaire un équilibre vie personnelle/vie professionnelle, tout en maintenant les conditions de la performance collective.

Les collaborateurs ont la possibilité d'obtenir une organisation du travail à temps partiel selon divers dispositifs. Lorsque ces aménagements d'horaires sont demandés par des collaborateurs dans le cadre des dispositions prévues par accord d'entreprise (pour les seniors), une partie de la perte de salaire induite est compensée par Gecina, y compris dans les cotisations retraite. Par conséquent, ces salariés, peuvent opter volontairement pour le maintien de leurs cotisations sociales sur une base de 100 % du salaire.



En 2014, le nombre de collaborateurs total bénéficiant d'un aménagement d'horaires à temps partiel a connu une diminution de 7,5 % par rapport à 2013 (passant de 40 à 37 personnes). Toutefois, compte tenu de la variation d'effectif global, le pourcentage de collaborateurs employés à temps partiel reste stable à 7,8 %.

Parmi les salariés bénéficiant d'une réduction d'horaires, la part des seniors est plus importante (38 %) et celle des collaborateurs bénéficiant d'un congé parental à temps partiel est de 13,5 %.

Les collaborateurs travaillant à temps plein, hors cadres dirigeants et gardiens logés, sont au nombre de 331 personnes.

## LES DIFFÉRENTES FORMULES D'ORGANISATION

	% de temps de travail	Nombre de personnes au 31/12/2012	Nombre de personnes au 31/12/2013	Nombre de personnes au 31/12/2014	Évolution 2013-2014
Cadres dirigeants		15	21	22	4,8 %
Forfait annuel heures (base 35 h)	100 %	10	8	7	- 12,5 %
Forfait annuel jours	De 80 % à < 99 %	9	12	12	0,0 %
	100 %	171	165	168	1,8 %
Gardien logé	Non soumis aux horaires	100	92	83	- 9,8 %
Salariés à horaire fixe ou variable (base 35 h) *	Inférieur à 50 %	4	3	1	- 66,7 %
	De 50 % à < 80 %	5	5	3	- 40,0 %
	De 80 % à < 99 %	22	20	21	5,0 %
	100 %	173	175	155	- 11,4 %
<b>TOTAL</b>		<b>509</b>	<b>501</b>	<b>473</b>	<b>- 5,6 %</b>

\* Incluant les employés d'immeuble.

Afin de garantir les meilleures conditions de travail à ses salariés, Gecina a placé le bien-être et la réduction du stress au travail au cœur de ses préoccupations. Cet engagement se reflète dans les dispositions conventionnelles ou d'entreprise établies au fil des années. Ainsi, en fonction de leur situation personnelle, en sus de leurs congés annuels (30 jours) et de leurs congés RTT (17 ou 15 jours selon le statut cadre ou non-cadre), les collaborateurs peuvent bénéficier de jours de congés supplémentaires pour des motifs liés à des événements familiaux ou leur situation personnelle (déménagement, soins aux proches, handicap, etc.).

### LA CHARTE DE LA PARENTALITÉ

Par ailleurs dans la continuité des dispositions mises en œuvre en faveur du bien-être au travail, Gecina a signé en 2013 la charte de la parentalité. En effet, en mettant en œuvre des actions pour réduire le stress chez les parents actifs, Gecina œuvre pour diminuer l'absentéisme et améliorer la productivité et la performance de ses collaborateurs.

En 2014, Gecina a amélioré l'information des collaborateurs en publiant dans son guide d'accueil des informations sur les dispositifs à leur disposition : prime de garde d'enfant, prime de rentrée scolaire, horaire variable, temps partiel, congés pour événements familiaux, aménagement de temps de travail pour les femmes enceintes, maintien du salaire dans le cadre des congés maternité et paternité et accueil de l'enfant, prise en charge de la part patronale de la mutuelle à hauteur de 75 % de la cotisation totale, goûter de Noël pour les enfants du personnel, maintien à 100 % de l'ancienneté pendant le congé parental d'éducation sur la première année d'absence, prise en compte des contraintes familiales dans l'organisation des réunions de travail, des séminaires et des déplacements professionnels.

### 7.5.3.2. SANTÉ, SÉCURITÉ ET ABSENTÉISME DES COLLABORATEURS

Le travail réalisé en 2013 sur la gestion des risques psychosociaux, poursuivi en 2014 par la mise en place d'un comité *ad hoc*, a contribué à générer un climat social serein, marqué par l'absence de plaintes de collaborateurs pour des situations de souffrance générées par les relations interpersonnelles. Par ailleurs, et comme en 2013, l'entreprise se félicite de n'avoir déploré aucune maladie professionnelle ni de décès durant l'année.

Depuis avril 2014, Gecina a engagé un partenariat avec le cabinet Psya, spécialiste dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux. À cet effet, un rapport respectant les règles d'anonymat et de confidentialité est fourni périodiquement à l'entreprise afin de la sensibiliser sur les situations de risque recensées. Sur l'année, le cabinet a été contacté par deux collaborateurs, leur intervention les a aidés sur une problématique de charge de travail et un souci familial.

En parallèle, depuis août 2014, Gecina s'est associé à Responsage, plateforme multimédia d'information, d'orientation et de conseil, afin d'aider ses collaborateurs à accompagner les personnes âgées en perte d'autonomie de leur entourage. L'ensemble des collaborateurs ayant évalué ce service (15 personnes) se révèle satisfait (dont 88 % de collaborateurs très satisfaits).

Suite aux recommandations du médecin du travail dans le cadre des visites médicales, Gecina a dû adapter ou aménager le poste de 17 collaborateurs (10 au sein du personnel administratif et sept au sein du personnel d'immeuble).

Au 31 décembre 2014, la Direction des Risques a finalisé l'ensemble des « Documents uniques » pour le personnel d'immeuble. Ce process a pour objet de recenser et d'identifier l'ensemble des risques auxquels le personnel d'immeuble est soumis.

## 07. Responsabilité et performance RSE

Sur les 92 personnes en poste, 72,8 % ont été identifiées comme étant exposées à des facteurs d'accidentologie en raison de la fréquence d'exécution (au minimum 4 heures par jour) de certaines tâches (sortie de poubelles, entretien des résidences nettoyage, espaces verts).

Depuis l'identification de ces risques, Gecina a réalisé un plan d'action en se dotant d'équipements d'aide (tracteurs pour poubelles, matériels de ménage adaptés...) diminuant ainsi le pourcentage de collaborateurs soumis à un risque d'accidentologie à 56,5 % (52 collaborateurs sur 92).

En parallèle des « Documents uniques », la Direction des Ressources Humaines a établi pour l'ensemble du personnel d'immeuble des « **Fiches de prévention des expositions à certains facteurs de risques professionnels** ». Gecina est concerné par deux facteurs : manutention manuelle de charges et postures pénibles.

Ces fiches feront, en 2015, l'objet d'une refonte dans le cadre du « **Compte de pénibilité** » dont la mise en application est prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### ABSENTÉISME

	2012		2013		2014			Évolution 2013-2014
	Total	Personnel administratifs	Personnel immeubles	Total	Personnel administratifs	Personnel immeubles	Total	
ETP mensuel moyen	512,63	380,68	109,03	489,71	375,30	101,33	476,64	- 2,7 %
Maladies	4 687	3 572	1 857	5 429	3 141	1 306	4 447	- 18,1 %
	2,54 %	2,61 %	4,73 %	3,08 %	2,32 %	3,58 %	2,59 %	- 15,8 %
Accidents de travail et de trajet	937	304	318	622	145	319	464	- 25,4 %
	0,51 %	0,22 %	0,81 %	0,35 %	0,11 %	0,87 %	0,27 %	- 23,4 %
<b>Total maladies et accidents</b>	<b>5 624</b>	<b>3 876</b>	<b>2 175</b>	<b>6 051</b>	<b>3 286</b>	<b>1 625</b>	<b>4 911</b>	<b>- 18,8 %</b>
<b>Taux d'absentéisme</b>	<b>3,05 %</b>	<b>2,83 %</b>	<b>5,54 %</b>	<b>3,43 %</b>	<b>2,43 %</b>	<b>4,45 %</b>	<b>2,86 %</b>	<b>- 16,6 %</b>
Événements familiaux	427	320	30	350	272	39	311	- 11,0 %
	0,30 %	0,32 %	0,09 %	0,26 %	0,28 %	0,12 %	0,24 %	- 8,4 %
Maternité/Paternité	1 163	940	11	951	785	0	785	- 17,5 %
	0,63 %	0,69 %	0,03 %	0,54 %	0,58 %	0,00 %	0,46 %	- 15,2 %
Autres absences	327	849	111	960	1 551	78	1 628	69,6 %
	0,23 %	0,86 %	0,33 %	0,72 %	1,59 %	0,25 %	1,26 %	74,6 %
Total absence	7 541	5 984	2 327	8 311	5 893	1 742	7 635	- 8,1 %
	4,21 %	4,69 %	5,98 %	4,96 %	4,88 %	4,82 %	4,82 %	- 2,7 %

Calcul = Nb de jours d'absences / (ETP mensuel moyen x nb de jours calendaires ou travaillés).

Les absences pour « événements familiaux » sont composées des soins aux proches, des congés exceptionnels, et des naissances, mariages ou décès.

Les absences pour « maternité/paternité » sont liées à des congés dont la prise en charge est assurée à 100 % par l'entreprise.

Les « autres absences » regroupent les motifs suivants : congés parentaux, congés sans solde, jours absences supplémentaires pour les collaborateurs en situation de handicap, congés déménagement et les absences non rémunérées.

La variation de ce motif d'absence, en hausse de 69,6 % entre 2013 et 2014 s'explique notamment par une augmentation significative du nombre de jours d'absence liés aux congés parentaux (passant de 338 à 1 253 jours entre 2013 et 2014).

Les jours comptabilisés pour les absences liées aux « maladies, accidents de travail et de trajet et maternité/paternité » sont en jours calendaires. Les jours d'absence pour « événement familiaux et autres absences » sont en jours ouvrés pour les administratifs et en jours ouvrables pour le personnel d'immeubles.

### L'ABSENTÉISME MALADIE

En matière de santé au travail, une régression de l'absentéisme maladie a été constatée en 2014.

Ainsi par rapport à 2013, le nombre de jours d'absence a diminué de 18,1 %, et le taux d'absentéisme de 15,8 %.

Seul le nombre de collaborateurs en arrêt maladie a progressé de 13,4 %.

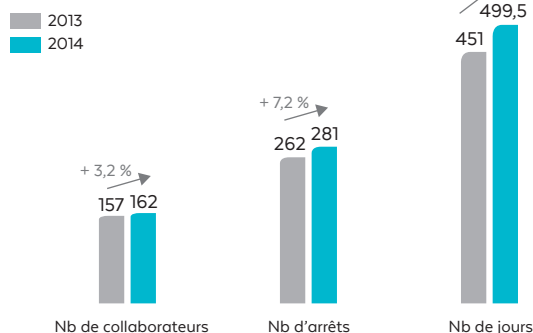
L'absentéisme maladie a touché 238 collaborateurs en 2014 et la moyenne de jours d'absence par collaborateur est de 9,3 jours contre 11,1 en 2013.

Toutefois, il doit être observé que :

- 32,7 % des absences maladie totalisant au moins 100 jours sont le fait de 6 collaborateurs ce qui représente en tout 1 453, 5 jours, soit une baisse de 27,9 % par rapport à 2013 où ces absences représentaient 2 016,5 jours ;
- 11,2 % des absences maladie correspondent à des arrêts de 1 à 3 jours. Ils sont le fait de 162 collaborateurs, soit 34 % de l'ETP moyen 2014, en légère augmentation (6 %) par rapport à 2013 et représentent 499,5 jours (cf. graphe ci-après).

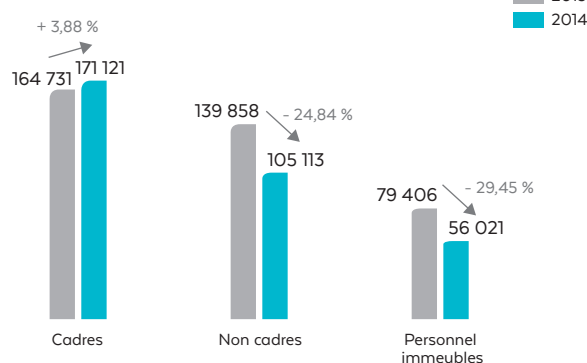


### Évolution de l'absentéisme lié aux arrêts maladie < ou = à 3 jours



### COÛT DE L'ABSENTÉISME

#### Évolution du coût de l'absentéisme maladie



Cet absentéisme de courte durée concerne principalement le personnel administratif qui représente 91,4 % des collaborateurs absents. La surcharge de travail occasionnée par la prise en charge de nouvelles fonctions liées à la réorganisation en début d'année 2014 ainsi que le caractère potentiellement déstabilisant du déménagement associé, pourraient fournir une explication à l'augmentation du nombre de personnes ayant eu au moins un arrêt de travail de moins de 3 jours. Parallèlement, cet indicateur n'étant suivi que depuis 2013, l'étude comparée sur ces deux années ne révèle pas de récurrence particulière dans les populations concernées. L'évolution de l'indicateur devra donc être analysée sur une plus longue période pour en identifier les causes.

Sont prises en compte les retenues pour absences maladie minorées des remboursements de la sécurité sociale.

En 2014, le coût de l'absentéisme maladie s'élève à 332 254 euros contre 4 883 995 euros en 2013, soit une diminution de 13,5 %.

Selon l'étude nationale publiée par Alma Consulting en octobre 2014, pour une entreprise en 2013, le ratio coût d'absentéisme représente de 0,40 % de la masse salariale pour 1 % d'absentéisme.

Ce ratio représente chez Gecina 0,41 % en prenant en compte le coût des absences CDI. En revanche, il s'élève à 0,47 % en y incluant le coût des CDD de remplacement.

### L'absentéisme pour accidents de travail et de trajet

#### LA SÉCURITÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

	2012			2013			2014		
	Arrêt	Sans arrêt	Total	Arrêt	Sans arrêt	Total	Arrêt	Sans arrêt	Total
Nombre d'accidents du travail	10	7	17	11	2	13	7	2	9
Nombre d'accidents de trajet	6	4	10	7	4	11	3	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>
Nombre de jours d'arrêt pour accident du travail	566		566	428		428	344		344
Nombre de jours d'arrêt pour accident de trajet	371		371	194		194	120		120
<b>TOTAL</b>	<b>937</b>	<b>0</b>	<b>937</b>	<b>622</b>	<b>0</b>	<b>622</b>	<b>464</b>	<b>0</b>	<b>464</b>

L'absentéisme dû aux accidents professionnels (accidents de travail et de trajet) connaît, pour la seconde année consécutive une baisse notable. Il représente 464 jours en 2014, contre 622 jours en 2013 soit une baisse de 25,4 %.

En conséquence, le taux d'absentéisme représente en 2014 0,27 % par rapport 0,35 % en 2013, soit une baisse de 23,4 %.

L'analyse de ces 17 accidents a montré que, huit soit 47,1 % ont eu lieu pendant le trajet. La part des jours d'arrêt (120) occasionnés par ces accidents ne concerne que le personnel administratif et compte pour 25,9 % des 464 jours d'arrêt enregistrés pour accidents sur l'année.

Les neuf accidents restants, soit 52,9 %, sont des accidents liés aux situations et conditions de travail :

- sept ont été occasionnés par des chutes ou faux mouvements qui se sont produits lors de déplacements ;
- un est survenu lors d'une agression physique, sur le lieu de travail, d'un personnel d'immeuble ;
- un accident est survenu lors de manutention d'objets sur le lieu de travail. Conformément aux engagements pris par la Direction des Ressources Humaines, une formation gestes et postures a été réalisée pour le collaborateur concerné.

Sur les 344 jours d'arrêts occasionnés par ces accidents, 319 (soit 92,7 %) concernent le personnel d'immeuble et 25 (soit 7,3 %) le personnel administratif.

## 07. Responsabilité et performance RSE

### TAUX DE FRÉQUENCE

	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Taux de fréquence	11,43	13,30	8,71	- 34,5 %
dont Administratif	0,00	6,53	4,96	- 23,9 %
Résidence	36,63	32,64	20,07	- 38,5 %

Calcul = (Nb d'accidents de travail avec arrêt x 1 000 000) / (Nb heures travaillées x ETP annuel moyen).

Le taux de fréquence a fortement diminué par rapport à 2013 (-34,5 %), passant de 13,30 en 2013 à 8,71 en 2014. Cette baisse s'explique par la diminution du nombre d'accidents du travail ayant entraîné un arrêt aussi bien pour le personnel administratif (-25 %) que pour le personnel d'immeuble (-42,8 %).

### TAUX DE GRAVITÉ

	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Taux de gravité	0,65	0,52	0,43	- 17,2 %
dont Administratif	0,00	0,18	0,04	- 76,9 %
Résidence	2,07	1,48	1,60	7,9 %

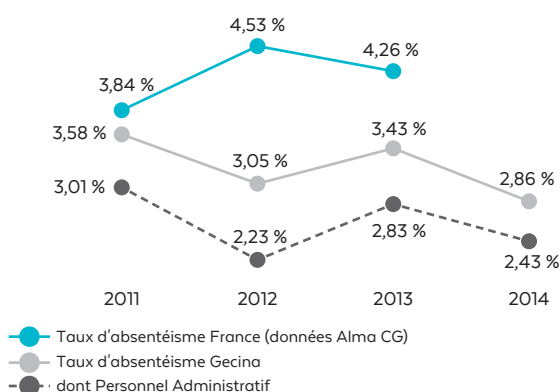
Calcul = (Nb de jours perdus suite à un accident de travail peu importe l'année x 1 000) / (Nb heures travaillées x ETP annuel moyen).

Le taux de gravité est en baisse par rapport à 2013 (- 17,2 %), passant de 0,52 à 0,43 en 2014.

Cette diminution est proportionnelle au nombre de jours d'arrêt liés à ces accidents.

Pour le personnel d'immeuble, le volume de jours d'arrêt passe de 318 en 2013 à 319 en 2014, tandis que pour le personnel administratif il passe de 110 en 2013 à 25 en 2014.

### TAUX D'ABSENTÉISME COMPARÉ



Selon le dernier baromètre d'Alma Consulting publié en 2014 (cf. graphe ci-dessus), en 2013, le taux d'absentéisme moyen est de 4,26 % sur un plan national. Sont prises en compte pour cette étude, les absences pour maladie, accidents du travail, de trajets et maladies professionnelles.

Comparativement, pour Gecina, ce même taux est des 3,43 % en 2013 et de 2,86 % en 2014, ce qui représente pour 2013 un taux inférieur à la moyenne nationale.

### 7.5.3.3. COHÉSION ET DIALOGUE SOCIAL

Gecina respecte les principes de l'OIT pour ses propres collaborateurs (cf. 7.6.2.4. « Relations avec les collaborateurs ») et partage ces exigences dans ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants (cf. 7.6.4. « Achats responsables »). Les engagements pris dans le cadre du Pacte Mondial traduisent les actions de Gecina en la matière (cf. 7.7.2.3. « Communication sur le Progrès Pacte Mondial »).

### AGENDA SOCIAL 2014/2015

Réalisations 2014	Projets 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avenant à l'accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (6 mois)</li> <li>• Accord de prorogation des mandats des Délégués du Personnel et des Représentants du Personnel au Comité d'Entreprise de l'UES Gecina</li> <li>• Accord portant sur le don de jours de repos au profit d'un salarié qui assume la charge d'un enfant gravement malade au sein de l'UES Gecina</li> <li>• Accord collectif relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 2015-2017</li> <li>• Avenant à l'accord relatif aux classifications et à la gestion des carrières du personnel administratif signé en septembre 2007</li> <li>• Négociation Annuelle Obligatoire 2015 – Accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes</li> <li>• Accord Handicap</li> <li>• Accord préélectoral</li> <li>• Mise en place du compte personnel de prévention de la pénibilité</li> <li>• Accord temps de travail du personnel Résidences</li> </ul>

Au cours de l'année 2014, les réunions ordinaires et extraordinaires tenues avec le Comité d'Entreprise (CE), les délégués du personnel et les membres du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), ainsi que les réunions de suivi des différents accords d'entreprise ont offert 77 occasions d'échanger sur des thématiques collectives ou individuelles relatives aux conditions de travail dans l'entreprise.

### 7.5.3.4. INTÉRESSEMENT ET IMPLICATION DES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DU GROUPE

La politique de rémunération de Gecina s'inscrit dans une logique d'équilibre entre la capacité du Groupe à accroître ses revenus et sa profitabilité et la part redistribuée à ses collaborateurs au travers de sa politique salariale. Le niveau d'augmentation générale des salaires est établi avec les organisations syndicales lors de la négociation annuelle obligatoire, qui, cette année, a donné lieu à un procès-verbal d'accord entre les parties.

L'enveloppe prévue au titre de l'augmentation générale applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2014 est de 1,4 % et est dédiée uniquement aux non-cadres avec une date d'ancienneté antérieure au 1<sup>er</sup> septembre 2013.



## RÉMUNÉRATION 2014

En euros	Personnel administratif	Personnel immeuble	Groupe
Montant des primes versées	3 656 109	55 887	3 711 996
Masse salariale brute	26 359 719	3 580 928	29 940 642
Pourcentage de la masse salariale	13,9 %	1,6 %	12,4 %

Une enveloppe spécifique, destinée aux augmentations individuelles ainsi qu'aux primes est dégagée, afin de rétribuer les collaborateurs au mérite. Ces augmentations individuelles et primes sont attribuées chaque année en fonction de l'appréciation des résultats et de la performance démontrée au regard des objectifs fixés au collaborateur. Leur montant s'inscrit dans des fourchettes définies selon les niveaux de responsabilités de chacun.

## LE SALAIRE MENSUEL MÉDIAN AU SEIN DU GROUPE

Le salaire mensuel médian au sein du Groupe s'établit de la façon suivante :

Salaire mensuel médian en euros	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Cadre	4 816	4 852	5 019	3,4 %
Non-cadre	3 100	3 204	3 256	1,6 %
Personnel d'immeuble	2 169	2 245	2 331	3,8 %

Pour le calcul du salaire médian, la population est constituée des salariés en contrat à durée indéterminée, hors mandataires sociaux, présents du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014 ; le salaire pris en considération est le salaire de base annuel fixe (hors rémunérations variables), y compris le 13<sup>e</sup> mois et la prime d'ancienneté, l'ensemble étant divisé par 12 mois (pour le personnel administratif la valeur est de 100 % pour les temps partiels et pour le personnel d'immeuble, au prorata du temps de présence).

## AUGMENTATION INDIVIDUELLE ET GÉNÉRALE MOYENNE CADRE ET NON-CADRE ET PAR SEXE

Catégorie		% augmentation AG+AI 2013	H		F		% augmentation AG+AI 2014	H		F	
Cadres	<b>Augmentation individuelle</b>	<b>2,76 %</b>	<b>2,58 %</b>	<b>3,00 %</b>			<b>2,52 %</b>	<b>2,39 %</b>	<b>2,68 %</b>		
Non-cadres	Augmentation générale	1,70 %	1,71 %	1,69 %			1,33 %	1,28 %	1,34 %		
	Augmentation individuelle	1,18 %	1,34 %	1,13 %			1,21 %	0,88 %	1,29 %		
	<b>Total augmentation non-cadres</b>	<b>2,88 %</b>	<b>3,05 %</b>	<b>2,83 %</b>			<b>2,54 %</b>	<b>2,16 %</b>	<b>2,64 %</b>		

Dans un contexte économique morose et malgré un faible niveau d'inflation, en 2014, Gecina a maintenu pour le personnel administratif, un niveau moyen d'augmentation, relativement similaire soit 2,52 % pour les cadres et 2,54 % pour les non-cadres.

En 2013, ces augmentations représentaient 2,76 % pour les cadres et 2,88 % pour les non-cadres.

Pour ce qui concerne le personnel d'immeuble, seules les augmentations générales et conventionnelles ont été appliquées.

### Le plan d'épargne Groupe abondé et augmentation de capital réservée aux salariés

Un Plan d'Épargne Groupe (PEG) accueille l'épargne constituée par les salariés, au travers de quatre fonds communs de placement à supports diversifiés (monétaire, équilibre, actions et fonds solidaires obligataires) et un fonds commun de placement en actions de l'entreprise. Le PEG bénéficie de l'abondement par l'employeur jusqu'à 2 100 euros bruts par employé en fonction des sommes investies.

L'intéressement brut et la participation versés en 2014 au titre de 2013 s'élèvent globalement à 3 202 618 euros représentant 11 % de la masse salariale de 2013, tandis que l'abondement versé en 2014 par Gecina au titre du PEG ou du PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) s'est élevé à 928 589 euros (784 milliers d'euros pour le personnel administratif et 145 milliers d'euros pour le personnel d'immeuble).

Les sommes versées au titre de la rémunération variable collective (intéressement + participation) ont généré un complément de revenu en hausse de 6,7 % entre 2014 et 2013.

	Versés en 2013 au titre de l'exercice 2012	Versés en 2014 au titre de l'exercice 2013	Évolution 2013-2014
<b>MONTANT MOYEN DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COLLECTIVE</b>	<b>5 612</b>	<b>5 986</b>	<b>6,7 %</b>

### Actionnariat du personnel

Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2014 directement 558 579 actions Gecina et indirectement 86 452 dans le cadre du FCPE Gecina actionnariat, soit au total 1,02 % du capital.

### Actions de performance

La société a décidé de différer en début d'année 2015 la mise en place du plan d'attribution de performance afin de mettre en cohérence les critères de performance du plan et la stratégie validée par le Conseil d'Administration en décembre 2014.



## 7.5.4. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Diversité et égalité de traitement

KPI : nombre de niveaux de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative hors Comex)

Objectif 2016 : 0/7

### 7.5.4.1. POLITIQUE DE DIVERSITÉ

La signature de la Charte de Diversité en 2010 a conduit le Groupe à améliorer ses processus ressources humaines (recrutement, formation, gestion des carrières).

Les thématiques abordées concernent l'égalité professionnelle hommes/femmes, l'emploi des seniors, ou encore la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) et ont fait l'objet d'un accord d'entreprise. L'évolution et la performance des actions mise en place sont mesurées au travers d'un corpus d'indicateurs présentés lors des commissions de suivi organisées chaque semestre avec les représentants du personnel.

En outre, Gecina a poursuivi, en 2014, son partenariat avec Nos Quartiers Ont des Talents en accompagnant huit jeunes diplômés (Bac+4/5) dans leurs recherches d'emploi.

Depuis le début de ce programme en 2012, 65 jeunes ont été accompagnés dans leur recherche d'emploi par une douzaine de parrains bénévoles qui leur prodiguent au fil de leurs rencontres ou échanges, conseils et méthodologies pour la rédaction de CV, la conduite d'entretiens de recrutement etc.

### 7.5.4.2. POLITIQUE HANDICAP ET EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

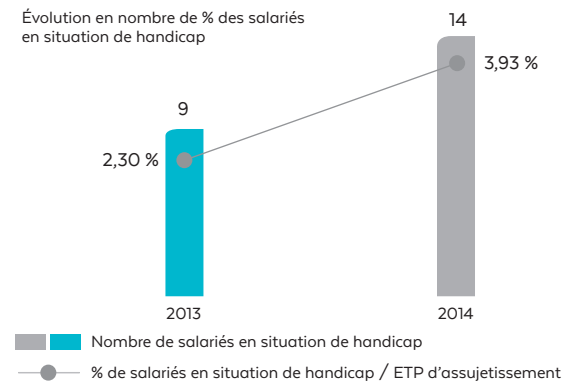
La politique Handicap, mise en place par Gecina en 2013, a été assortie de plans d'actions et d'objectifs chiffrés qui font l'objet d'un suivi régulier sur les six axes suivants : sensibilisation et formation des collaborateurs, information et communication auprès des différentes parties prenantes internes et externes ; recrutement et intégration de candidats en situation de handicap ; accompagnement des parcours professionnels des salariés handicapés ; maintien dans l'emploi des salariés devenus inaptes à leur poste de travail ; collaboration avec le secteur protégé et adapté (Établissements et Services d'Aide par le Travail, Entreprises Adaptées).

Au terme de la première année d'exercice, le premier bilan annuel s'établit ainsi :

- **sensibilisation** : plus de 80 % des salariés ont participé aux événements (Semaine pour l'Emploi des personnes en situation de Handicap), deux visites ont été organisées dans des Centres de Reclassement Professionnel pour 30 participants ;
- **communication** : la Mission Handicap a édité et distribué à l'ensemble des collaborateurs le guide handicap prévu au terme de la première année, l'entreprise a accueilli pendant la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap trois stagiaires provenant de l'Agefiph et a autorisé la réalisation et la diffusion sur le site de cette dernière d'un reportage sur l'engagement de Gecina en faveur du handicap ;

- **formation** : 76,1 % de collaborateurs ont été formés à l'emploi et l'intégration des collaborateurs en situation de handicap. Ces formations seront proposées chaque année aux nouveaux entrants ;
- **recrutement** : trois collaborateurs en situation de handicap ont été recrutés (deux en CDI et un en CDD) pour un objectif de deux recrutements par an ;
- **partenariat** : mise en place d'un partenariat avec un CRP et Cap Emploi, résultant sur l'accueil de deux stagiaires sur l'année ;
- **maintien dans l'emploi** : tous les collaborateurs en situation de handicap ont été maintenus dans l'emploi et des aménagements de poste leur ont été proposés en cas de besoin ;
- **collaboration avec le secteur protégé** : les prestations réalisées auprès d'ESAT ou EA <sup>(25)</sup> ont généré une unité bénéficiaire conformément à l'objectif 2014.

Évolution en nombre de % des salariés en situation de handicap



En synthèse, les actions réalisées ont conduit à une progression du taux de salariés reconnus travailleurs handicapés. En 2012, six collaborateurs étaient reconnus en situation de handicap. Ils étaient neuf lors de la mise en place de la convention en 2013 et 14 collaborateurs, en 2014. Ainsi, pour la première année, le taux prévisionnel d'unités bénéficiaires du Groupe correspond à l'obligation légale calculée en fonction de l'effectif (soit 21 UB).

### 7.5.4.3. EMPLOYABILITÉ DES SENIORS ET DES JEUNES (MOINS DE 26 ANS)

En juin 2013, Gecina a signé avec ses partenaires sociaux un accord d'une durée de 3 ans sur le Contrat de Génération. Cet accord répond à un triple objectif :

- favoriser l'accès à un emploi en CDI des jeunes de moins de 26 ans ou 30 ans s'ils sont reconnus Travailleurs Handicapés ;
- favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors en proposant des mesures spécifiques en fonction des âges, et ce à partir de 45 ans ;
- encourager la transmission des savoirs et des compétences entre générations.

(25) Établissements et services d'aide par le travail et Établissements spécialisés.



Chez Gecina, les mesures proposées dans le contrat de génération font l'objet d'un suivi semestriel partagé avec les représentants du personnel. Intégrées dans les process RH du Groupe, elles ont pour ambition de contribuer à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) tout en reflétant l'engagement sociétal de Gecina.

Les résultats atteints à la fin de l'année 2014, soit 18 mois après la signature de l'accord ont été présentés en commission de suivi et sont positifs sur tous les objectifs prévus.

#### EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

- Pour les jeunes de moins de 26 ans : le taux est de 21 % par rapport à un objectif de 15 %, augmentant ainsi la représentativité de cette tranche d'âge.
- Pour les candidats âgés de 45 ans et plus : le taux est de 21 % par rapport à un objectif de 5 %.

#### EN MATIÈRE DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS

Malgré les 17 départs en retraite enregistrés, au 31 décembre 2014, la représentativité des seniors dans l'effectif total s'établit à 22 % par rapport à un objectif de 20 %.

Le taux d'accès des seniors à la formation est de 26,5 %. Il est supérieur à la représentativité de ces derniers dans l'effectif et progresse par rapport à 2013 (où il était de 19,5 %).

Les mesures proposées ont été communiquées à l'ensemble des collaborateurs. Celles qui ont remporté le plus de succès sont les suivantes : les entretiens collectifs et individuels de préparation à la retraite avec les caisses de retraite, les entretiens RH d'aménagement de poste en prévention des situations de pénibilité au travail, ou d'aide à la recherche de logement pour le personnel d'immeuble, et le temps partiel senior.

#### EN MATIÈRE DE TRANSMISSION DES SAVOIRS ET COMPÉTENCES

L'ensemble des jeunes embauchés de moins de 26 ans ont pu bénéficier de l'accompagnement d'un référent désireux de faciliter leur intégration pendant les six premiers mois dans l'entreprise.

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

#### LA POLITIQUE D'ALTERNANCE

Gecina a poursuivi, en 2014, sa politique de recrutement démarrée en 2011 en faveur de l'alternance.

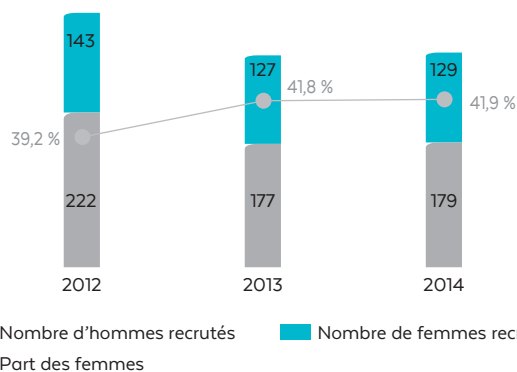
19 jeunes (soit 4 % de l'effectif moyen sur l'année) ont été accueillis dans presque toutes les directions au titre de l'année scolaire 2014/2015, à des niveaux de formation allant du Bac+1 au Bac+5.

Pour l'année scolaire 2013/2014, 25 jeunes avaient été accueillis dont trois ont souhaité continuer leur apprentissage au sein de l'entreprise pour une nouvelle année.

Si le nombre d'alternants accueilli est en baisse, il correspond pour autant aux besoins exprimés par les différentes directions.

### 7.5.4.4. ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

#### RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DANS LES RECRUTEMENTS CDD/CDI EFFECTUÉS



L'égalité professionnelle hommes/femmes fait l'objet d'un suivi partagé chaque année avec les représentants du personnel de l'entreprise.

Conformément aux engagements pris dans l'accord sur l'égalité professionnelle, la Direction des Ressources Humaines veille, dans la mesure du possible, à un parfait équilibre hommes/femmes dans la sélection des candidatures reçues, notamment pour la population administrative.

À cet effet, un suivi est effectué pour les recrutements CDI. Ainsi sur l'année, sur les 85 candidats reçus pour un poste en CDI, 63,5 % (54) étaient des femmes et 36,5 % (31) étaient des hommes.

En 2014, la part des femmes dans l'effectif du Groupe est de 62,2 % quasiment à l'identique de l'exercice 2013 où elles représentaient 62,5 % de l'effectif.

Sur l'année, les femmes ont compté pour 41,9 % du total des recrutements effectués (64,5 % des recrutements CDI et 39,4 % des recrutements CDD).

L'âge moyen global des femmes est de 45 ans et reste donc inchangé par rapport à 2013.

Au 31 décembre 2014, la proportion de femmes au Conseil d'Administration de Gecina s'élève à 33 %, contre 23 % au 31 décembre 2013. Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 19 février 2015 et sous réserve du vote des actionnaires, cette proportion atteindra 40 % à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, soit en anticipation par rapport aux délais fixés respectivement par le Code Afep-Medef et par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 (2016 et 2017). Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe 5.1. « Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le Contrôle ».

#### RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION RÉALISÉES HOMMES/FEMMES

	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Hommes	83,2 %	97,3 %	97,8 %	0,5 %
Femmes	86,5 %	96,5 %	104,8 %	8,6 %

### AUGMENTATIONS GLOBALES DE SALAIRES HOMMES/FEMMES

Catégorie	% augmentation AG+AI 2013			% augmentation AG+AI 2014	
		H	F	H	F
Cadres	2,76 %	2,58 %	3,00 %	2,52 %	2,39 %
Non-cadres	2,88 %	3,05 %	2,83 %	2,54 %	2,63 %

Ces augmentations intègrent l'enveloppe relative à l'égalité professionnelle prévue dans le cadre des mesures salariales.

Sur l'année 2014, cette enveloppe qui représente 0,2 % de la masse salariale de décembre N-1 est similaire à celle attribuée en 2013. En 2014, elle représente 38 milliers d'euros.

### ÉCART DE RÉMUNÉRATION SUR LE SALAIRE DE BASE HOMMES/FEMMES

		2012	2013	2014	Évolution 2013-2014 par rapport à l'objectif fixé (écart inférieur à 3 %)
Cadre	Codir	-13 %	-1 %	-4 %	+
	C3	3 %	2 %	-1 %	-
	C2	7 %	3 %	4 %	+
	C1	-1 %	-2 %	-3 %	+
Agents de maîtrise	AM2	2 %	0 %	0 %	=
	AM1	1 %	1 %	0 %	-
Employé(e)s	E3	-2 %	-3 %	3 %	+

Dans le cadre de l'accord sur l'égalité professionnelle hommes/femmes, une étude annuelle est réalisée concernant la population CDI.

Au sein de chaque catégorie socio-professionnelle, l'analyse s'établit conformément à la Convention Collective de l'immobilier qui prévoit trois statuts : cadres (C), agents de maîtrise (AM) et employé (E).

Au sein de la population cadre, les classifications vont de 1 à 4 selon un niveau de responsabilité croissant. Chez Gecina, les membres du Comité de Direction (Codir) appartiennent tous au niveau de classification C4 qui est le plus élevé de la Convention Collective.

Cette analyse est réalisée, chaque année, pour le personnel administratif au regard des salaires de décembre et à partir d'un panel représentatif de minimum trois personnes par niveau et par genre.

L'objectif étant de diminuer, au moment des mesures salariales, tout écart non justifié supérieur à 3 % en tenant compte du niveau de qualification, d'expérience et de performance.

En raison d'un panel restreint pour les niveaux C4 et E2, ceux-ci ne sont pas représentés.

À niveau de classification identique, hors Comex, les écarts les plus significatifs de rémunération moyenne entre les hommes et les femmes se situent :

- pour la population cadres, un écart moyen de 17 % en faveur des hommes (par rapport à 15 % en 2013) ;
- pour la population d'agents de maîtrise, un écart moyen de 2 % en faveur des femmes (par rapport à 1 % en 2013) ;
- pour la population des employés, un écart moyen de 3 % en faveur des hommes (en 2013, l'écart était en faveur des femmes pour 1 %).

Les variabilités constatées depuis 2012 prennent en compte les changements intervenus, liés au renouvellement démographique (départs et embauches) et aux promotions.

### DES ÉCARTS PAR RAPPORT À L'OBJECTIF, SOIT AU-DELÀ DES 3 % SONT CONSTATÉS

En faveur des femmes :

- pour la population Codir, l'écart est de - 4 %. En effet, le panel pris en compte est relativement faible (neuf hommes et quatre femmes) et il a suffi d'une variation d'effectif (départ/recrutement) pour modifier l'équilibre de la catégorie.

En faveur des hommes :

- pour la population des cadres C2, l'écart est de + 4 % en légère évolution par rapport à 2013. Cette progression est essentiellement liée aux effets de promotion d'un niveau de classification à un autre.

### DES ÉCARTS DANS LE RESPECT DES 3 %

En faveur des femmes :

- pour la population des cadres C3, l'écart est de - 1 % ;
- pour la population des cadres C1, l'écart est de - 3 %, en légère progression par rapport à 2013 où il était de - 2 % toujours en faveur des femmes.

En faveur des hommes :

- pour la population des employés E3, l'écart est de 3 %, soit une variation notable car, en 2013, il était en faveur des femmes. En 2013, cette catégorie de collaborateurs avait une ancienneté forte et un niveau de rémunération élevé. En 2014, pour cette population de 10 personnes (six hommes et quatre femmes), malgré l'équilibre respecté dans les rémunérations des nouveaux entrants, il a suffi d'une variation d'effectif (départ/recrutement) pour modifier l'équilibre.

### ÉQUILIBRE HOMME/FEMME

- Pour la population des salariés A<sup>M2</sup> et A<sup>M1</sup>, une stabilité est à noter sur ces deux dernières années pour les A<sup>M2</sup> et un équilibre pour les A<sup>M1</sup>.

Pour 2015, l'analyse pourra s'appuyer sur la nouvelle cartographie des métiers, validée en décembre 2014, en lien avec la nouvelle organisation (cf. 7.5.2. « Talents et compétences »), Des regroupements de métiers faciliteront donc l'analyse des salaires par métier.

## 7.6. SOCIÉTÉ

### 7.6.1. INTÉGRATION AU TERRITOIRE

Intégration au territoire

KPI : En cours de construction

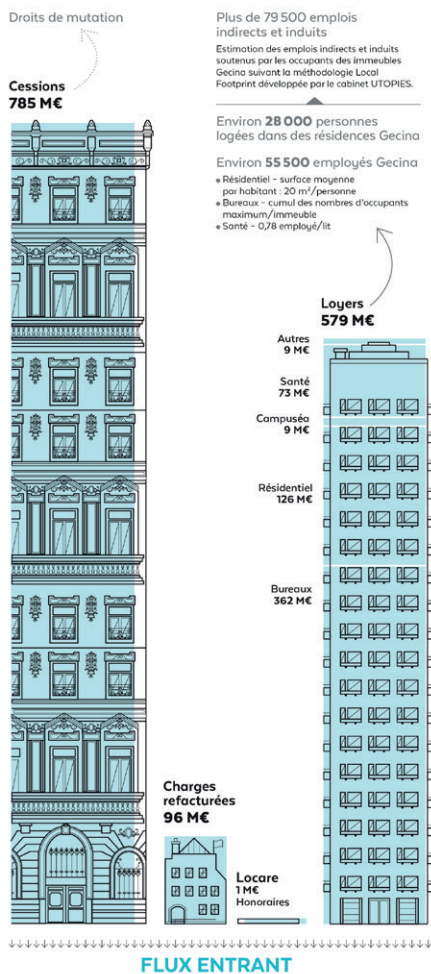
Objectif 2016 : -

#### 7.6.1.1. RÉPARTITION DE LA VALEUR CRÉÉE PAR GECINA

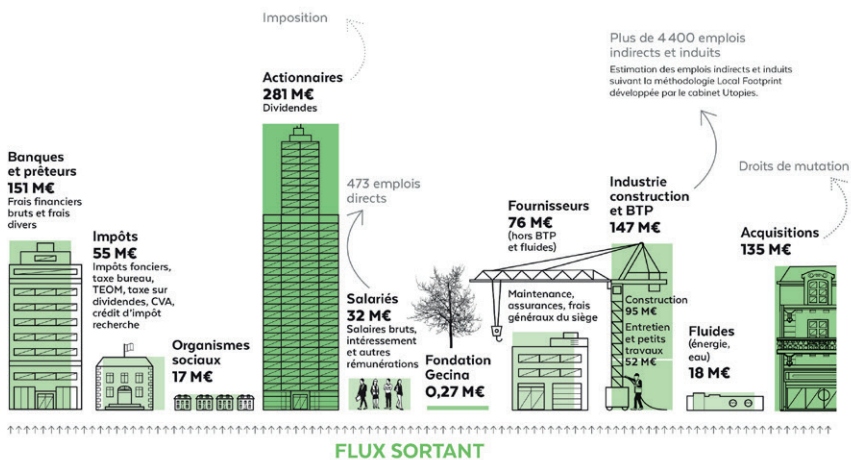
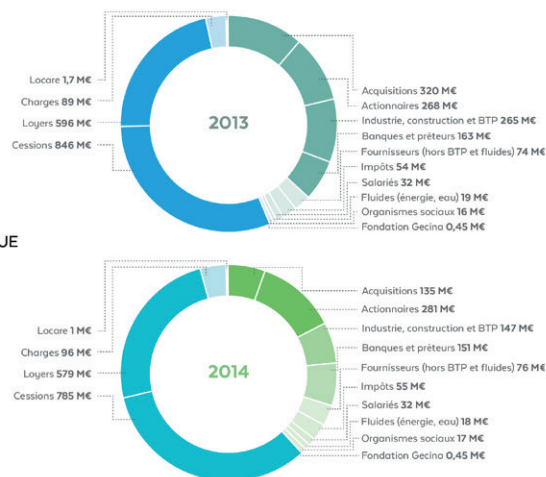
Gecina se positionne comme un acteur de la chaîne de création de valeur du secteur immobilier (cf. schéma du paragraphe 7.1.1.1. « Chaîne de valeur de Gecina ») et a opté pour le régime SIIC (société

d'investissement immobilier cotée), instauré en France en 2003 (cf. paragraphe 1.7.1.3.3. « Risques liés à la modification de certains régimes fiscaux »). Intervenant principalement sur le marché francilien, Gecina injecte des flux financiers à l'échelle de ce territoire comme dans l'ensemble de l'économie française (cf. schéma ci-dessous).

#### RÉPARTITION DES FLUX FINANCIERS DE GECINA PAR PARTIE PRENANTE



#### RÉPARTITION ÉCONOMIQUE



Données 2014 ayant fait l'objet d'une vérification par l'organisme tiers indépendant avec une assurance raisonnable.

## 07. Responsabilité et performance RSE

Du fait de son statut SIIC, Gecina distribue 95 % des bénéfices réalisés et 60 % des plus-values des actifs cédés offrant ainsi l'opportunité aux investisseurs individuels d'accéder à une classe d'actifs adaptée à la constitution d'une épargne retraite. En 2014, Gecina aura reversé 281 millions d'euros à ses actionnaires. Dans le cadre du statut SIIC, la charge de l'impôt est transférée de l'entreprise (exonération de l'impôt sur les sociétés) vers l'actionnaire (impôt sur les dividendes). La contribution fiscale directe de Gecina s'élève alors à 55 millions d'euros en 2014, correspondant aux impôts fonciers, taxes sur les bureaux et taxes d'enlèvement des ordures ménagères. De plus, la rotation régulière des actifs arrivés à maturité génère des droits de mutation lors des cessions comme des acquisitions. En complément, Gecina a versé 17 millions d'euros aux différents organismes sociaux.

Gecina emploie 473 collaborateurs au 31 décembre 2014, dont 93 % en Île-de-France. La répartition des collaborateurs par sexe et par âge est détaillée dans le paragraphe 7.5.2.1. « Les effectifs ». La contribution économique « directe » de Gecina à ses collaborateurs, tenant compte des salaires bruts versés, de l'intéressement et des autres types de rémunération, représente 32 millions d'euros.

Le Groupe finance une partie de ses développements par des emprunts et d'autres opérations financières réalisées auprès de banques et d'organismes prêteurs. Les frais financiers bruts payés à ces établissements s'élèvent à 151 millions d'euros pour l'année 2014.

Par le développement de nouveaux actifs et la restructuration et l'entretien de son patrimoine existant, Gecina génère des retombées économiques auprès de différents secteurs d'activité. En 2014, Gecina a dépensé 147 millions d'euros dans le secteur de la construction et du BTP (construction, entretien et petits travaux), 18 millions d'euros auprès de fournisseurs de fluides (énergie et eau) et 76 millions d'euros auprès des fournisseurs et prestataires d'autres secteurs d'activité (maintenance, assurance, frais généraux du siège...).

Les flux financiers générés par l'activité de Gecina évoluent en fonction des volumes de cession et d'acquisition réalisés dans l'année. Ces derniers dépendent à la fois de la stratégie définie par le Groupe et des opportunités de marché (cf. 1.4. « Tendance du marché » et 1.5. « Activité et stratégie »). Le tableau ci-dessous présente l'évolution de ces flux sur les deux dernières années.

### ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES FLUX ÉCONOMIQUES DE GECINA PAR TYPOLOGIE ET PARTIE PRENANTE

	2013	2014	Évolution
Cessions	846 M€	785 M€	- 7,2%
Loyers	596 M€	579 M€	- 2,8%
Charges	89 M€	96 M€	7,8%
Locare	1,7 M€	1 M€	- 41,2%
Acquisitions	320 M€	135 M€	- 57,8%
Fluides (énergie et eau)	19 M€	18 M€	- 5,3%
Industrie construction et BTP	265 M€	147 M€	- 44,5%
Fournisseurs (hors BTP et fluides)	74 M€	76 M€	2,7%
Fondation Gecina	0,45 M€	0,27 M€	0%
Salariés	32 M€	32 M€	0%
Actionnaires	268 M€	281 M€	4,8%
Organismes sociaux	16 M€	17 M€	6,2%
Impôts	54 M€	55 M€	1,8%
Banques et prêteurs	163 M€	151 M€	- 7,4%

L'ensemble des flux financiers de Gecina vers ses différentes parties prenantes a un impact dit « indirect » sur l'activité économique du territoire. Ainsi, les impôts et les charges versés à l'État et aux organismes sociaux contribuent à soutenir l'emploi public et les dépenses engagées auprès des fournisseurs et prestataires du Groupe alimentent l'activité des entreprises dans des domaines variés. Ces entreprises réalisant des achats participent, à leur tour, à la dynamique du territoire dans un effet dit « de vague ».

Par ailleurs, les rémunérations versées aux collaborateurs du Groupe comme à ceux des entreprises constituant la chaîne de valeur de Gecina génèrent un effet « induit » sur la consommation des ménages sur le territoire et financent des dépenses publiques.

Pour déterminer avec précision l'ensemble de ses retombées « directes », « indirectes » et « induites », Gecina a fait appel au cabinet Utopies et à sa méthodologie spécifique, appelée Local Footprint® (26).

Afin d'obtenir une estimation de l'empreinte socio-économique de Gecina la plus détaillée possible, les calculs du cabinet ont été réalisés à partir des montants d'impôts et taxes payés sur l'année et des commandes engagées pour la période. L'étude ayant été menée au mois de décembre 2014, les montants de commandes du mois de décembre correspondent aux projections comptables réalisées. De même, le montant des rémunérations correspond aux sommes versées aux collaborateurs entre le 1<sup>er</sup> octobre 2013 et le 30 septembre 2014.

L'impact total de Gecina est estimé, par cette méthode, à plus de 4 900 emplois directs, indirects et induits, répartis dans différents secteurs comme décrit dans le schéma ci-dessous. 45 % de ces emplois, soit plus de 2 200 sont situés en Île-de-France.

(26) En reproduisant de manière réaliste le fonctionnement d'une économie locale, la méthodologie Local Footprint® rend possible la mesure de la contribution économique sur plus de 35 secteurs d'activité différents. Reposant sur le modèle Input-Output inventé par le prix Nobel d'économie W. Leontief, la méthodologie utilise une série d'algorithmes et de coefficients issus des travaux de l'université de Bristol.



IMPACTS TOTAUX (DIRECTS, INDIRECTS ET INDUITS) DE GECINA EN TERMES D'EMPLOIS ESTIMÉS SUIVANT LA MÉTHODOLOGIE LOCAL FOOTPRINT® DÉVELOPPÉES PAR LE CABINET UTOPIES



Le détail de cette étude est disponible dans le rapport spécifiquement dédié à la contribution socio-économique de Gecina publié sur le site Internet du Groupe ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité solciétale - Publications et actualités).

Cette étude présente aussi, à titre exploratoire, le calcul des impacts dits « catalyseurs » des activités de Gecina, c'est-à-dire la contribution socio-économique des occupants des actifs du Groupe. Ainsi, le cabinet Utopies estime que 130 100 emplois sont 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.

L'étude réalisée par le cabinet Utopies ne tient pas compte des apports architecturaux du patrimoine de Gecina (cf. 7.6.1.2. « Étalement urbain et respect de l'architecture locale ») dont l'impact en termes d'attractivité et de dynamisation du territoire est encore complexe à déterminer à ce jour. De même l'action de Gecina pour le respect de la biodiversité locale (cf. 7.4.3. « Biodiversité ») favorise le bien-être des résidents des territoires et des occupants des immeubles et renforce les aménités produites par celle-ci. Enfin, la prise en compte des attentes des parties prenantes locales (cf. 7.1.2.2. « Cartographie et démarche de dialogue avec les parties prenantes ») et le renforcement des thématiques qui constituent la valeur immatérielle des actifs (cf. 7.3.3. « Valeur immatérielle - bien-être et productivité ») participent à la dynamisation des territoires en soutenant l'efficacité productive et la compétitivité des locataires.

#### 7.6.1.2. ÉTALEMENT URBAIN ET RESPECT DE L'ARCHITECTURE LOCALE

Le secteur de l'immobilier est naturellement impacté par le développement de la ville et les experts consultés par Gecina (cf. 7.1.2.3 « La consultation des parties prenantes de Gecina 2013-2014 ») souhaitent légitimement avoir plus d'informations sur ce sujet, matériel pour Gecina et composante essentielle de l'intégration au territoire.

En tant qu'entreprise citoyenne, Gecina prend part à l'aménagement et au développement des villes durables. Construire chaque semaine l'équivalent d'une ville d'un million et demi d'habitants pour faire face à l'accroissement démographique, implique de penser la ville autrement <sup>(27)</sup>. Dans la conviction de Gecina, il est nécessaire de privilégier la densité par opposition à l'étalement et bannir les zones périurbaines à la manière des villes américaines.

L'étalement est facteur de consommation inutile des ressources en termes d'extension des réseaux, d'artificialisation des sols, de destruction d'habitats naturels et de rupture des continuités écologiques par fragmentation des territoires. Il accentue par ailleurs les besoins de mobilité. Il convient toutefois de bannir les idées reçues et de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans toute œuvre de densification : un rapport récent de l'Agence nationale pour la recherche <sup>(28)</sup> conclue ainsi : « Le nombre de m<sup>2</sup> est plus important dans la ville étendue que dans la ville compacte, toutes choses égales par ailleurs. En contrepartie, l'ilot de chaleur y est plus intense

(27) Jacquet P., Pachauri RK., Tubiana L. (dir), Nations unies in « Regards sur la terre : villes, changer de trajectoire ».

(28) Modélisations urbaines et stratégies d'adaptation au changement climatique pour anticiper la demande et la production énergétique (MUSCADE) - rapport final 2014.

## 07. Responsabilité et performance RSE

*en hiver, ce qui réduit les besoins de chauffage. Il en résulte que les villes étendue et compacte ont des consommations d'énergie agrégées sur l'année pour le chauffage et la climatisation qui sont comparables en climat futur. L'été par contre, l'îlot de chaleur urbain est accentué dans la ville compacte, ce qui, combiné au fait que les habitants sont plus concentrés près du centre de l'agglomération, augmente les conditions de stress thermique ».*

Et si l'on veut bien de plus, admettre que « la qualité de la ville ne se jugera pas uniquement à l'aune du critère carbone mais bien selon son incidence globale sur les systèmes vivants, à chaque étape du cycle de vie <sup>(29)</sup> », la difficulté de l'exercice résulte dans l'impérative nécessité, aujourd'hui bien admise, d'approcher les réponses via une analyse systémique et non par une approche segmentée, thématique par thématique.

Gecina, par son concept d'immeuble responsable, pose les jalons d'une telle approche dès le niveau de l'immeuble, consciente des difficultés d'extension à chacune des dimensions suivantes, celle du quartier, de la ville et des territoires, la ville ne devant plus être pensée comme une juxtaposition de bâtiments pris isolément, « *le résultat de l'application non coordonnée de politiques sectorielles* <sup>(30)</sup> ».

En 2014, Gecina a poursuivi ses travaux sur la recherche du ou des indicateurs ad hoc pour cet enjeu, cherchant à s'inspirer des indicateurs des villes durables comme elle l'a fait avec le coefficient de biotope, retenu pour l'enjeu biodiversité (cf. 7.4.3.1. « La stratégie biodiversité de Gecina : retrouver la nature en ville »). Les pistes suggérées par ses experts (les recommandations opérationnelles

faites par les experts sont disponibles sur demande auprès de Gecina, à l'adresse : [rse@gecina.fr](mailto:rse@gecina.fr) ), globales comme la densité moyenne à l'hectare des nouveaux bureaux ou logements/nombre de m<sup>2</sup> de surface habitable ou utile des nouvelles constructions rapportés à la surface artificialisée totale ou plus spécifiques comme le % d'espèces endémiques dans les surfaces végétalisées ont été retenues et donneront lieu en 2015 aux premières évaluations.

Le respect de l'architecture locale est également un enjeu, tant le souci exprimé par certains maîtres d'ouvrage ou maîtres d'œuvre, de marquer les sites d'une empreinte particulière, peut s'opposer à la préservation du patrimoine. Gecina souhaite travailler avec les architectes qui partagent cet objectif, tout en ayant conscience des contraintes d'aujourd'hui, environnementales, économiques et sociales pas toujours prises en compte dans les centres-villes des siècles précédents, moins démographiquement contraints et pas encore affectés par la perspective des ressources limitées de la planète. Sur le plan bioclimatique par exemple, la forme des immeubles est un enjeu déterminant dans l'optimisation de la consommation énergétique. Dans un autre registre, du point de vue de la biodiversité, « *l'architecture traditionnelle était assez accueillante pour la nature et en particulier les oiseaux alors qu'avec ses surfaces lisses, l'habitat bâti actuellement n'est plus du tout favorable à l'implantation de ces espèces. L'objectif est bien de dépasser une certaine perception de l'architecture comme quelque chose de passif et de minéral alors qu'en réalité, elle implique une interface majeure avec le vivant* » <sup>(31)</sup>.

### 7.6.2. RELATIONS PARTIES PRENANTES

Relations parties prenantes

KPI : taux de satisfaction des clients résidentiels sortants (hors résidences étudiants)

Objectif 2016 : supérieur à 90 %

Gecina a identifié les groupes de parties prenantes présentant des interactions directes ou indirectes à différentes étapes de son activité, tout au long de sa chaîne de valeur (cf. 7.1.1.2. « Cartographie et démarche de dialogue avec les parties prenantes »). Les paragraphes ci-dessous présentent le détail des actions menées avec les différentes parties prenantes.

En complément, Gecina mène, depuis 2013, une démarche de dialogue multilatéral avec des représentants de ses différentes parties prenantes au travers d'un comité d'experts réuni une fois par an. La démarche et la synthèse des réunions sont présentées dans le paragraphe 7.1.2.3. « Le comité parties prenantes de Gecina ».

#### 7.6.2.1. LA RELATION CLIENT ET LA DÉMARCHÉ QUALITÉ

##### 7.6.2.1.1. UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ ET INNOVATION ORIENTÉE CLIENT

Gecina place la relation client au cœur de sa stratégie commerciale et patrimoniale avec la volonté d'établir une relation de partenariat fondée sur la satisfaction des clients et l'écoute de leurs besoins et attentes. Cette volonté s'illustre dès la signature d'entreprise « Gecina, bien plus que des mètres carrés ».

(29) Barrat M., Hutinet L., Lecuir G., *Économie et biodiversité, produire et consommer dans les limites de la biosphère*. Victoires Éditions - juin 2014.

(30) Peylet R. *Rapport au Premier ministre, la ville durable, une politique à construire*, mai 2014.

(31) Contribution Denis Valode - Gecina, rapport spécial biodiversité 2010/2014.



## Baromètre de la relation client

Gecina s'appuie sur un dispositif de mesures parmi lesquelles une étude barométrique Groupe, qui est renouvelée tous les trois ans, sur le « Management de la relation Client ». Cette étude a pour objectifs :

- l'évaluation de la satisfaction globale à travers les différentes étapes du « parcours client » ;
- le recueil des attentes des clients en matière de produits immobiliers et de services ;
- l'identification des principales forces et voies d'amélioration de Gecina.

La première vague d'enquêtes a été réalisée en 2013 par l'institut Ipsos auprès d'un échantillon représentatif de clients grands comptes pour l'immobilier d'entreprise et de particuliers pour l'immobilier résidentiel. L'immobilier de santé n'a pas été intégré à l'étude, compte tenu de la spécificité de ce marché. C'est en effet le locataire qui prend en charge l'intégralité de l'exploitation.

Les résultats concernant les principaux indicateurs de l'étude sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### RÉSULTATS DE L'ÉTUDE BAROMÉTRIQUE GROUPE

<i>(note moyenne sur 10 à l'exception du taux de recommandation)</i>	Immobilier d'entreprise
1. Satisfaction globale concernant Gecina	7,5
2. Satisfaction globale concernant la relation	7,5
3. Satisfaction globale concernant la qualité de service	6,9
4. Satisfaction globale concernant la qualité des prestations	7,1
<b>5. Taux de recommandation</b>	<b>90 %</b>
Relation de partenariat	7,4
Image	7,6

<i>(note moyenne sur 10 à l'exception du taux de recommandation)</i>	Immobilier résidentiel classique	Résidences étudiants Campuséa
1. Satisfaction globale concernant Gecina	6,7	7,1
2. Satisfaction globale concernant la relation	7,1	7,5
3. Satisfaction globale concernant la qualité de service	6,4	7,2
4. Satisfaction globale concernant la qualité des prestations	6,3	7,1
<b>5. Taux de recommandation</b>	<b>82 %</b>	<b>88 %</b>

Les équipes ont travaillé à l'élaboration de plans d'actions fin 2013, hiérarchisés en fonction des attentes prioritaires exprimées par les clients.

L'axe majeur de progrès, toutes typologies confondues, portait sur l'amélioration de la fluidité des échanges et le suivi des demandes, notamment lors des interventions des prestataires de Gecina.

Pour répondre à ces attentes clients, Gecina a développé, en 2014, un espace client en ligne, accessible aussi bien pour les grands utilisateurs de l'immobilier d'entreprise que pour les particuliers via des interfaces dédiées.

## L'Espace Client en ligne Gecina

À travers ce nouveau service, Gecina souhaite apporter à ses clients des solutions répondant à leurs besoins et adapter ses canaux d'interaction à leurs usages.

Cet espace de service offre la possibilité :

- de faire et de suivre ses demandes en ligne 24h/24 et 7j/7 ;
- d'accéder rapidement de façon sécurisée aux documents relatifs au compte locataire ;
- d'éditer et de déposer directement des documents en ligne ;
- de retrouver une information transparente sur les actualités relatives à son immeuble.

Avant de proposer ce service à l'ensemble de ses clients, Gecina a souhaité tester l'outil auprès d'un panel de clients. La phase pilote s'est déroulée d'avril à juillet 2014, sur quatre immeubles de bureaux et quatre immeubles résidentiels. Les réunions d'échanges avec les clients ont favorisé l'optimisation des fonctionnalités de l'outil. L'objectif pour Gecina est de déployer cet espace client sur l'ensemble de son patrimoine en 2015.

Par ailleurs, Gecina poursuit toujours la réalisation des enquêtes de satisfaction auprès de tous les locataires entrants et sortants tant pour le résidentiel classique que pour les résidences étudiants.

### TAUX DE SATISFACTION ET DE RECOMMANDATION DES CLIENTS RÉSIDENTIELS (HORS RÉSIDENCES ÉTUDIANTS)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Taux de satisfaction globale</b>					
Clients entrants	94 %	96 %	93 %	94 %	90 %
Clients sortants	93 %	94 %	91 %	85 %	92 %
<b>Taux de recommandation</b>					
Clients entrants	97 %	96 %	95 %	96 %	94 %
Clients sortants	93 %	93 %	90 %	89 %	95 %

### TAUX DE SATISFACTION CLIENTS ÉTUDIANTS

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Taux de satisfaction globale</b>					
Clients entrants	-	-	-	98 %	98 %
Clients sortants	96 %	98 %	94 %	96 %	95 %

Le taux de satisfaction globale reste très élevé que ce soit pour les locataires entrants ou sortants : plus de neuf clients sur 10 se déclarent en effet satisfaits, voire très satisfaits des prestations et services de Gecina.

La baisse relative du taux de satisfaction des clients entrants entre 2014 et 2013 est principalement due à une réduction du périmètre d'enquête sur le patrimoine résidentiel, liée aux cessions d'immeubles engendrant des variations plus sensibles des résultats.



## 07. Responsabilité et performance RSE

Gecina traduit concrètement les résultats de ces enquêtes par la mise en place d'outils de la relation client :

- le livret locataire remis à chaque nouveau client du patrimoine résidentiel à son entrée dans l'appartement pour affirmer la relation privilégiée que Gecina souhaite instaurer avec lui. Recueil d'informations sur la résidence, l'appartement et le patrimoine de Gecina, ce livret apporte aussi des conseils utiles aux locataires pour accroître leur confort tout en limitant l'impact sur l'environnement et s'inscrire ainsi dans une démarche responsable vis-à-vis de la planète et des générations futures ;
- la « notice » travaux, document d'information sur les travaux d'embellissement prévus dans la résidence ;
- la page « fan » Facebook pour les étudiants qui compte aujourd'hui plus de 3 700 fans, canal d'interaction privilégié par les « Campuséens ». Des jeux concours entre résidences sont organisés tout au long de l'année pour animer la communauté. C'est aussi un espace plébiscité par les étudiants étrangers pour obtenir des informations sur les résidences et les modalités d'inscription.

Pour poursuivre le dialogue avec ses clients et anticiper leurs besoins futurs, Gecina observe et analyse les tendances émergentes de la société et en particulier les modes de vie et les modes de travail. En 2014, Gecina a lancé une étude avec l'institut Ipsos portant sur « l'immeuble de bureau de demain », afin de détecter dès à présent, les mutations qui impacteront le secteur immobilier dans les prochaines années et les prendre en compte dans la conception de ses programmes immobiliers.

### 7.6.2.1.2. UNE GESTION RESPONSABLE DES VENTES

Gecina arbitre de façon régulière une partie de son patrimoine résidentiel en le vendant lot par lot. Soucieuse des impacts engendrés par la mise en vente de leur appartement sur ses locataires, la société a depuis de nombreuses années développé des mesures d'accompagnement de ce processus.

À ce jour, le processus de vente par lots des immeubles Gecina s'inscrit d'abord dans le strict respect des dispositions législatives et réglementaires, qui protègent les locataires selon plusieurs critères : âge, ressources, santé. L'application de ces dispositions est ensuite renforcée par des pratiques propres à la société qui confortent la protection des locataires.

Les principales mesures appliquées tant dans le cadre législatif que du dispositif complémentaire de Gecina sont les suivantes :

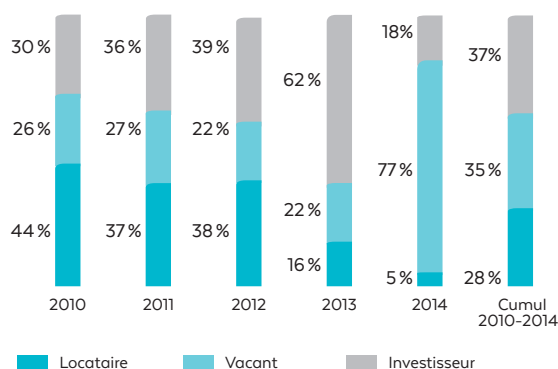
- échange poussé et constructif avec les principales parties prenantes de ce dispositif, à savoir les associations de locataires et les collectivités locales concernées, essentiellement en amont de la vente, mais aussi sur la durée de la phase de commercialisation ;
- mobilisation des équipes de gestion et vente de Gecina durant toute la phase de vente pour étudier les solutions propres à chaque cas individuel. Gecina bénéficie en la matière de l'expertise reconnue de sa filiale, Locare qui depuis 1984, est également intervenue pour le compte des principaux investisseurs institutionnels de la place en cédant pour leur compte plus de 15 000 logements ;
- dans le cadre de la loi, les locataires âgés de plus de 70 ans à la date d'expiration du bail (et non soumis à l'ISF) et justifiant de certains critères d'invalidité ou de santé, ont droit au renouvellement du bail de leur logement aux mêmes conditions de loyer ;

- proposition de renouvellement du bail, aux locataires dont le revenu fiscal annuel de référence est inférieur aux plafonds PLI (Prêt Locatif Intermédiaire). Cette mesure va au-delà des dispositions légales qui limitent l'obligation du bailleur de proposer à ces locataires des solutions de relogement ;
- pour les personnes ne pouvant ou ne souhaitant pas acquérir leur logement, Gecina propose à tout locataire qui en fait la demande une solution de relogement à des conditions préférentielles au sein de son parc locatif, premier parc privé de la capitale avec près de 6 000 appartements.

Sur les volumes de vente par lots des cinq dernières années (146 millions d'euros - 445 lots en moyenne annuelle, dont 103 en 2014), la répartition des acquéreurs des appartements mis en vente se détaille ainsi :

- 28 % des lots ont été vendus à des locataires occupants, qui deviennent ainsi propriétaires de leur appartement avec des décotes pouvant atteindre près de 20 %, calcul prenant en compte notamment l'ancienneté et l'échéance de leur bail. Nombreux sont les primo-accédants qui acquièrent ainsi la propriété d'un appartement à un prix inférieur au marché dans un environnement qui leur est parfaitement connu ;
- 35 % des lots ont été vendus vacants, soit une part qui correspond approximativement à la rotation moyenne annuelle locative (entre 14 % et 15 % selon les années) du parc sur la durée de commercialisation des programmes (trois à quatre ans). Les congés pour vente restent donc en nombre relativement restreints, puisqu'ils s'élèvent en moyenne à douze par an (2,2 %) pour un volume de vente annuel de 530 appartements sur les trois dernières années ;
- 37 % des lots sont vendus dans une optique d'investissement locatif, c'est-à-dire des lots vendus occupés et dont les conditions du bail initial signé avec Gecina s'imposent au nouveau propriétaire. Gecina s'attache ainsi à conserver dans les lieux bon nombre de ses clients, en particulier ceux dont un déménagement affecterait gravement la situation personnelle.

### VENTILATION DES VENTES LOTS PAR LOTS SUIVANT LA TYPOLOGIE D'ACQUÉREURS





### 7.6.2.2. GECINA LAB, LE CLUB DE RÉFLEXION RSE AU SERVICE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Dès 2010, Gecina a créé son club de réflexion sur toutes les thématiques de sa responsabilité sociétale d'entreprise : Gecina Lab. Véritable laboratoire de réflexion prospective, d'échange et de partage avec ses parties prenantes, Gecina Lab vise à développer une démarche participative avec ses clients et partenaires, au service d'un patrimoine responsable.

Les objectifs de Gecina Lab sont de :

- s'inscrire dans une relation partenariale, favoriser l'écoute et le dialogue, croiser points de vue d'experts et d'utilisateurs ;
- transposer les idées en actions et améliorer les performances des bâtiments pour les utilisateurs.

Conférences, études thématiques et visites de chantier constituent le socle du programme des activités de Gecina Lab.

L'ambition d'ouvrir le club à d'autres parties prenantes, comme par exemple aux fournisseurs de Gecina, a été l'occasion d'organiser, lors de la semaine du développement durable, une visite du chantier de transformation d'un ancien immeuble de bureaux situé 80, rue Lecourbe à Paris 15<sup>e</sup> en résidence pour étudiants. Cette visite, commentée par les équipes de la Direction de la Maîtrise d'Ouvrage, a réuni 20 entreprises représentatives de différents corps de métiers qui ont ainsi pu découvrir concrètement les différentes facettes d'un chantier vertueux conduit en plein cœur de Paris et intégrant la gestion de toutes les contraintes vis-à-vis de la communauté locale (communication, bruit, propreté...).

Dans ce même esprit d'action collective, les petits-déjeuners Gecina Lab, regroupant plusieurs locataires, ont donné lieu à de nombreux échanges aboutissant à l'apprentissage mutuel de bonnes pratiques en matière de RSE.

Sous l'égide de Gecina Lab ou profitant d'événements extérieurs, un programme de conférence a été mené tout au long de l'année 2014. Lors de la *World Green Building Week* animée par France GBC, trois conférences ont ainsi été organisées avec Gecina Lab sur la valeur immatérielle, la biodiversité, ainsi qu'un retour d'expérience sur la mise en place d'un système de mesure de la performance énergétique dans les bâtiments tertiaires du patrimoine du Groupe. La participation active de Gecina à ces événements a démontré ses capacités d'innovation avec des illustrations concrètes autour de l'immeuble responsable. La forte participation (192 personnes au total pour les 3 conférences) confirme l'intérêt des parties prenantes pour ces thématiques émergentes en matière de RSE.

Enfin, pour aller plus loin dans l'engagement du Groupe en matière de RSE, Gecina Lab a invité certains clients locataires de Gecina à participer au « Concours Usages Bâtiment Efficace (CUBE 2020) ». Organisé par l'Institut Français pour la Performance du Bâtiment (IFPEB), CUBE 2020 est le premier concours national inter-entreprises destiné à valoriser les économies d'énergies. Ce concours se déroule sous la forme d'une compétition dans les bâtiments tertiaires visant à mobiliser les utilisateurs pour réaliser les plus grandes économies d'énergie pendant un an. Animations et communication accompagnent le concours afin de mettre en valeur les entreprises engagées et récompenser les meilleurs résultats. Gecina s'est associée à cette démarche en 2014 avec trois de ses clients locataires, Banque de France, Ipsos et Page Group. Cette initiative est soutenue par le Plan Bâtiment Durable.

Gecina s'est également mobilisée auprès d'ESSEC Alumni, association des diplômés de l'ESSEC en renouvelant son soutien pour l'édition 2014-2015 des Trophées des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique organisé par le club Énergie et développement durable de l'ESSEC. La remise des prix a eu lieu en février 2015 sous l'égide de Gecina Lab, membre du Jury.

En 2015, Gecina a pour ambition de renforcer la démarche de Gecina Lab en axant ses missions et priorités autour des principaux enjeux RSE de la foncière, notamment :

- **la mise en place du bail vert** : Gecina Lab renforcera ses actions d'accompagnement, de dialogue et d'échanges avec les clients-locataires. À ce titre, Gecina Lab poursuivra la mise en œuvre d'un outil de pilotage et de dialogue relatif au bail vert ;
- **l'immeuble responsable** : un programme de rencontres avec les locataires et des personnalités externes sera défini et s'articulera autour des 12 thèmes de l'immeuble responsable ;
- **l'immeuble de demain** : Gecina a pour ambition de constituer un groupe de travail spécifique afin de développer sa vision prospective sur l'immeuble de demain et en faire un facteur différenciant pour son patrimoine comme pour ses nouveaux développements.

### 7.6.2.3. UNE RELATION APPROFONDIE AVEC LES INVESTISSEURS

#### 7.6.2.3.1. UNE RELATION PRIVILÉGIÉE AVEC LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

De par la forme nominative de ses actions, Gecina entretient une relation privilégiée avec l'ensemble de ses actionnaires. Tous sont identifiés dans les registres de la société et bénéficient d'un service personnalisé et de la gratuité des droits de garde et des frais de gestion, la gestion de leur compte étant assurée par le département titres et bourse, intégré à la Direction de la Communication Financière.

Par ailleurs, 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, trois visites de patrimoine durant lesquelles près de 60 participants ont eu l'opportunité de découvrir huit 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 aussi à ses actionnaires des services complémentaires :

- une équipe relation actionnaires expérimentée qui répond à toutes questions, qu'elles soient relatives à l'Assemblée Générale, à la gestion de compte, à la fiscalité, etc. ;
- un espace dédié sur le site Internet [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) pour recevoir par courrier électronique l'ensemble des publications de la société – Lettres aux actionnaires, communiqués sur les résultats et les actualités du Groupe – et offre également la possibilité de s'inscrire aux visites de patrimoine ;
- un numéro vert (0 800 800 976) d'appel gratuit depuis la France ;
- une adresse de messagerie spécifique : [actionnaire@gecina.fr](mailto:actionnaire@gecina.fr).

## 07. Responsabilité et performance RSE

### 7.6.2.3.2. UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET LES ANALYSTES (FINANCIERS ET ISR)

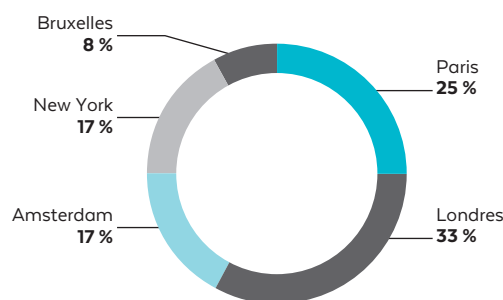
L'équipe communication financière, véritable lien entre la Présidence et la Direction Générale de Gecina et les acteurs de marché, informe et échange régulièrement avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, tant sur les résultats de la société que sur son actualité et sa stratégie.

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 (cf. graphique ci-après), 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.

#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES *ROADSHOWS* 2014



Gecina a participé à deux *roadshows* extra-financiers en 2014 et rencontré 28 investisseurs ISR lors de réunions individuelles (à l'exemple de Mirova, Amundi AM ou APG) ou collectives.

Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des éléments liés aux *roadshows* et rencontres avec les investisseurs :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de <i>roadshows</i> financiers réalisés	9	18	21	14	11	12
Nombre d'investisseurs rencontrés	169	274	282	204	178	261
Nombre de <i>roadshows</i> extra-financiers réalisés	0	1	2	0	2	2
Nombre d'investisseurs ISR rencontrés	0	4	30	3	20	28
Présence d'un comité d'actionnaires individuels et Nombre de réunions du comité	non	non	non	non	non	non
Nombre de réunions d'actionnaires individuels	4	6	5	7	5	5

### 7.6.2.4. RELATIONS AVEC LES COLLABORATEURS

Garante de la loi et du maintien d'un dialogue social de qualité, Gecina a organisé en mars 2012 les élections du personnel représentatif auxquelles ont participé plus de 72 % de collaborateurs de l'entreprise. À cette occasion, ont été élus des délégués du personnel, des membres du Comité d'Entreprise (CE) pour une durée initiale de deux ans, prorogée de deux années supplémentaires, soit jusqu'au 8 mars 2016. En revanche le CHSCT, dont les membres avaient également été élus en mars 2012 a fait l'objet de nouvelles élections le 18 décembre 2014. Cette élection, tenue dans le cadre du Comité d'entreprise a conduit à l'élection de nouveaux membres du CHSCT pour une durée de 2 ans.

Ces instances ont pour mission de représenter l'ensemble des salariés de l'entreprise et de défendre leurs intérêts auprès de l'employeur lors des réunions périodiques ou des négociations organisées par ce dernier.

Pour ce faire, chaque instance élue dispose de membres titulaires et de suppléants dont la répartition en 2014 est la suivante :

	Titulaires	Suppléants
Délégués du Personnel	6	6
Membres du Comité d'Entreprise	6	5
Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail	6	2

Les délégués syndicaux sont désignés par leur syndicat et n'ont pas de suppléant.

Ils ont pour mission de négocier les accords d'entreprise (GPEC, intéressement, temps de travail, etc.).

Sur l'année 2014, 100 % des accords collectifs arrivant à échéance ont été renouvelés suite aux négociations. Ils sont mentionnés dans l'agenda social (cf. 7.5.3.3. « Cohésion et dialogue social »).

Sur l'année, le nombre total de réclamations portées à l'attention de la Direction lors des réunions mensuelles avec les délégués du personnel s'élève à 16, sachant que sur 12 réunions, sept n'ont fait l'objet d'aucune question.

Le Comité d'Entreprise (CE) a, quant à lui, été consulté à 11 reprises sur des projets relatifs à des changements organisationnels (restructuration, externalisation, etc.).

Par ailleurs, le Groupe consacre chaque année 1,6 % de sa masse salariale au financement du budget de fonctionnement et des œuvres sociales du CE.

Pour l'année 2014, le budget global versé au CE s'est élevé à 486 k€.

Au cours du dernier trimestre 2014, la Direction des Ressources Humaines de Gecina a initié une étude relative au déploiement d'une évaluation de la satisfaction des collaborateurs, baromètre social dont le questionnaire sera lancé au premier trimestre 2015.



### 7.6.2.5. UNE PARTICIPATION ACTIVE DANS LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES ET LES THINK TANKS

Gecina participe à différents groupes de réflexions traitant notamment des thèmes du développement durable. Au-delà de la veille thématique, cette implication apporte des idées et des techniques qui facilitent l'expérimentation de nouvelles pratiques, accélèrent l'innovation et accroissent le développement des compétences des collaborateurs.

Par ailleurs, le Groupe est membre actif de plusieurs instances représentatives des métiers de la construction et de l'immobilier. Cette participation aide Gecina à prendre conscience des enjeux, à anticiper les futures exigences de son secteur d'activité et à agir en conséquence pour mettre en œuvre les meilleures pratiques.

Le Groupe n'apporte aucun financement à ces instances représentatives ou groupes de réflexion au-delà des cotisations utiles à leur fonctionnement et ne pratique aucun lobbying de façon directe ou indirecte.

#### INSTANCES REPRÉSENTATIVES ET THINK TANKS AUXQUELS GECINA PARTICIPE

Domaine	Nom et nature du groupe de réflexion ou instance représentative	Détail de l'implication de Gecina
Secteur immobilier	<p><b>Plan Bâtiment Grenelle (2007-2012) / Bâtiment Durable (2012-2017)</b> Rattaché à la Direction Générale de l'aménagement, du logement et de la nature, il fédère un réseau d'acteurs du bâtiment et de l'immobilier notamment autour de l'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique. Son rôle est d'informer ces acteurs des évolutions réglementaires, les sensibiliser aux nouveaux enjeux, les accompagner dans leurs projets et assurer le lien avec les cabinets ministériels et administrations concernées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre actif de quatre groupes de travail et copilote du groupe « Signes de qualité » (Yves Dieulesaint) en 2012</li> <li>• implication en 2013 dans les actions engagées au travers des Assemblées Générales, contribution à l'élaboration et signature de la charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires (novembre 2013)</li> <li>• copilote du groupe « Biodiversité et immeubles » (Yves Dieulesaint) lancé fin 2014</li> </ul>
	<p><b>France Green Building Council (France GBC)</b> Association dont l'objet est d'animer au plan national, une dynamique fédérant les secteurs public et privé, au service du développement de la construction et de l'aménagement durables, de porter la position française au sein du <b>World Green Building Council</b> (WGBC) et de contribuer au renforcement de l'offre des entreprises françaises.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre fondateur et administrateur de France GBC</li> <li>• participe aux commissions « communication » (Yves Dieulesaint) et « technique » (Stéphane Carpier)</li> <li>• contribution annuelle à la « World Green Building Week » <b>via</b> l'organisation de conférences : en 2014, trois conférences ont été organisées sur la valeur immatérielle, la biodiversité et la mesure de la performance énergétique ayant réuni 192 personnes</li> </ul>
	<p><b>Observatoire de l'Immobilier Durable (OID)</b> Association indépendante de professionnels privés et publics de l'immobilier tertiaire ayant pour objectif de promouvoir le développement durable dans l'immobilier à l'échelle du marché comme de ses membres en favorisant le progrès sur les enjeux environnementaux, l'intégration du développement durable dans les stratégies immobilières et l'échange sur les meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribution au <b>benchmark</b> annuel</li> <li>• participation aux réunions d'échange et conférence (SIMI)</li> </ul>
	<p><b>Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF)</b> La FSIF a pour objet d'étudier, de promouvoir et de représenter les intérêts collectifs et professionnels de ses adhérents, de rechercher et d'appliquer tous les moyens propres à les favoriser et de les assister sur tout sujet l'intéressant directement ou indirectement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre de la fédération</li> <li>• contribution notamment aux travaux menés par la commission développement durable</li> </ul>
	<p><b>Green Rating Alliance</b> Association à but non lucratif lancée en 2011 par un partenariat d'entreprises immobilières européennes, en collaboration avec Bureau Veritas. Son objectif est d'aider les entreprises de la construction et de l'immobilier à piloter et à améliorer leur performance environnementale en fournissant un <b>benchmark</b> européen des performances des immeubles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre de l'association depuis 2013</li> <li>• participation au Conseil d'Administration (Vincent Moulard) et bureau exécutif (Éric Saint-Martin)</li> <li>• représentation au Comité « technique » (Stéphane Carpier - cinq réunions)</li> </ul>
	<p><b>Association HQE</b> Association ayant pour mission de rassembler les acteurs concernés pour mener une réflexion sur la construction et l'aménagement durables, contribuer au développement de l'excellence dans les territoires et défendre l'intérêt général des acteurs du secteur en proposant des évolutions du cadre de référence et portant des actions sur les ouvrages et l'aménagement opérationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre depuis 2012</li> <li>• participation aux groupes de travail « qualité de l'air » et « biodiversité » (Joanna Rebelo - sept réunions en 2014)</li> <li>• signataire de la charte HQE® performance</li> </ul>

## 07. Responsabilité et performance RSE

Domaine	Nom et nature du groupe de réflexion ou instance représentative	Détail de l'implication de Gecina
	<p><b>Association Apogée</b> Apogée est le rassemblement d'organismes du secteur de l'immobilier soucieux de perfectionner leur management immobilier, d'identifier et de promouvoir les meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre actif depuis 2002</li> <li>• interventions régulières dans les réunions ou conférences au sein des groupes permanents « Logements » et « Bureaux », des mardis d'Apogée ou des conférences-débats sur des sujets d'actualité (25 collaborateurs de différentes directions opérationnelles et fonctionnelles de Gecina)</li> </ul>
	<p><b>Conseil International Biodiversité &amp; Immobilier (CIBI)</b> Association à but non lucratif composée de collèges représentatifs de différents métiers : investisseurs, promoteurs, foncières, bureaux d'études, constructeurs, fournisseurs d'équipements et espaces verts, visant à valoriser les meilleures pratiques en matière de biodiversité urbaine pendant les phases de planification, conception et exploitation du cadre bâti, en France et dans le monde, principalement par le biais du label BiodiverCity©</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre fondateur (membre du Conseil d'Administration)</li> <li>• participation aux travaux des commissions « communication » (Yves Dieulesaint) et « technique » (Stéphane Carpier), soit 4 rencontres en 2014</li> <li>• participation à diverses conférences (lors de la <b>World Green Building Week</b>, organisées par la LPO Lyon ou par l'ADI...)</li> </ul>
	<p><b>Sustainable Building Alliance (SB Alliance)</b> Organisation dont l'objectif est de développer des méthodes communes de mesure et de comparaison de la performance environnementale au niveau international, en particulier pour six indicateurs essentiels : carbone, énergie, eau, déchets, qualité de l'air, confort thermique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participation au groupe de travail (Stéphane Carpier) « pilot test on common metrics » piloté par le CSTB, pour définir une étiquette commune aux différents référentiels internationaux</li> </ul>
	<p><b>Certivéa</b> Filiale du CSTB qui accompagne, par la certification, les démarches d'amélioration de la performance des acteurs de la filière construction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stéphane Carpier, Directeur Technique de Gecina, est aussi auditeur pour Certivéa (NF HQE® tertiaire et NF HQE® aménagement)</li> </ul>
	<p><b>Construction 21</b> Plateforme collaborative européenne dédiée aux professionnels de la construction et de la ville durable, destinée à échanger des informations et des retours d'expériences, à développer des réseaux et à partager entre spécialistes sur des sujets d'actualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adhésion (14 collaborateurs de Gecina sont membres du réseau)</li> <li>• participation au Comité éditorial</li> </ul>
Développement durable	<p><b>Pacte Mondial (Global Compact)</b> Initiative internationale d'entreprises citoyennes souhaitant promouvoir la légitimité sociale des entreprises et s'engager à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adhésion depuis 2013 et confirmation publique, en 2014, de son attachement aux dix principes universels de l'initiative</li> <li>• membre actif du Club « GC Advanced » (Aurélie Rebaudo-Zulberty et Anh Tran) qui offre un espace de dialogue, de réflexion et d'apprentissage collectif sur la manière de répondre aux 21 critères du Pacte Mondial exigés pour atteindre le niveau « GC Advanced »</li> </ul>
	<p><b>Club Urbanisme, Bâti et Biodiversité (U2B)</b> Club d'échanges animé par la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux) regroupant les acteurs majeurs du domaine pour développer une approche de l'urbanisme intégrant la biodiversité, la nature de proximité et les connectivités écologiques dans les processus de construction et d'aménagement des territoires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre fondateur participant au Conseil d'Administration (Stéphane Carpier)</li> <li>• financement du guide « Bâti et biodiversité » <i>via</i> la Fondation d'entreprise Gecina</li> <li>• participation aux travaux de réflexion réalisés (Joanna Rebelo – quatre réunions en 2014)</li> <li>• participation au séminaire du Grand Lyon en décembre 2014</li> </ul>
	<p><b>Cercle de la Prospective RH</b> Club constitué de Directeurs des Ressources Humaines et d'experts de la prospective et de l'innovation, avec pour ambition de sensibiliser ses participants à l'esprit et aux méthodes d'anticipation, de travailler sur les changements qui impacteront les organisations, le management et les cultures dans les prochaines années.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participation à la construction du cahier de la prospective RH consacré à la réflexion sur les nouvelles formes de travail, d'organisation et de management dans les entreprises socialement responsables (Aurélie Rebaudo-Zulberty – huit réunions en 2014).</li> </ul>
	<p><b>Agrion</b> Réseau international dédié au développement durable et à l'énergie, réunissant des entreprises, organismes, écoles, laboratoires, institutions publiques et autres parties prenantes concernées par l'énergie, les <b>cleantechs</b>, les matières premières, la mobilité, la gestion urbaine et le développement durable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membre (Stéphane Carpier et Aurélie Rebaudo-Zulberty) et participation à quatre conférences en 2014</li> </ul>



### 7.6.3. GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Gouvernance et éthique des affaires

KPI : nombre de condamnations pénales pour non-respect des lois (hors contravention)

Objectif : 0

Il est important de noter que :

- 2014 est une année d'évolution forte de l'actionnariat et du Conseil d'Administration ;
- les dispositions prises par le Conseil en fin d'année, sont un signe fort de l'évolution de la gouvernance de Gecina (recherche d'une administratrice indépendante, le nombre d'administrateurs resserré à 10, le budget réduit – administrateurs des principaux actionnaires ne percevant pas de jetons de présence – 50 % d'administrateurs indépendants, dont les présidents du Comité d'audit et du Comité de gouvernance et enfin 40 % de femmes<sup>(32)</sup>).

L'ensemble des éléments décrivant les modalités d'exercice et d'organisation de la gouvernance ainsi que les processus de contrôle interne et les informations concernant les rémunérations et avantages sont détaillés dans le chapitre 5. « Gouvernement d'entreprise ». En complément, une synthèse de ces éléments est fournie ci-dessous.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Page du Document de référence 2014	
Fonctionnement des organes de directions	Nombre d'administrateurs (au 31/12/N)	18	15	18	14	13	9	135	
	% d'administrateurs indépendants	61 %	40 %	39 %	36 %	38 %	44 %	135	
	Définition de l'indépendance conforme à celle du Code Afep-Medef				oui				
	% de femmes dans le Conseil d'Administration	6 %	7 %	11 %	14 %	23 %	23 %	137	
	Tableau de correspondance Afep/Medef			-	information dans le Document de référence	Tableau conforme			135
	Nombre de représentants des salariés au Conseil d'Administration	4 membres représentant les statuts administratifs des salariés (employé, agent de maîtrise, cadre, cadre supérieur) ; pas de droit de vote							137
	Durée du mandat d'un administrateur	3	3	3	4	4	4	4	138
	Rotation (entrants/sortants)	4 entrants / 6 sortants	10 entrants / 13 sortants	3 entrants	1 entrant / 5 sortants	1 entrant / 2 sortants	1 entrant / 1 sortant	4 entrants / 8 sortants	136
	Rémunération des administrateurs ( <b>enveloppe votée par l'AG</b> )	1 785 850 €	1 921 400 €	1 750 000 €	1 750 000 €	1 360 000 € <sup>(1)</sup>	1 360 000 €	1 360 000 € <sup>(1)</sup>	171
	Rémunération des administrateurs votée en AG				oui				172
	Nombre de réunions du Conseil d'Administration	10	10	12	12	9	12	13	147
	Taux de participation au Conseil d'Administration	95 %	95 %	95 %	98 %	94 %	98 %	94 %	147
	Évaluation des administrateurs	-	-	oui externe	oui externe	oui externe	oui externe	oui externe	151
	Nombre de comités du Conseil	5	5 puis 3	3	3	3	3 <sup>(2)</sup>	3 <sup>(2)</sup>	148
	Nombre de réunions des comités du Conseil	24	33	34	34	31	28	28	147
Taux de participation aux comités du Conseil	91 %	94 %	92 %	98 %	96 %	98 %	97 %	147	

(32) Le Conseil d'Administration de Gecina a décidé de proposer la nomination d'une administratrice indépendante à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2014. Sous réserve de vote favorable des actionnaires, la proportion de femmes atteindra 40 %.

## 07. Responsabilité et performance RSE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Page du Document de référence 2014	
Dirigeant	Séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général	non	oui	oui	non	non	oui	oui	145
	Séparation effective des rôles	oui, DG délégué	oui	oui	non	non	oui	oui	145
	Organisation de la succession du DG	non	non	non	non	oui	oui	non	
	Rémunération du DG votée en AG	non	non	non	non	non	oui <sup>(3)</sup>	oui <sup>(3)</sup>	164
Démocratie actionnariale	Publication de la répartition détaillée du capital de l'entreprise				oui				-
	Publication des statuts				-	oui <sup>(4)</sup>	oui <sup>(4)</sup>	oui <sup>(4)</sup>	-
	Droit de vote			1 action = 1 vote ; absence de vote double					-
	Mesures anti-OPA				non				-
	Taux de participation au vote/quorum	80,96 %	82,96 %	78,46 %	81,56 %	57,22 % <sup>(5)</sup>	81,76 %	73,91 %	-
	Nombre de résolutions présentées	27	35	24	38	14	23	20	-
	Répartition % vote positif / % vote négatif / % abstention	P : 96,6 % C : 2 % A : 1,4 %	P : 80,9 % C : 16,9 % A : 2,1 %	P : 91,9 % C : 7,7 % A : 0,4 %	P : 95,6 % C : 4 % A : 0,4 %	P : 94 % C : 1,9 % A : 4,1 %	P : 82,1 % C : 16,7 % A : 1,2 %	P : 96,08 % C : 3,83 % A : 0,05 %	-
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires minoritaires	0	6	1	0	0	3	0	-
	Nombre de conventions réglementées présentées en AG	2	2	4	3	3	1	1	-
	Niveau d'approbation des conventions réglementées % vote positif / % vote négatif / % abstention	P : 80,3 % C : 2,2 % A : 17,5 %	P : 97 % C : 1,5 % A : 1,5 %	P : 77,3 % C : 22,5 % A : 0,2 %	P : 96,9 % C : 3 % A : 0,1 %	P : 87,9 % C : 2,7 % A : 9,4 %	P : 99,8 % C : 0,1 % A : 0,1 %	P : 92,32 % C : 7,54 % A : 0,14 %	-
	Dispositions de facilitation du droit de vote	Envoi des formulaires de vote à l'ensemble des actionnaires + vote par boîtier électronique en Assemblée			Mise en ligne préalable de l'information relative à l'assemblée dont formulaire de vote + envoi des formulaires de vote à l'ensemble des actionnaires + vote par boîtier électronique en Assemblée				-

(1) L'enveloppe des jetons de présence a été utilisée à hauteur de 1 292 179 euros au titre de 2012 et à hauteur de 929 667 euros au titre de 2014.

(2) Le Conseil d'Administration a constitué, au cours de l'exercice 2013, deux comités ad hoc. Il a mis fin à la mission de l'un de ces Comités en septembre 2014.

(3) Vote à titre consultatif.

(4) Site Internet.

(5) Non-présence au quorum d'un des principaux actionnaires du Groupe.

Le paragraphe 5.1.9.2. « Dispositif de contrôle interne » précise notamment les dispositifs et bonnes pratiques mis en œuvre au sein du Groupe et vis-à-vis de ses parties prenantes pour garantir le respect des meilleures règles de déontologie concernant la transparence, la corruption et l'éthique des affaires (avec, par exemple, la mise en place d'un dispositif d'alerte). Les conditions de déploiement de la charte éthique et de la sensibilisation concernant la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme sont aussi exposées.

L'ensemble des dispositifs de sensibilisation, de prévention et de contrôle ainsi mis en place au sein de Gecina garantissent le respect des bonnes pratiques éthiques par les collaborateurs du Groupe dans l'exercice de leurs fonctions et vis-à-vis des différentes parties prenantes puisque Gecina maintient, encore en 2014 et depuis 2008, l'absence de condamnation pénale pour non-respect de la loi (en dehors des éventuelles contraventions). Les griefs éventuels portés à son attention dans le domaine de l'environnement et des impacts sur la société feront prochainement l'objet d'un suivi par le Groupe pour 2014.



## 7.6.4. ACHATS RESPONSABLES

Achats responsables

KPI : % de fournisseurs évalués au titre de la performance RSE

Objectif 2016 : 50 %

Consciente de l'importance de sa responsabilité sur sa chaîne de valeur, en particulier vis-à-vis de ses fournisseurs, Gecina a identifié les achats responsables comme un enjeu prioritaire de sa politique RSE (cf. 7.1.3.2. « La politique RSE de Gecina »). Ainsi, dès 2011, Gecina a mis en place un groupe de travail dédié et formalisé une stratégie d'achats responsables autour de quatre engagements :

- **former et sensibiliser les parties prenantes aux enjeux RSE** de construction et d'exploitation des bâtiments ;
- **adosser les pratiques d'achats aux meilleurs standards de qualité et de traçabilité** de produits et services ;
- **bâtir des relations partenariales avec les fournisseurs** sur la RSE ;
- **sensibiliser et impliquer les utilisateurs** pour garantir un impact optimal de la démarche.

Des plans d'actions ont été déterminés pour chacune des 12 familles d'achats prioritaires identifiées suite à une analyse de 92 % des dépenses réalisées en 2011. Cette analyse est décrite avec précision dans le Document de référence 2013 (paragraphe 7.6.4.1.3. « La priorisation des familles d'achats », p. 308) ainsi que les plans d'actions déterminés (7.6.4.1. « La démarche achats responsables de Gecina », p. 307). Ces familles ont été regroupées en cinq domaines d'achats :

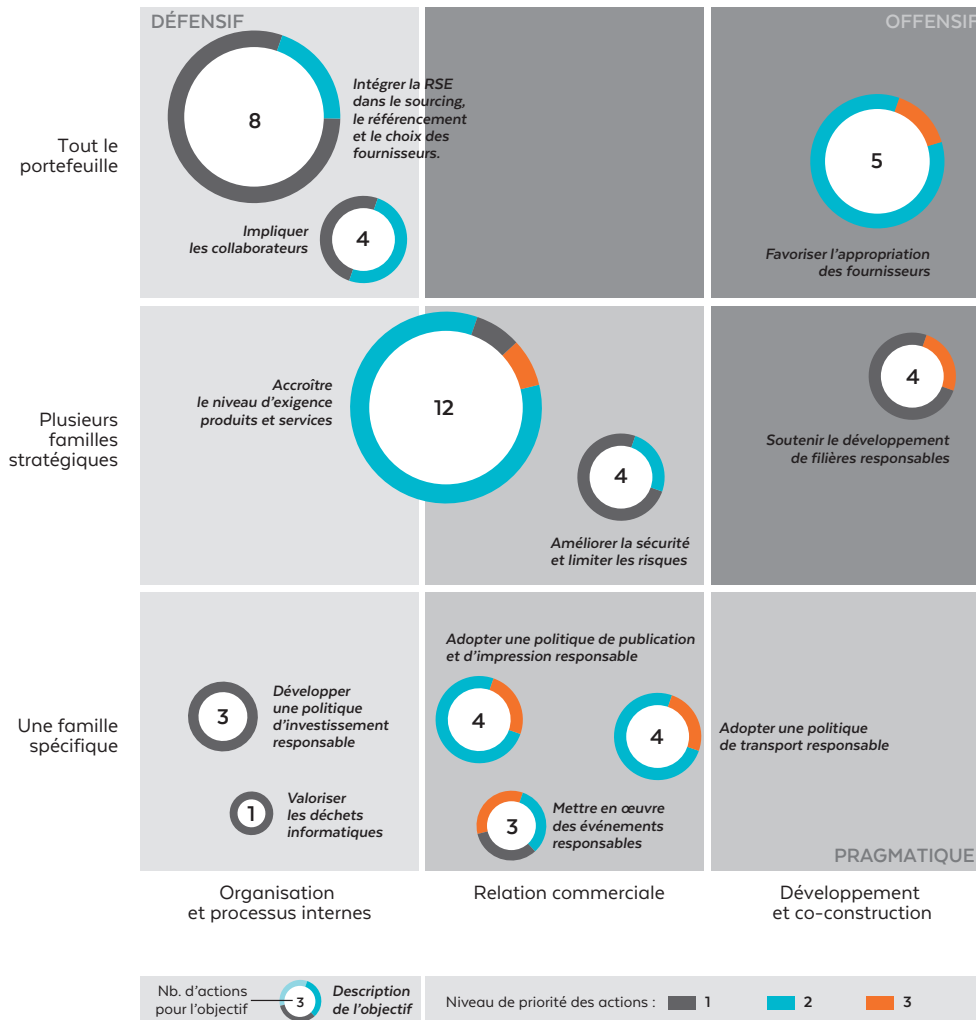
- **investissements** (achat d'immeubles neufs en VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) et CPI (contrat de promotion immobilière) ou existants, livraison d'immeubles clés en mains) ;

- **travaux et construction** (finitions, équipements techniques, clos couvert) ;
- **exploitation et maintenance** (maintenance avec contrat, agencement et finitions, maintenance courante et petit entretien, couverture et façade, agencement et finitions des parties privatives) ;
- **services et petits équipements** (luminaires, équipements électriques comme les ampoules, les néons, les piles et les batteries, équipements électriques et électroniques comme les PC et imprimantes, la téléphonie, les écrans, les périphériques) ;
- **prestations intellectuelles** (communication, marketing, juridique et ressources humaines).

En 2014, suite aux changements d'organisation survenus au sein du Groupe (cf. 7.1.4.3. « Des équipes opérationnelles intégrant la RSE dans leurs missions »), les plans d'actions déterminés ont été révisés avec les nouveaux interlocuteurs concernés dans les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles, avec le soutien du cabinet Utopies. Ainsi, sur l'ensemble des cinq domaines d'achats prioritaires, 52 actions ont été identifiées et regroupées suivant 11 macro-objectifs. Ces actions peuvent être de nature transversale, à un ou plusieurs domaines, ou spécifiques et leur suivi est réalisé dans chacune des instances de pilotage des directions concernées afin de garantir la plus grande cohérence avec l'organisation mise en place en 2014.



RÉPARTITION DES 52 ACTIONS DE LA DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES



7.6.4.1. LA PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES RSE DANS LES CAHIERS DES CHARGES ET LES INVESTISSEMENTS

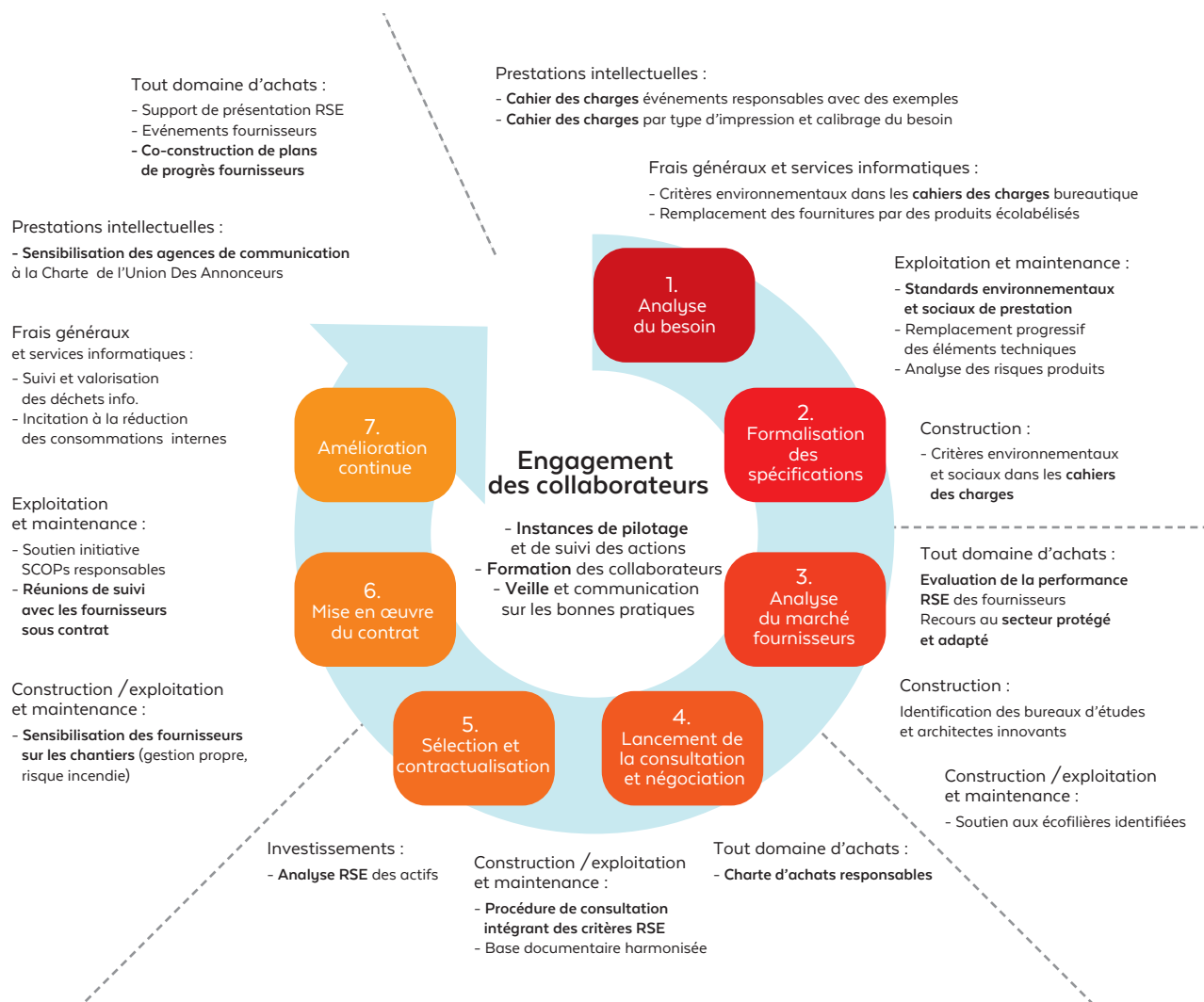
Gecina a développé une grille de scoring d'investissement responsable afin d'évaluer les performances d'un actif existant sur les différents thèmes de l'immeuble responsable (cf. 7.1.3.3. « Une approche systémique : l'immeuble responsable dans un territoire responsable »). Les 14 projets présentés en comité d'investissement concernant des actifs existants ont été analysés à l'aide de cet outil. Dans ce cadre, Gecina accorde autant d'importance aux performances de l'immeuble sur ces différentes thématiques qu'à son potentiel de création de valeur responsable. En investissant dans des actifs dont le potentiel sur les différentes thématiques de l'immeuble responsable est à développer, Gecina fixe les conditions d'une création de valeur future, pour l'entreprise, ses actionnaires et la Société.

En complément de la signature de la charte d'achats responsables pour les acquisitions en VEFA et en CPI (cf. 7.6.4.2. « Les actions et la performance de Gecina en matière d'achats responsables »), Gecina a élaboré, en cours d'année, une clause spécifique aux achats responsables qu'elle intégrera aux actes pour les immeubles existants. Celle-ci incite ses contreparties à la meilleure prise en compte de sa démarche RSE. L'investissement réalisé pour ce type d'actif en 2014 étant antérieur à la finalisation de cette clause, celle-ci n'a pu être intégrée dans l'acte correspondant.

Les actifs dont Gecina assure la maîtrise d'ouvrage sont à la fois couverts par la signature de la charte d'achats responsables et par des cahiers des charges décrivant les standards inhérents à chacun des thèmes de l'immeuble responsable (programme performantiel). Ainsi, en fonction du potentiel de l'immeuble et du scénario retenu dans la stratégie d'asset management, pour chaque actif, un niveau cible est déterminé pour les aspects environnementaux et sociaux. Les programmes performantiels établis pour les immeubles de bureaux et les résidences étudiants sont disponibles sur le site Internet du Groupe (www.gecina.fr rubrique Responsabilité Sociétale - Achats responsables)

## 7.6.4.2. LES ACTIONS ET LA PERFORMANCE DE GECINA EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES

Une partie des actions constituant le plan d'actions achats responsables mis à jour est reprise dans le paragraphe 7.1.3.4. « Plans d'actions en matière de RSE » ainsi que dans le schéma ci-dessous.



## 07. Responsabilité et performance RSE

Lancée fin 2013, la charte d'achats responsables de Gecina est un élément clé de :

- sensibilisation des fournisseurs, en particulier pour les TPE et PME ;
- partage des définitions, valeurs et engagements communs nécessaires pour bâtir des relations partenariales avec les fournisseurs ;
- implication des fournisseurs et prestataires dans les pratiques et la mise en œuvre de produits responsables.

Le détail de la construction de cette charte est rappelé dans le Document de référence 2013 (paragraphe 7.6.4.2. « Les actions et la performance de Gecina en matière d'achats responsables », p. 309). En parallèle, la charte est disponible sur le site Internet de Gecina ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique Responsabilité Sociétale - Publications et actualités).

Ainsi, le déploiement de la signature de cette charte par les fournisseurs a été une action clé de l'année 2014, mobilisant les efforts de dialogue et de conviction de nombreux collaborateurs de Gecina impliqués dans la relation avec les fournisseurs. Sur les 332 fournisseurs identifiés comme récurrents fin 2013, 288 se sont avérés l'être réellement en 2014 et 93 % de ces derniers ont signé la charte. 327 fournisseurs non identifiés en 2013 comme récurrents ou nouvellement référencés chez Gecina ont répondu, en 2014, aux règles de signature de la charte, précisées ci-dessous. Parmi ces fournisseurs, 87 % ont signé la charte.

### RÈGLES DE SIGNATURE DE LA CHARTE D'ACHATS RESPONSABLES

1. Fournisseurs opérant dans le cadre de projets de construction ou promoteurs réalisant des opérations en VEFA ou CPI.
2. Fournisseurs « techniques » ou « honoraires » faisant l'objet d'une consultation dont le montant est supérieur ou égal à 45 000 euros.
3. Fournisseurs non « techniques » ou « honoraires » enregistrant une commande supérieure ou égale à 10 000 euros ou un montant prévisionnel de dépenses supérieur ou égal à 20 000 euros/an.

Au total 558 fournisseurs sur les 616 ciblés, soit 91 % ont signé la charte achats responsables.

### RÉPARTITION DES SIGNATURES DES CHARTES D'ACHATS RESPONSABLES PAR DOMAINE

Domaine d'achats	Nombre d'entreprises		Total	Taux de signature
	Ayant signé	N'ayant pas signé		
Construction	44	3	47	94 %
Exploitation et maintenance	353	12	365	97 %
Frais généraux et informatique	70	20	90	78 %
Prestations intellectuelles	91	23	114	80 %
<b>TOTAL</b>	<b>558</b>	<b>58</b>	<b>616</b>	<b>91 %</b>

Un travail spécifique d'adaptation de la charte à certains métiers a été réalisé comme pour les Commissaires aux Comptes, soumis à des règles de confidentialité strictes. Ainsi, les cabinets mandatés pour cet exercice, Mazars et PricewaterhouseCoopers ont signé la charte d'achats responsable de Gecina. Ce travail est en cours pour les multinationales fabriquant des appareils électroniques (Appel, Dell, etc.), engagées par ailleurs dans des démarches RSE sectorielles globales.

Parallèlement, la charte a été intégrée aux promesses signées pour les deux investissements en VEFA dont les paiements interviendront à partir de 2015. Une mission d'audit interne sera menée, dès le début de l'année 2015, afin de vérifier la bonne intégration de la charte d'achats responsables dans les processus de consultation des fournisseurs et prestataires de Gecina.

En complément et afin d'accompagner les fournisseurs et prestataires dans la mise en œuvre opérationnelle des engagements pris en signant la charte d'achats responsables, Gecina a développé un questionnaire d'évaluation destiné à :

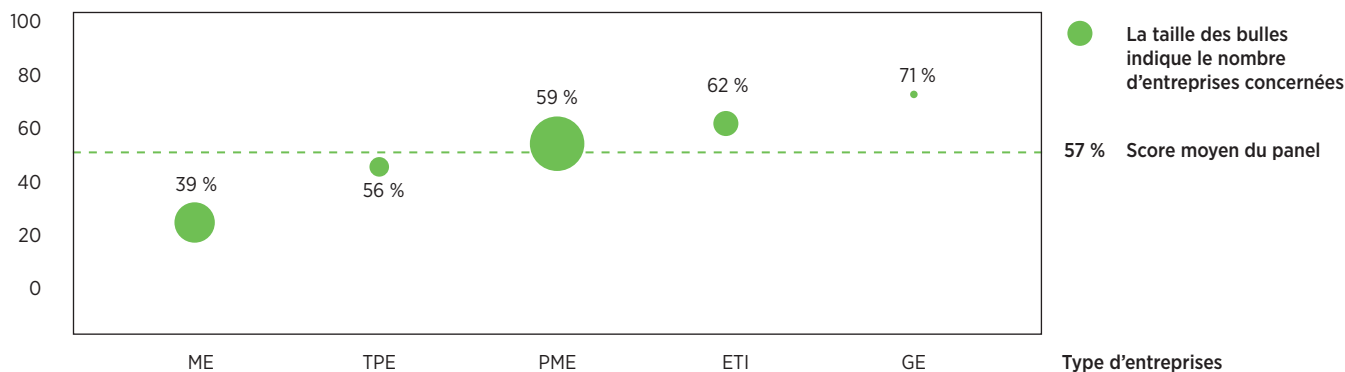
- apprécier la maturité de son panel de fournisseurs en termes de RSE pour analyser les risques et opportunités ;
- évaluer les performances individuelles des fournisseurs mais aussi par catégorie d'achats et par type de structure ;
- adapter les mesures et identifier des pistes d'actions par fournisseur et par famille d'achats en fonction des résultats pour co-construire des plans de progrès, le cas échéant et/ou éventuellement programmer des actions sectorielles par filière (en collaboration avec les fédérations, par exemple).



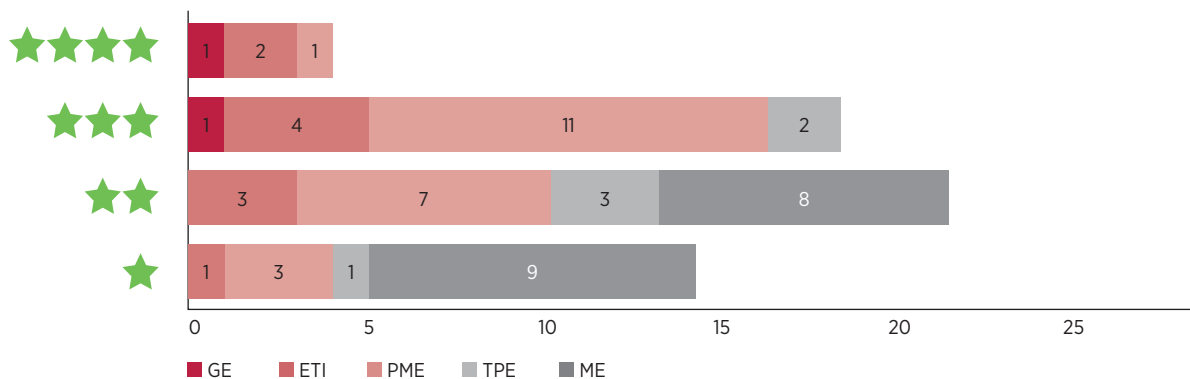
Accessible depuis une plateforme Internet pour en faciliter l'utilisation, ce questionnaire était constitué d'une vingtaine de questions à l'origine. Celui-ci a été déployé auprès d'un échantillon représentatif de 117 fournisseurs au cours du premier trimestre 2014. Les réponses et retours d'expérience des 49 % de fournisseurs ayant participé à

cette campagne ont mis en évidence des pistes de progrès pour améliorer la compréhension du questionnaire, l'exploitation, l'analyse et la comparabilité des résultats. Les résultats des réponses des 57 fournisseurs sont présentés dans le graphique ci-dessous.

**SCORES MOYENS EN % PAR TYPE D'ENTREPRISES (HORS ENTREPRISES APPARTENANT À UN INDICE EXTRA-FINANCIER - SCORE ESTIMÉ COMME > À 80 %)**



**RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR CATÉGORIES DE SCORES**



**Légende**

- ★★★★★ Score > à 80 % → Étudier un partenariat
- ★★★★ Score < à 80 %
- ★★★ Score < à 60 % → Demander aux fournisseurs de proposer des plans de progrès sur les axes identifiés
- ★★ Score < à 40 % → Co-construire avec les fournisseurs les plans de progrès sur les axes identifiés
- ★ Score < à 20 % → Questionner sur la poursuite de la relation commerciale

Les axes d'amélioration des fournisseurs identifiés par taille d'entreprise sont les suivants :

- PME : démarche sociétale et engagement communautaire ;
- micro-entreprises : modalités d'organisation de la société, démarche sociétale et engagement communautaire.

Les axes d'amélioration des fournisseurs identifiés par domaine d'achats sont les suivants :

- exploitation et maintenance : modalités d'organisation de la société, démarche sociétale et engagement communautaire ;
- services et petits équipements : modalités d'organisation de la société, démarche sociétale et engagement communautaire ;

- prestations intellectuelles : modalités d'organisation de la société, démarche environnementale, démarche sociétale et engagement communautaire.

Les fournisseurs ont reçu une synthèse de cette étude et une fiche récapitulant leur performance pour ceux pour lesquels des axes de progrès ont été identifiés (scores < à 60 %). Les actions mises en place dépendent des scores obtenus par les fournisseurs. Ainsi, les 14 fournisseurs ayant obtenu un score entre 20 % et 40 % seront reçus au cours du premier semestre 2015 et les 21 fournisseurs ayant obtenu un score entre 40 % et 60 % sont invités à proposer à Gecina des pistes de progrès sur les axes d'amélioration identifiés.

## 07. Responsabilité et performance RSE

De nouvelles campagnes seront lancées afin d'atteindre 50 % des fournisseurs dont la performance a été analysée via le questionnaire à fin 2016.

Afin de renforcer son action pour lutter contre le travail illégal, Gecina a procédé, en juillet 2014, à la mise en place de sa nouvelle **procédure de référencement des fournisseurs et prestataires**. En effet, les articles L. 8222-1 et L. 8254-1 du Code du travail imposent à tout donneur d'ordre de vérifier que son co-contractant est à jour de ses obligations en termes notamment de déclarations sociales et fiscales, tous les six mois pendant la durée du contrat ou des opérations réalisées avec ce dernier. Or, cette gestion documentaire se révèle lourde. Ainsi, soucieuse de respecter avec rigueur le Code du travail, Gecina a confié à Actradis.fr, première plateforme collaborative d'échange de documents obligatoires, la collecte et la gestion des documents ciblés par la loi, auprès des fournisseurs dont le chiffre d'affaires annuel réalisé avec Gecina dépasse 3 000 euros TTC, soit :

- un justificatif d'immatriculation ;
- l'attestation de fourniture des déclarations sociales et de paiement des cotisations et des contributions de sécurité sociale émanant de l'organisme de protection sociale Urssaf ;
- la liste nominative des salariés étrangers employés et soumis à l'autorisation de travail prévue à l'article L. 5221-2 du Code du travail (avec date d'embauche, nationalité, type et numéro d'ordre du titre valant autorisation de travail).

Actradis.fr assure la collecte, la vérification, la mise en ligne et l'archivage de ces documents. Les fournisseurs et prestataires de Gecina peuvent alors donner accès à cette plateforme à l'ensemble de leurs autres clients et réduire ainsi le nombre d'envois (emails, courriers) et leurs efforts de communication nécessaires au respect de la loi.

### RECOURS AU SECTEUR PROTÉGÉ ET ADAPTÉ

		2013	2014	2015	2016
Objectif	DÉPENSE	15 000 €	19 000 €	38 000 €	45 000 €
	Unité bénéficiaire	0,8	1	2	3
Réalisé / prévisionnel	DÉPENSE	10 700 €	20 600 €	39 400 €	-
	Unité bénéficiaire	0,57	1,1	2,1	-

Un dispositif de formation et de sensibilisation a été mis en œuvre pour améliorer les performances et atteindre les objectifs en 2014 (cf. 7.5.2.5. « Les formations » et 7.5.4.2. « Politique handicap et emploi des personnes en situation de handicap »). Ainsi, une session de sensibilisation au travail avec le secteur adapté et protégé a regroupé 13 collaborateurs des différentes directions concernées et deux visites d'ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) ont été organisées ayant réuni une dizaine de personnes. Les contrats signés avec des entreprises du secteur protégé pour le traitement des déchets du siège et des D3E (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) ont ainsi généré une unité bénéficiaire (UB) en 2014. Parallèlement des ateliers de travail ont été organisés avec les directions techniques en collaboration avec le cabinet spécialisé Handiréseau, pour identifier des actions à mener sur le patrimoine. Une exigence spécifique a ainsi été intégrée, au-delà des critères environnementaux, dans l'appel d'offres dédié à l'entretien des

Pour s'adapter à ce nouveau processus de référencement, trois sessions de formation ont été proposées à l'ensemble des collaborateurs de Gecina impliqués dans les processus de commandes en octobre 2014. Ainsi, 155 personnes ont été formées et plus de 500 fournisseurs ont déjà été enregistrés dans la plateforme depuis juillet 2014. Environ 100 fournisseurs dont le chiffre d'affaires réalisé avec Gecina est inférieur à 3 000 euros HT ont été référencés en dehors de la plateforme, en complément.

**Le cahier des clauses administratives générales (CCAG)** définissant les attentes et modes de relation entre Gecina et ses fournisseurs a été révisé en fin d'année 2013 pour les activités techniques. Il a été signé par l'ensemble des fournisseurs techniques dont le montant de dépense est supérieur à 100 000 euros en 2014. En 2015, ce CCAG sera révisé pour s'adapter à l'ensemble des prestations fournies à Gecina.

En 2014, les **cahiers des charges techniques** définissant les standards pour les constructions neuves et les rénovations lourdes (programme performantiel tertiaire et cahier des charges résidences étudiants) ont été révisés pour intégrer de nouveaux critères liés à la performance énergétique, à la prise en compte de la biodiversité ou à l'impact des matériaux sur la qualité de l'air. Cette révision porte sur 60 % des cahiers des charges de Gecina. En 2015, les cahiers des charges des prestations de travaux d'exploitation seront révisés pour intégrer ces mêmes critères.

Afin de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, Gecina s'est engagée à **soutenir le secteur adapté et protégé** à travers sa politique d'achats responsables et sa politique Handicap. Des objectifs ont été fixés en termes de chiffres d'affaires et d'unités bénéficiaires (UB) jusqu'en 2016, comme l'indique le tableau ci-dessous.

espaces verts du patrimoine tertiaire lancé au second semestre 2014. L'entretien d'un site sera donc confié en direct à l'ESAT, « Les amis de l'atelier », et quatre entreprises sous-traiteront au secteur protégé une partie des prestations sur les lots leur ayant été attribués. Au total, 10,4 % du marché sera ainsi confié à des entreprises du secteur protégé et cette démarche générera 1 UB sur l'année 2015.

Le plan d'action achats prévoyait la réalisation de **formations dédiées aux achats responsables** pour l'ensemble des managers clés impliqués dans la gestion de la relation avec des fournisseurs. Toutefois, compte tenu de l'impact de la nouvelle organisation (cf. 7.1.4.3. « Des équipes opérationnelles intégrant la RSE dans leurs missions ») et des efforts qui ont été demandés aux collaborateurs dans le cadre du processus de référencement et du déploiement de la charte d'achats responsables, les formations ont été reportées au premier semestre 2015.



## 7.6.5. MÉCÉNAT ET PARTENARIATS

### 7.6.5.1. GECINA ACCOMPAGNE LA FONDATION PALADIO

Gecina est membre fondateur de la Fondation Palladio. Issue d'une initiative originale des entreprises de l'industrie immobilière, la Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a été créée en 2008 autour de l'enjeu majeur du XXI<sup>e</sup> siècle qu'est la construction de la ville et de ses lieux de vie. Elle est le lieu où les décideurs politiques, porteurs de la cité, les penseurs, les investisseurs et les réalisateurs se retrouvent pour inventer ensemble la ville de demain. Elle intervient directement auprès des acteurs, qui ont ou auront la responsabilité de construire la ville, en créant les outils d'accompagnement utiles à la prise de recul (institut), la préparation des relais (pôle avenir) et l'anticipation (pôle recherche). La méthode de travail employée est celle de la confrontation des regards entre dirigeants et experts, étudiants et métiers, doctorants et opérationnels.

En 2014, grâce au soutien de Gecina, la Fondation Palladio a notamment pu développer :

- **pour les dirigeants et décideurs** : le 3<sup>e</sup> cycle annuel de l'Institut Palladio des Hautes Études sur l'Immobilier et la Cité (sur le thème de *La Ville de demain pour quels usages ?* parrainé par Jean-Louis Borloo, ancien Ministre et ancien député du Nord), les Actes 2014 (fruits des travaux du cycle et de ses 28 auditeurs (dont Vincent Moulard, Directeur de l'Asset Management), publiés en novembre 2014 et complétant la Collection créée en 2012). *La Ville de demain pour quelles valeurs ?* est le thème du cycle 2015 parrainé par Alain Juppé, maire de Bordeaux et président de la Communauté urbaine de Bordeaux ;
- **pour les étudiants** : l'ensemble des outils du Pôle Avenir Palladio (12 bourses ont été octroyées à des étudiants-chercheurs, représentant une allocation globale de 100 000 euros), le Prix Junior de l'immobilier du SIMI et le Prix AREIM parrainés respectivement pour la 7<sup>e</sup> année et la 4<sup>e</sup> année consécutives, la 3<sup>e</sup> édition du Forum des métiers de l'industrie immobilière (43 exposants et 1 500 visiteurs), ainsi que l'Espace Formations du SIMI (19 formations issues de 11 établissements). La Rentrée universitaire Palladio a réuni, quant à elle 29 Masters dispensés par 18 universités et grandes écoles nationales ;
- **pour les doctorants et post-doctorants**, les actions du Pôle Recherche Palladio : les Cahiers Palladio qui publient les articles des boursiers-doctorants de la Fondation, le 3<sup>e</sup> colloque international de Recherche sur l'immobilier et la construction de la ville (sur le thème *De nouveaux outils pour le développement immobilier et urbain*). Les huit boursiers 2013 ont présenté leurs travaux, en confrontation avec des dirigeants et décideurs. L'habitat participatif, le grand projet ou la coproduction y ont notamment été appréhendés comme nouveaux outils.

En 2014, Gecina a été particulièrement impliquée dans :

- la gouvernance (Conseil d'Administration) de la Fondation Palladio ;
- la communication de la Fondation Palladio (la Direction du Marketing et de la Communication de Gecina a relayé l'actualité de la Fondation Palladio et les invitations à ses événements) ;
- le Pôle Avenir Palladio (Bernard Michel est Président du Comité des Bourses Palladio et Gecina a tenu un stand au forum des métiers de l'industrie immobilière) ;
- l'Institut Palladio (Vincent Moulard a été auditeur du cycle 2014) ;
- le Pôle Recherche Palladio (Gecina a accueilli le Colloque Recherche, a participé à son organisation et Bernard Michel y est intervenu).

### 7.6.5.2. AIDE À LA RÉINSERTION PAR LE LOGEMENT

Depuis plusieurs années, Gecina a engagé des partenariats avec trois associations agissant dans le domaine de la réinsertion par le logement (Solidarités nouvelles pour le Logement – SNL Paris, Habitat et Humanisme et Coallia), le Groupe leur louant pour certains des appartements à des loyers préférentiels, inférieurs aux valeurs du marché – près de 20 % pour le logement situé rue A. Mouchez dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, par exemple.

Si le logement social n'est pas la vocation de la foncière, le Groupe apporte ainsi sa contribution à la mixité sociale.

Le marché locatif privé en Île-de-France est difficilement accessible aux ménages dont les revenus sont modestes, tandis que l'accès au parc social classique est engorgé à cause du déficit de logements sociaux. Sur le modèle pratiqué au Royaume-Uni, Gecina loue, à ces trois associations partenaires, sept appartements dans différentes résidences situées à Paris (trois situés dans le 20<sup>e</sup> arrondissement, deux dans le 13<sup>e</sup> arrondissement, une dans le 12<sup>e</sup> arrondissement) et en Île-de-France (deux à Ville d'Avray dans le département des Hauts-de-Seine).

Les candidats sont proposés par les associations qui relaient les demandes de la Ville de Paris ou de la préfecture. Les loyers sont plafonnés et le bail proposé par les associations est temporaire. Le public est constitué de personnes en grande détresse sociale, en majorité des couples ou des femmes seules avec un ou deux enfants. 30 % sont des personnes isolées. Beaucoup sont confrontées à des problèmes de santé, familiaux ou d'insertion professionnelle. Tous ont connu des conditions d'hébergement précaires.

Avec SNL, par exemple, le bail conclu pour un an est renouvelable jusqu'à ce qu'une solution durable soit trouvée. La durée moyenne d'occupation d'un logement est de trois ans. Lorsque le ménage se sent prêt à faire face, de façon autonome, aux droits et aux devoirs de tout locataire, le projet de relogement est mis en œuvre. Toutes les pistes sont étudiées au mieux compte tenu de la situation des locataires, de leurs contraintes et de leurs aspirations.

La majeure partie des appartements confiés par Gecina à ces associations, accueillent à présent leur deuxième « génération » de locataires, preuve que l'accès au logement contribue à la réinsertion sociale des plus défavorisés.

### 7.6.5.3. MOBILISER LES COLLABORATEURS PAR LA FONDATION GECINA

Mécénat et partenariats

KPI : % de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation

Objectif 2016 : Plus de 20 %

La Fondation d'entreprise Gecina est présidée par Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration de Gecina, et son Conseil d'Administration est constitué de huit membres :

- cinq représentants du membre fondateur qui occupent des postes opérationnels au sein du Groupe ;
- trois personnalités qualifiées qui apportent un conseil d'expert sur les questions de handicap et d'environnement.

#### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### Membres représentant Gecina

- Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration de Gecina.
- Jacques Craveia, Directeur des Opérations au sein de la Direction du Patrimoine Immobilier.
- Loïc Hervé, Directeur du Patrimoine Immobilier.
- Viviane Liotta-Carbognani, Adjointe du Directeur de la Comptabilité.
- Philippe Valade, Secrétaire Général de Gecina.

##### Personnalités qualifiées

- Dominique Legrain, ancien Inspecteur général de l'environnement.
- Ryadh Sallem, sportif de haut niveau, Directeur de l'association Cap Sport Art Amitié Aventure (CAPSAAA).
- Anne Voileau, Directrice de la radio Vivre FM et rédactrice en chef de la revue *Être Handicap Information*.

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil s'est réuni à deux reprises pour valider 13 programmes engagés avec les salariés. L'année a été marquée par une mobilisation importante et diversifiée des salariés, concrétisant des engagements votés en 2013.

Sur 2014, les montants versés par la Fondation s'élèvent à 204 057 euros, au regard des 200 000 euros de dotation annuelle et le report de soldes antérieurs.

#### DEUX AXES DE DÉPLOIEMENT DE LA SOLIDARITÉ, EN LIEN AVEC LA RSE

La Fondation d'entreprise Gecina structure les actions philanthropiques de l'entreprise autour du handicap et de la protection de l'environnement depuis 2008 et n'a pas vocation à soutenir des initiatives commerciales comme le sponsoring.

Elle soutient des projets d'intérêt général en lien avec :

- l'amélioration des conditions de vie et d'accessibilité des personnes en situation de handicap ;
- la protection de la nature par des actions de préservation ou de réhabilitation de sites naturels et de la biodiversité en milieu urbain.

La Fondation s'inscrit dans une démarche d'ouverture de Gecina aux enjeux de la société civile en allant au-delà de ses engagements métiers. Elle implique les collaborateurs du Groupe, nourrit et enrichit la réflexion de l'entreprise sur les problématiques sociétales et participe à la construction d'une culture de la solidarité.

En complément des actions RSE menées sur le patrimoine, avec les collaborateurs et les parties prenantes, la Fondation apporte une dynamique spécifique sur les enjeux de protection de la planète et les causes sociales.

#### UN CADRE D'ACTION SOURCE D'IMPLICATION CITOYENNE POUR L'ENTREPRISE ET LES SALARIÉS

Les salariés du Groupe sont au cœur des projets soutenus par la Fondation. Ils interviennent sur la base du volontariat et du bénévolat selon des dispositifs participatifs :

- partenariat par l'apport d'expertise ;
- parrainage de projets ;
- mobilisation collective sur des actions concrètes et ponctuelles de soutien.

107 salariés se sont engagés en 2014 auprès d'une trentaine de partenaires sur l'ensemble des dispositifs proposés (parrainage, partenariat, action collective, coaching, animation d'une émission radio). Cela révèle la forte mobilisation des collaborateurs puisque 22,6 % d'entre eux ont été mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation cette année, contre 16 % en 2013.

La part du mécénat de compétences s'élève, pour 2014, à 125 jours sur un total de 249,5 jours consacrés à des actions d'intérêt général par les salariés. Le mécénat de compétence est en forte augmentation (46 %) puisque le nombre de jours n'était que de 85,5 en 2013.

En fonction de la nature des actions, celles-ci peuvent être réalisées sur leur temps de travail ou non. La valorisation sur le temps de travail s'élève à 55 812 euros et s'inscrit dans le cadre d'un abondement par l'entreprise de la participation des salariés bénévoles et volontaires.

La forte implication des collaborateurs a été rendue possible par la reconduction par la Fondation des partenariats institutionnels avec l'ONF, la LPO et le Conservatoire du littoral.

L'impact de l'homme et l'artificialisation des espaces naturels ont été abordés sous l'angle du maintien de la biodiversité et d'un mécénat associant les questions d'accessibilité et d'environnement. Les salariés sont intervenus sur des territoires urbains, péri-urbains, forestiers et littoraux tels que les territoires du Domaine du Rayol (83), la réserve naturelle de Lilleau des Niges (14) et du massif forestier de la forêt de Melun Sénart (91), en zone urbaine dans Paris et sa région.



Les salariés se sont également largement investis sur l'axe du handicap tout au long de l'année aux côtés des trois partenaires :

- L'association Capsaaa (CapSport Art Aventure Amitié) dans le cadre de la professionnalisation de l'équipe de France des joueurs handisport de Rugby Fauteuil en participant à des actions de sensibilisation lors de rencontres sportives nationales et internationales ;
- L'ONG Ashoka au titre de son programme d'accompagnement sur l'entrepreneuriat social « programme Impact Handicap ». 10 entrepreneurs sociaux ont été accompagnés sur une période de 6 mois par des coachs Ashoka en binôme avec des collaborateurs de Gecina. Ce programme, complété par des modules de formation, a mobilisé une dizaine de collaborateurs qui ont conseillé et suivi 10 porteurs de projets tout au long de leur business plan. 66 jours de conseil ont été consacrés à ces jeunes structures. À l'issue de ce programme, un jury a décerné deux prix de 5 000 euros chacun, l'un revenant à l'association Learn Enjoy œuvrant pour l'intégration des enfants autistes, et l'autre au Club House Paris, réseau de maisons d'accueil pour personnes en situation de handicap psychique ;
- L'association ANPHI *via* son émission radio « Construire ensemble » a reçu une dizaine d'associations soutenues précédemment par la Fondation pour témoigner de leurs actualités, des avancées et des apports du soutien reçu. Redonner la parole aux associations, une fois par mois, a été utile pour réengager le dialogue mutuel.

Les 11 actions collectives proposées par la Fondation ont mobilisé la moitié des collaborateurs en 2014. D'une durée plus courte, ces opérations pilotées avec des salariés parrains engagés, offrent un champ d'expérimentation sur le « vivre ensemble » avec les partenaires et les collègues de différents services.

Ce dispositif dynamise l'adhésion des salariés qui peuvent aussi s'engager sur des projets plus longs de parrainage. Parmi les actions engagées en 2014 :

- rendre la culture accessible avec l'Opéra-Comique ;
- adopter des gestes de tri avec l'association les Clayes Handisport ;
- conditionner et offrir des produits pour les personnes âgées isolées avec l'association Dons Solidaires ;
- planter des anciennes variétés d'arbres fruitiers dans un verger conservatoire avec l'ONF ;
- aménager des îlots de nidification pour les oiseaux nicheurs d'eau dans des marais ;
- lever des fonds pour les ventes de Noël pour les associations Handichiens et Mécénat Chirurgie Cardiaque.

## BILAN CUMULÉ

Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 80 projets avec une trentaine de partenaires.

179 collaborateurs volontaires de Gecina se sont impliqués à différents niveaux depuis sa création.

Au 31 décembre 2014, et depuis sa création, les ressources totales (dons reçus) de la Fondation s'établissent à 1 775 095 euros.

## 7.7. ANNEXES

---

### 7.7.1. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

#### 7.7.1.1. PROCESSUS DE REPORTING ET QUALITÉ DES DONNÉES

##### PROCESSUS DE COLLECTE

Depuis la réorganisation en 2014 et dans une volonté d'intégration de la RSE, les indicateurs sont directement suivis par les directions opérationnelles concernées, qui collectent les informations et calculent une partie des données.

Chaque indicateur fait l'objet d'une revue de cohérence et d'une validation par un responsable hiérarchique.

Les informations sont ensuite consolidées au niveau de la Direction de la RSE dont le rôle est de :

- assurer la conformité du reporting aux référentiels réglementaires, sectoriels, internationaux et actualiser le référentiel et le protocole de Gecina avec l'opérationnel ;
- lancer et coordonner les diverses phases la campagne de reporting ;
- accompagner les contributeurs ;
- centraliser et vérifier la cohérence des informations ;
- analyser les résultats avec l'ensemble des responsables métiers ;
- proposer des plans d'action et des initiatives au regard de ces évolutions ;
- communiquer les informations ainsi consolidées en interne et en externe.

##### SOURCES DES DONNÉES

Les données RSE mesurées, collectées et analysées par Gecina sont issues de différentes sources : factures, certificats, relevés topographiques, bases de données de Météo France, comptage manuel ou automatisé, permis de construire, relevés géomètre...

Les éventuelles estimations effectuées en raison de l'indisponibilité des données à la date du reporting sont réalisées en prenant en compte la donnée réelle du mois concerné pour l'année antérieure, ou pour la période considérée, corrigée des variations de périmètre impactant l'année considérée.

##### CONTRÔLE DES DONNÉES ET RESPONSABILITÉS

Avant d'être centralisé au niveau de la Direction de la RSE, un indicateur extra-financier fait l'objet de plusieurs opérations de vérification et de contrôle, à divers niveaux.

Les contributeurs opérationnels sont les personnes détentrices des données et informations à reporter.



## 07. Responsabilité et performance RSE

Son rôle consiste à :

- collecter les données pour l'indicateur qu'elle suit ;
- consolider les données de l'indicateur sur le périmètre dont elle est responsable ;
- saisir dans les outils de reporting adéquats ;
- s'assurer de la fiabilité des données en réalisant les contrôles de cohérence nécessaires (cohérence année N/N-1, cohérence entre sites, ratios de contrôle).

Pour chaque Direction est désigné un référent, le plus souvent le responsable hiérarchique du contributeur. Sa responsabilité est de :

- vérifier que les données de la ligne d'activité sont reportées ;
- s'assurer qu'un contrôle interne a été réalisé sur les données, et donc valider leur cohérence par rapport aux années précédentes ainsi que leur vraisemblance ;
- contrôler, puis valider les données soumises par le contributeur ;
- s'assurer de la justification des variations de périmètre constatées depuis l'exercice précédent et des éventuels écarts avec la méthodologie de reporting définie au protocole ;

### 7.7.1.2. PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

#### DÉTAIL DES HYPOTHÈSES DE VARIATION CLIMATIQUE

L'ensemble du parc tertiaire et depuis 2013 une partie du parc résidentiel prennent en compte les consommations réelles

Ainsi, s'il est intéressant de suivre la consommation énergétique absolue du parc pour en mesurer la trace carbone totale, apprécier les progrès des actions menées sur le patrimoine de bureaux, notamment par rapport aux objectifs fixés (pour Gecina, base 100, les consommations 2008), implique de corriger les données obtenues des variations climatiques.

Année après année, du fait d'hivers plus ou moins rigoureux et/ou d'étés plus ou moins chauds, les consommations en énergie primaire issues des factures réelles ne reflètent pas directement le travail d'amélioration de la performance des actifs mené depuis 2008. Pour corriger cette valeur, un rapprochement avec les données climatiques, les « DJU » (Degrés Jours Unifiés), issues des bases nationales de Météo France, sont calculés selon la méthode COSTIC.

En 2010, Gecina a entrepris avec son conseil Cap Terre, qui l'assiste dans l'analyse du comportement thermique de ses immeubles de bureaux depuis 2008, de déterminer l'impact des variations climatiques sur les niveaux de consommation et d'émission de ce patrimoine.

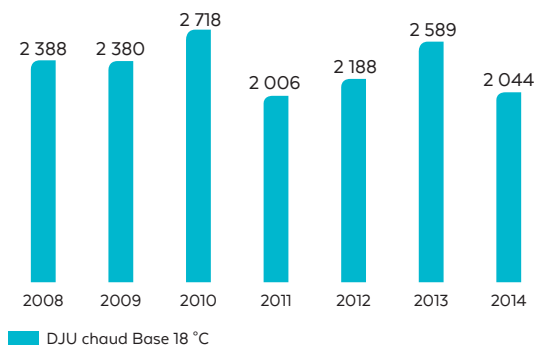
Si la proportionnalité directe des consommations de chauffage et des DJU « chauds » a pu être confirmée – on chauffe parce qu'il fait froid à l'extérieur – des simulations réalisées sur neuf bâtiments de bureaux climatisés de typologie différente ont montré qu'il ne pouvait en être ainsi pour les DJU « froids ». En effet, on refroidit à la fois parce qu'il fait chaud à l'extérieur mais aussi du fait des apports internes ; or la part relative de la climatisation due à chacune de ces deux causes varie en fonction de la performance énergétique de l'immeuble. Ainsi, à l'issue d'une première étude, Gecina avait retenu de ne corriger qu'une partie des consommations, celle directement liée au climat en retenant comme base de travail les DJU au-delà de 23 °C.

En 2011, le comportement en mi-saison impactant directement les consommations liées à la production de froid, après une analyse plus approfondie du comportement des immeubles, et une consultation élargie d'experts intervenant sur le montage de contrats de performance énergétique ou l'élaboration des réglementations thermiques, Gecina a fait évoluer sa méthodologie en retenant une valeur de correction impactant l'ensemble des consommations de rafraîchissement compte tenu de la nécessité de garantir le niveau de confort demandé par nos locataires.

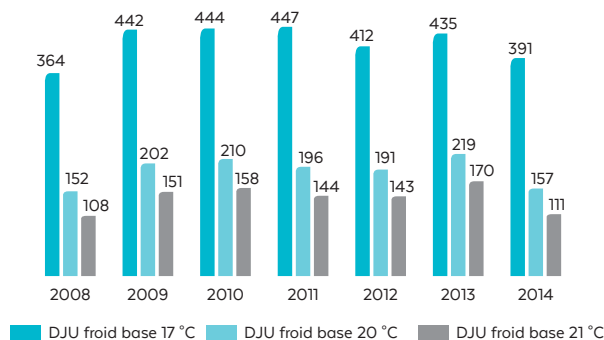
Ainsi, la méthodologie retenue est la correction de :

- 100 % des consommations de chauffage en tenant compte de l'évolution des DJU chauds calculés à 18 °C sur l'année complète avec la méthodologie Météo France ;
- 100 % des consommations liées à la production de froid en tenant compte de l'évolution des DJU froids calculés à partir d'une valeur différente en fonction de la typologie des actifs sur l'année complète avec la méthodologie Météo France :
  - 20 °C pour immeubles construits avant 1930 (famille 1),
  - 21 °C pour immeubles construits entre 1930 et 1975 (famille 3),
  - 20 °C pour immeubles construits entre 1975 et 1990 (famille 5),
  - 17 °C pour immeubles construits après 1990 (> famille 7),
  - pas de corrections pour les familles 2, 4 et 6 car il s'agit d'immeubles non climatisés.

#### ÉVOLUTION DJU « CHAUD »



#### ÉVOLUTION DJU « FROIDS »





## DIFFICULTÉS DE LA MESURE

S'il est pertinent de suivre les niveaux de consommation d'énergie et d'émission de GES du parc total du Groupe, leurs analyses doivent tenir compte des limites actuelles de l'exercice.

En effet, le périmètre de Gecina regroupe à la fois des actifs de bureaux, du résidentiel ou de santé avec notamment des usages et des méthodes de calcul non homogènes rappelés dans le tableau ci-dessous.

En complément de ce tableau, il convient de prendre en compte pour les lignes d'activités bureaux et santé les éléments suivants :

- les consommations sont ventilées par sources d'approvisionnement (électricité, fioul, gaz, réseau de chaleur...) et par poste (usage, chauffage, climatisation...);

- la typologie et l'activité au sein des bâtiments influent sensiblement sur les niveaux de consommations :

- pour l'immobilier de bureaux :
  - occupation des locaux pouvant aller jusqu'à 7j/7 et 24h/24,
  - nature d'usage : immeuble multi-locataires, siège social...,
  - intensité d'activité : administratif, conseil, centre d'appels, tables de marché,
  - services associés à l'usage du bâtiment (salle de sport, RIE...),
  - activité de commerce avec des plages d'ouvertures plus ou moins importantes (ouverture ou non les dimanches) et de nature différente (boutique, showroom...),
- pour l'immobilier de santé :
  - l'intensité de l'activité influe sur les niveaux de consommations : hébergement (maison de retraite) ; centre de recherche et laboratoire ; activité médicale (rééducation, balnéothérapie, blocs opératoires...).

## CARACTÉRISTIQUES ET MESURE DE L'INFLUENCE DES PARAMÈTRES SUR LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

	Périmètre		
	Bureaux	Santé	Résidentiel
<b>Surface de référence</b>	SUBL : surface utile brute locative	SUBL : surface utile brute locative	SHAB : surface habitable
<b>Méthode de calcul</b>	Réel, calcul basé sur l'analyse des factures et corrigé de l'impact climatique	Réel, calcul basé sur l'analyse des factures	Réel pour les actifs en chauffage collectif DPE, calcul conventionnel pour les actifs en chauffage individuel
<b>Répartition de l'approvisionnement en énergie</b>	Les consommations sont ventilées par sources d'approvisionnements : électricité, gaz, fioul, réseau chaud, réseau froid... en distinguant la part payée par Gecina de celle payée par le locataire.		
<b>Influence des travaux effectués</b>	L'impact sur les consommations et les émissions est simulé avant le lancement des travaux et mesuré réellement postlivraison		
<b>Influence du taux de vacance</b>	Les variations N/N+1 des niveaux de consommations et d'émissions sont analysées au regard des niveaux d'occupation des bâtiments		Non applicable puisque le calcul du DPE est réalisé avec des températures de confort et des taux d'occupation réglementaires
<b>Impact du climat</b>	Impact mesuré	Ces impacts ne font pas, pour l'instant, l'objet d'une mesure détaillée	
<b>Influence de la conduite d'exploitation</b>	Impact mesuré		
<b>Comportement des utilisateurs</b>	L'impact ne fait pas, pour l'instant, l'objet d'une mesure détaillée		
<b>Influence de l'activité</b>	L'impact ne fait pas, pour l'instant, l'objet d'une mesure détaillée		

### 7.7.1.3. VÉRIFICATIONS EXTERNES ET RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Pour 2014, le cabinet Mazars, organisme accrédité par la COFRAC, a été nommé par le Directeur Général comme organisme tiers indépendant par la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion de Gecina au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, en application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Cette intervention constitue des diligences directement liées à la mission de Mazars en tant que Commissaire aux Comptes du Groupe Gecina.

La mission de vérification couvre les thématiques définies par l'article R. 255-105-1 du Code de commerce se décompose en deux parties :

- la revue de l'exhaustivité des informations publiées ;
- la revue de la sincérité des informations publiées.

Ainsi, dans le cadre de la vérification menée par l'OTI, les indicateurs peuvent être revus selon différents niveaux :

- raisonnable : le niveau d'assurance le plus élevé, il atteste sur les faits que les indicateurs concernés ont été établis, dans tous leurs

aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel ;

- test de détails : ce niveau d'assurance atteste que les informations ne comportent pas d'anomalie significative de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs ;
- revue de cohérence : ce niveau d'assurance atteste de la cohérence des informations publiées.

À l'issue de cette vérification, l'organisme tiers indépendant délivre un rapport publié dans le rapport de gestion (cf. 9.2.2.5. « Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion ») et qui comporte :

- une attestation de présence des informations publiées
- un avis motivé sur la sincérité des informations publiées
- les diligences mises en œuvre pour conduire la mission

La concordance et l'exhaustivité des informations publiées au regard de l'article 255 ainsi que le niveau de vérifications des indicateurs retenus sont synthétisés dans la table de concordance article 225 Grenelle 2 (cf. 7.7.2.1. « Table de concordance, article 225 loi Grenelle 2 »).

## 7.7.2. TABLES DE CORRESPONDANCE

## 7.7.2.1. TABLE DE CORRESPONDANCE ARTICLE 225 LOI GRENELLE 2

## CONFORMITÉ GRENELLE 2

Information : 0= pas d'information, 1 = information qualitative, 2 = informations quantitatives et qualitatives

Thématique	Information 0 / 1 / 2	Indicateur / information	Niveau de vérification par l'OTI <sup>(1)</sup>	Page
<b>1. Social</b>				
<b>1.a Emploi</b>				
Effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2	- Effectif total par statut - Effectif total par sexe - Effectif total par âge - Effectif total par contrat	Assurance raisonnable Assurance raisonnable Assurance raisonnable Assurance raisonnable	291
Les embauches et les licenciements	2	- Évolution des effectifs (embauches) - % de postes pourvus en interne - Nombre total de départs CDI (sortie par motif et par population)	Assurance raisonnable Test de détails Test de détails	292
Les rémunérations et leur évolution	2	% Augmentation individuelle moyenne cadre vs non-cadre par statut et par sexe	Test de détails	302
<b>1.b Organisation du travail</b>				
Organisation du temps de travail	1	Organisation du temps de travail	Revue de cohérence	297
Absentéisme	2	- Taux d'absentéisme réglementaire (tous les types d'absence) - Nombre de jours d'absence par type d'absence  - Taux d'absentéisme détaillé par type d'absence et par convention - Nombre de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours au cours de la période	Assurance Raisonnable (amélioration du niveau) Assurance Raisonnable (amélioration du niveau) Assurance Raisonnable (amélioration du niveau) Assurance Raisonnable (amélioration du niveau)	299
<b>1.c Relations sociales</b>				
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	1	Organisation du dialogue social	Revue de cohérence	301
Le bilan des accords collectifs	2	Nombre et bilan des accords collectifs	Revue de cohérence	301
<b>1.d Santé et sécurité</b>				
Les conditions de santé et de sécurité au travail	2	Conditions de santé et de sécurité au travail	Revue de cohérence	298
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2	Nombre et bilan des accords CHSCT	Revue de cohérence	301
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2	- Taux de fréquence des accidents du travail - Taux de gravité des accidents du travail	Assurance raisonnable (amélioration du niveau) Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	300
<b>1.e Formation</b>				
Les politiques mises en œuvre en matières de formation	2	Politique formation	Revue de cohérence	296
Le nombre total d'heures de formation	2	Nombre moyen d'heures de formation par salarié	Test de détails	296
<b>1.f Egalité de traitement</b>				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2	- % de femmes dans les recrutements externes - Nombre de niveaux de classification professionnelle pour les lesquels l'écart de rémunération H/F > 3 % (administratifs, hors ComEx)	Test de détails Test de détails	304
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2	Politique emploi handicap	Revue de cohérence	303
La politique de lutte contre les discriminations	2	Lutte contre les discriminations	Revue de cohérence	303

(1) 9.2.2.5. « Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion »



Thématique	Information 0 / 1 / 2	Indicateur / information	Niveau de vérification par l'OTI <sup>(1)</sup>	Page
<b>1.g Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives</b>				
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1	Respects des conventions de l'OIT et des principes des droits de l'homme	Revue de cohérence	301
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1	Respects des conventions de l'OIT et des principes des droits de l'homme	Revue de cohérence	301
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	0	Exclusion car non matériel		
à l'abolition effective du travail des enfants	0	Exclusion car non matériel		
<b>2. Environnement</b>				
<b>2.a Politique Générale en matière d'environnement</b>				
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2	- Taux de couverture du SMG construction et rénovation, en % de surface - Taux de couverture du SMG exploitation, en % de surface	Assurance raisonnable	257
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2	- Formation et information sur la protection de l'environnement (semaine développement durable, blog...) - % de réduction du niveau des émissions de GES des salariés en téqCO <sub>2</sub> /employé/an	Revue de cohérence Assurance raisonnable	226 238
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2	Taux de couverture SME	Assurance raisonnable	255
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	0	Exclusion		
<b>2.b Pollution et gestion des déchets</b>				
Les mesures de prévention et de réduction et de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	1	Information ( même si l'activité de Gecina n'affecte pas gravement l'environnement de manière directe)	Revue de cohérence	279
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2	- % de déchets valorisés/recyclés (en masse- tonnes) - % des surfaces aménagées avec un local de collecte sélective	Test de détails Test de détails	282
la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2	Prise en compte des nuisances sonores	Revue de cohérence	269
<b>2.c Utilisation durable des ressources</b>				
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2	Consommation d'eau en m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an	Test de détails	287
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2	Information	Revue de cohérence	279
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2	- Consommation d'énergie en kWh/m <sup>2</sup> /an à climat constant Bureau - % de réduction de consommation depuis 2008 kWh/m <sup>2</sup> /an à climat constant Bureaux - % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Bureaux	Test de détails Test de détails Test de détails	248 248 251
		- Consommation d'énergie en kWh/m <sup>2</sup> /an à climat constant Résidentiel - % de réduction de consommation depuis 2008 kWh/m <sup>2</sup> /an Résidentiel - % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Résidentiel	Test de détails Test de détails Test de détails	251 251 253
		- Mix énergétique - % de production d'énergies renouvelables	Test de détails Test de détails	255 254
L'utilisation des sols	2	Information	Revue de cohérence	279

(1) 9.2.2.5. « Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion »

## 07. Responsabilité et performance RSE

Thématique	Information 0 / 1 / 2	Indicateur / information	Niveau de vérification par l'OTI <sup>(1)</sup>	Page
<b>2.d Changement climatique</b>				
Les rejets de gaz à effet de serre	2	- Niveau d'émission de GES en kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> /an à climat constant Bureaux	Test de détails	275
		- % des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B ou C Bureaux	Test de détails	276
		- Niveau d'émission de GES en kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> /an à climat constant Résidentiel	Test de détails	276
		- % des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B ou C Résidentiel	Test de détails	277
		- % de réduction des émissions depuis 2008	Test de détails	274
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2	Information		273
<b>2.e Protection de la biodiversité</b>				
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	2	- Coefficient de biotope par surface - % des actifs ayant fait l'objet d'un audit biodiversité	Test de détails Test de détails	285
<b>3. Sociétal</b>				
<b>3.a Impact territorial, économique et social de l'activité de la société</b>				
En matière d'emploi et de développement régional	2	Contribution économique	Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	307
Sur les populations riveraines ou locales	1	Information	Revue de cohérence	306
<b>3.b Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines</b>				
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	2	- Taux de recommandation client - Nombre de baux Baux verts signés dans l'année - Démarche de dialogue avec les parties prenantes	Tests de détails Test de détails Revue de cohérence	310 364 309
Les actions de partenariat ou de mécénat	2	- Nombre de journées et pourcentage de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation d'entreprise - Montant des dons de la Fondation de l'entreprise	Test de détails Test de détails	325
<b>3.c Sous-traitance et fournisseurs</b>				
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2	Nombre de charte achats responsables signées	Assurance raisonnable (amélioration du niveau)	321
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2	Politique des achats responsables	Revue de cohérence	318
<b>3.d Loyauté des pratiques</b>				
Les actions engagées pour prévenir la corruption	2	Politique de risques et conformité	Revue de cohérence	154
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2	Politique des risques	Revue de cohérence	22
<b>3.e Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>				
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	1	Engagement auprès du Pacte Mondial	Revue de cohérence	233

(1) 9.2.2.5. « Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion »



## 7.7.2.2. TABLE DE CORRESPONDANCE G4

### CONFORMITÉ G4 - NIVEAU ESSENTIEL

• **Éléments généraux :**

Matérialité et Approche managériale (DMA) : ne s'applique pas

Information : 0 = pas d'information, 1 = l'information ne répondant pas exactement au libellé GRI, 2 = l'information est totalement fidèle à la demande GRI

• **Éléments spécifiques :**

Matérialité : Oui / Non / ND = rien n'a été explicité sur le sujet

Approche Managériale (DMA) : 0 = pas d'information, 1 = l'approche managériale de l'enjeu est abordée, 2 = l'approche est complète (Politique, Engagements, Objectifs et cibles, Responsabilité, Ressources, Actions spécifiques)

Indicateurs quantitatifs : 0 = pas d'information quantitative, 1 = information quantitative ne répondant pas exactement au libellé GRI, 2 = l'information est totalement fidèle à la demande GRI

• **Analyse de matérialité de Gecina** : cf. 7.1.2. Enjeux clés et matrice de matérialité

Vérification par un tiers externe : cf. 9.2.2.5. Rapport de l'un des commissaires aux comptes désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

		Matérialité OUI / NON / ND	Approche managériale 0 / 1 / 2	Information quantitative 0 / 1 / 2	Page	Commentaires
<b>ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX</b>						
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>						
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie			2	5	
<b>PROFIL DE L'ENTREPRISE</b>						
G4-3	Nom de l'organisation			2	368	
G4-4	Principaux produits et/ou services et marques correspondantes			2	16	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation			2	368	
G4-6	Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où, soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au développement durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes			2	368	
G4-7	Nature du capital et forme juridique			2	178	
G4-8	Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires			2	16	
G4-9	Taille de l'organisation : nombre de salariés, nombre de sites, chiffre d'affaires net, capital total, quantité de produits ou de services fournis			2	10	
G4-10 <input checked="" type="checkbox"/>	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique, part du travail assurée par des travailleurs indépendants ou des sous-traitants, évolutions significatives des effectifs			2	291	
G4-11	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective			2	302	
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation			2	202	
G4-13	Changement significatif de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting			2	16	
G4-14	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière			2	306	
G4-15	Chartes, principes et autres initiatives d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval			2	314	
G4-16	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts			2	314	
<b>ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS</b>						
G4-17	Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises			2	14	
G4-18	Processus de détermination du contenu du rapport			2	208	
G4-19	Liste des aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu			2	213	
G4-20	Périmètre de chaque aspect pertinent à l'intérieur de l'organisation			2	213	
G4-21	Périmètre de chaque aspect pertinent à l'extérieur de l'organisation			2	213	

## 07. Responsabilité et performance RSE

		Matérialité OUI / NON / ND	Approche managériale 0 / 1 / 2	Information quantitative 0 / 1 / 2	Page	Commentaires
G4-22	Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation (par exemple fusion/acquisition, modification de la période considérée, nature de l'activité, méthode de mesure)			2	234	
G4-23	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport			2	234	
G4-24	Dialogue avec les parties prenantes			2	204	
G4-25	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation : Exemple de groupes de parties prenantes : les communautés, la société civile, les clients, les actionnaires, les fournisseurs et les salariés, autres travailleurs et leurs syndicats			2	205	
G4-26	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer			2	204	
G4-27	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes			2	206, 309	
G4-28	Période considérée (par exemple : exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies			2	234	
G4-29	Date du dernier rapport publié, le cas échéant			2	-	février 2014
G4-30	Cycle considéré (annuel, biennal, etc.)			2	234	
G4-31	Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu (dernière page du rapport)			2	335	
G4-32	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport			2	332	
G4-33	Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation			2	328	
G4-34	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant des plus hauts organes de gouvernance (Conseil d'Administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques			2	135	
G4-56	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique				134	

		Matérialité OUI / NON / ND	Approche managériale 0 / 1 / 2	Information quantitative 0 / 1 / 2	Page	Commentaires
<b>ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES</b>						
<b>ECONOMIE</b>						
	<b>Performance économique</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>307</b>	
G4-EC1 <input checked="" type="checkbox"/>	Valeur économique directe créée et distribuée			2	306	
	<b>Présence sur le marché</b>	<b>NON</b>				
	<b>Impacts économiques indirects</b>	<b>NON</b>				
	<b>Pratiques d'achat</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>318</b>	
G4-EC9	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels			2	307	
<b>ENVIRONNEMENT</b>						
	<b>Matières</b>	<b>NON</b>				
	<b>Energie</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>			
G4-EN6 <input checked="" type="checkbox"/>	Réduction de la consommation énergétique			2	246	
<b>CRE1</b>	<b>Intensité énergétique (exploitation)</b>			<b>2</b>	<b>248</b>	
	<b>Eau</b>	<b>NON</b>				
	<b>Biodiversité</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>283</b>	
G4-EN13 <input checked="" type="checkbox"/>	Habitats protégés ou restaurés			2	287	
	<b>Emissions</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>273</b>	
G4-EN19 <input checked="" type="checkbox"/>	Réduction des émissions de gaz à effet de serre			2	274	
<b>CRE 3</b>	<b>Intensité des émissions de gaz à effet de serre (exploitation)</b>			<b>2</b>	<b>274</b>	
	Effluents et déchets	OUI	1		282	Gecina n'a pas le contrôle opérationnel sur la totalité des actifs en matière de la gestion de déchet
G4-EN23 <input checked="" type="checkbox"/>	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement			2	282	



		Matérialité OUI / NON / ND	Approche managériale 0 / 1 / 2	Information quantitative 0 / 1 / 2	Page	Commentaires
	<b>Produits et services</b>	<b>OUI</b>	<b>1</b>		<b>279</b>	Enjeu en développement
G4-EN27 <input checked="" type="checkbox"/>	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services			2	279	
	<b>Conformité environnementale</b>	<b>NON</b>				
	<b>Transport</b>	<b>NON</b>				
	<b>Généralités</b>	<b>NON</b>				
	<b>Evaluations environnementales des fournisseurs</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>318</b>	
G4-EN32 <input checked="" type="checkbox"/>	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux			2	321	
	<b>Mécanismes de règlement des griefs environnementaux</b>	<b>NON</b>				
<b>SOCIAL - PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DECENT</b>						
	<b>Emploi</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>290</b>	
G4-LA1 <input checked="" type="checkbox"/>	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique			2	291	
	Relations employeurs / employés	<b>NON</b>				
	<b>Santé et sécurité au travail</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>298</b>	
G4-LA6 <input checked="" type="checkbox"/>	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe			2	299	
<b>CRE 6 <input checked="" type="checkbox"/></b>	<b>Pourcentage des effectifs de l'organisation opérant en conformité avec un système de management de santé et de gestion de la sécurité reconnu internationalement</b>			<b>2</b>	<b>301</b>	
	<b>Formation et éducation</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>295</b>	
G4-LA9 <input checked="" type="checkbox"/>	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle			2	295	
	<b>Diversité et égalité des chances</b>	<b>NON</b>				
	<b>Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes</b>	<b>NON</b>				
	<b>Evaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>318</b>	
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi			2	321	
	<b>Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi</b>	<b>OUI</b>				
<b>SOCIAL - DROIT DE L'HOMME</b>						
	<b>Investissement</b>	<b>NON</b>				
	<b>Non-discrimination</b>	<b>NON</b>				
	<b>Liberté syndicale et droit de négociation collective</b>	<b>NON</b>				
	<b>Travail des enfants</b>	<b>NON</b>				
	<b>Travail forcé ou obligatoire</b>	<b>NON</b>				
	<b>Pratiques en matières de sécurité</b>	<b>NON</b>				
	<b>Droits des peuples autochtones</b>	<b>NON</b>				
	<b>Evaluation</b>	<b>NON</b>				
	<b>Evaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs</b>	<b>OUI</b>	<b>1</b>		<b>232</b>	Enjeu en développement
G4-HR11	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises			0	203	Information qualitative
	<b>Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux droits de l'homme</b>	<b>NON</b>				



## 07. Responsabilité et performance RSE

		Matérialité OUI / NON / ND	Approche managériale 0 / 1 / 2	Information quantitative 0 / 1 / 2	Page	Commentaires
<b>SOCIAL- SOCIETE</b>						
	<b>Communautés locales</b>	<b>NON</b>				
	<b>Lutte contre la corruption</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>154</b>	
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption			2	154	
	<b>Politiques publiques</b>	<b>NON</b>				
	<b>Comportement anti-concurrentiel</b>	<b>NON</b>				
	<b>Conformité société</b>	<b>NON</b>				
	<b>Evaluation des impacts des fournisseurs sur la société</b>	<b>OUI</b>	<b>1</b>		<b>202</b>	Enjeu en développement
G4-SO10	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur la société dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises			2	203	
	<b>Mécanisme de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la société</b>	<b>NON</b>				
<b>SOCIAL - RESPONSABILITE LIEE AUX PRODUITS</b>						
	<b>Santé et sécurité des consommateurs</b>	<b>NON</b>				
	<b>Etiquetage des produits et services</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>255</b>	
G4-PR5 <input checked="" type="checkbox"/>	Résultats des enquêtes de satisfaction client			2	310	
<b>CRE 8 <input checked="" type="checkbox"/></b>	<b>Type et nombre de certifications, notations et labels pour les actifs en construction, en exploitation et en développement</b>			<b>2</b>	<b>255</b>	
	<b>Communication marketing</b>	<b>NON</b>				
	<b>Conformité Produits</b>	<b>OUI</b>	<b>2</b>		<b>34</b>	
G4-PR9	Montant des amendes substantielles reçues pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation de produits et de services			2	225	

Pour toute question relative aux informations dans ce chapitre, contacter : Yves Dieulesaint, Directeur RSE de Gecina.

7.7.2.3. PACTE MONDIAL - COMMUNICATION SUR LE PROGRÈS




## ATTESTATION D'ÉVALUATION EXTERNE

*Le présent document atteste que l'entreprise GECINA a procédé à l'évaluation externe de sa Communication sur le progrès (COP) 2014 pour le Global Compact des Nations-Unies. L'évaluation a pris la forme d'une revue par les pairs, organisée par le Global Compact France dans le cadre du Club « GC Advanced », et a fait l'objet d'un compte-rendu indiquant les pistes d'amélioration identifiées.  
La COP de GECINA répond ainsi à la question d'auto-évaluation n°2 du niveau de différenciation Global Compact Advanced pour 2014.*

Fait à Paris, le 11 décembre 2014

Signatures des participants à la session :

 <b>SAB2I</b> Mme Anne-Rose LE GALLO Responsable développement durable	 <b>MODENCIA</b> Mme Lauriane-Rosalie QUINIQU Coordinatrice développement durable	 <b>RTE</b> Mme Sophie PELLETAN- COUDRON Reporting extra-financier	 <b>GLOBAL COMPACT FRANCE</b> Mme Charlotte FREROT Project Manager
---	---	---	---

Association GLOBAL COMPACT France  
 14 boulevard de Douaumont, 75017 Paris • Tél : +33 (0)1 80 48 90 71  
 SIRET: 488 898 511 00040 • Code APE : 9900Z



## Liste du patrimoine

<b>8.1. Bureaux.....</b>	<b>338</b>
<b>8.2. Résidentiel .....</b>	<b>343</b>
<b>8.3. Logistique.....</b>	<b>348</b>
<b>8.4. Santé .....</b>	<b>349</b>



## 8.1. BUREAUX

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface activités (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>Actifs en exploitation</b>									
<b>75 Paris 1<sup>er</sup></b>									
10/12, place Vendôme	1750	1750	-	80	7 821	1 002	-	8 903	100,00 %
1, boulevard de la Madeleine	1890	1996	6	542	1 488	716	-	2 747	100,00 %
<b>Paris 2<sup>e</sup></b>									
35, avenue de l'Opéra - 6, rue Danielle-Casanova	1878	1878	5	593	1 003	591	-	2 187	100,00 %
26/28, rue Danielle-Casanova	1800	1800	2	145	1 117	283	-	1 545	100,00 %
Central Office - 120/122, rue Réaumur - 7/9, rue Saint-Joseph	1880	2008	-	-	4 642	-	-	4 642	100,00 %
16, rue des Capucines	1970	2005	-	-	7 241	-	-	7 241	100,00 %
Le Building - 37, rue du Louvre - 25, rue d'Aboukir	1935	2009	-	-	6 586	654	-	7 240	100,00 %
64, rue Tiquetonne - 48, rue Montmartre	1850	1850	52	4 717	2 963	1 923	-	9 604	100,00 %
31/35, boulevard des Capucines	1992	1992	-	-	4 136	1 548	-	5 684	100,00 %
5, boulevard Montmartre	1850/1900	1996	18	1 418	3 938	2 579	-	7 935	100,00 %
29/31, rue Saint-Augustin	1996	1996	6	447	4 744	259	-	5 450	100,00 %
4, rue de la Bourse	1750	1993	10	802	3 186	773	-	4 760	100,00 %
3, place de l'Opéra	1870	1870	-	-	4 617	868	-	5 486	100,00 %
<b>Paris 8<sup>e</sup></b>									
26, rue de Berri	1971	1971	-	-	1 926	920	-	2 846	100,00 %
151, boulevard Haussmann	1880	1880	13	1 264	2 372	-	-	3 635	100,00 %
153, boulevard Haussmann	1880	1880	15	798	4 194	-	-	4 991	100,00 %
155, boulevard Haussmann	1880	1880	9	705	4 078	-	-	4 783	100,00 %
22, rue du Général-Foy	1894	1894	4	323	2 434	-	-	2 758	100,00 %
43, avenue de Friedland - Rue Arsène-Houssaye	1867	1867	-	-	1 459	227	-	1 685	100,00 %
38, avenue George-V - 53, rue François-1 <sup>er</sup>	1961	1961	-	-	583	704	-	1 286	100,00 %
41, avenue Montaigne - 2, rue de Marignan	1924	1924	2	136	1 523	625	-	2 284	100,00 %
162, rue du Faubourg-Saint-Honoré	1953	1953	-	-	1 812	125	-	1 937	100,00 %
169, boulevard Haussmann	1880	1880	8	735	746	268	-	1 749	100,00 %
Magistère - 64, rue de Lisbonne - Rue Murillo	1987	2012	-	-	7 405	-	-	7 405	100,00 %
Parkings Haussmann	1880	1880	-	-	-	-	-	-	100,00 %
44, avenue des Champs-Élysées	1925	1925	-	-	2 781	2 242	-	5 023	100,00 %
66, avenue Marceau	1997	2007	-	-	4 858	-	-	4 858	100,00 %
Parkings - 45, rue Galilée	-	-	-	-	-	-	-	-	100,00 %
30, place de la Madeleine	1900	1900	2	337	816	983	-	2 137	100,00 %
Parkings - Parc Haussmann-Berry	1990	1990	-	-	-	-	-	-	100,00 %
9/15, avenue Matignon	1890	1997	35	2 684	5 269	3 810	-	11 763	100,00 %

## 08. Liste du patrimoine

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface activités (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
24, rue Royale	1996	1996	-	-	1 747	1 150	-	2 897	100,00 %
18/20, place de la Madeleine	1930	1930	-	-	2 902	648	-	3 549	100,00 %
101, avenue des Champs-Élysées	1995	2006	-	-	4 300	3 885	-	8 185	100,00 %
Parkings George-V	1977	1977	-	-	-	-	-	-	100,00 %
8, avenue Delcassé	1988	2007	-	-	9 316	510	-	9 826	100,00 %
17, rue du Docteur-Lancereaux	1972	2002	-	-	5 428	-	-	5 428	100,00 %
20, rue de la Ville-l'Évêque	1967	1967	-	-	5 575	-	-	5 575	100,00 %
27, rue de la Ville-l'Évêque	1962	1962	-	-	3 172	-	-	3 172	100,00 %
5, rue Royale	1850	1850	1	129	2 172	153	-	2 454	100,00 %
32-34, rue Marbeuf	1930-1950-1970	2005-2007	-	-	9 633	2 331	-	11 965	100,00 %
<b>Paris 9<sup>e</sup></b>									
21, rue Auber – 24, rue des Mathurins	1866	1866	-	10	1 256	422	-	1 687	100,00 %
Mercy-Argenteau – 16, boulevard Montmartre	1820	2012	22	1 422	2 459	412	-	4 293	100,00 %
1/3, rue de Caumartin	1780	1780	4	284	1 648	1 041	-	2 973	100,00 %
32, boulevard Haussmann	1850	2002	-	-	2 385	287	-	2 672	100,00 %
<b>Paris 12<sup>e</sup></b>									
Parkings – 58/62, quai de la Râpée	1990	1990	-	-	-	-	-	-	100,00 %
Tour Gamma – 193, rue de Bercy	1972	1972	-	-	14 790	548	-	15 338	100,00 %
<b>Paris 13<sup>e</sup></b>									
Le France – 190-198, avenue de France	2001	2001	-	-	17 860	248	-	18 108	100,00 %
<b>Paris 14<sup>e</sup></b>									
11, boulevard Brune	1973	1973	-	-	2 593	234	-	2 827	100,00 %
37/39, rue Dareau	1988	1988	-	-	4 724	-	-	4 724	100,00 %
<b>Paris 15<sup>e</sup></b>									
Tour Mirabeau – 39, quai André-Citroën	1972	1972	-	-	36 497	-	-	36 497	100,00 %
<b>Paris 16<sup>e</sup></b>									
58/60, avenue Kléber	1992	1992	-	-	4 297	588	-	4 885	100,00 %
<b>Paris 17<sup>e</sup></b>									
63, avenue de Villiers	1880	1880	8	415	2 964	98	-	3 476	100,00 %
Le Banville – 153, rue de Courcelles	1991	1991	-	-	19 442	1 138	-	20 579	100,00 %
32/34, rue Guersant	1970	1992	-	-	12 789	-	-	12 789	100,00 %
<b>Paris 20<sup>e</sup></b>									
Le Valmy – 4/16, avenue Léon-Gaumont	2006	2006	-	-	27 234	-	-	27 234	100,00 %
<b>Total actifs en exploitation – Paris</b>			<b>222</b>	<b>17 984</b>	<b>290 918</b>	<b>34 792</b>	<b>-</b>	<b>343 694</b>	
<b>78 78140 Vélizy-Villacoublay</b>									
Crystalys – 6, avenue Morane-Saulnier – 3, rue Paul-Dautier	2007	2007	-	-	24 059	-	-	24 059	100,00 %
<b>78180 Montigny-le-Bretonneux</b>									
6, avenue Ampère	1981	1981	-	-	3 204	-	-	3 204	100,00 %
<b>91 91220 Brétigny-sur-Orge</b>									
ZI Les Bordes	1975	1975	-	-	15 646	-	-	15 646	100,00 %



Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface activités (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>92 92100 Boulogne-Billancourt</b>									
Khapa - 65, quai Georges-Gorse	2008	2008	-	-	17 889	427	-	18 315	100,00 %
L'Angle - 4, cours de l'île-Seguin	2008	2008	-	-	10 089	341	-	10 430	100,00 %
Anthos - 63/67 rue Marcel-Bontemps - 26/30, cours Émile-Zola	2010	2010	-	-	8 681	230	-	8 910	100,00 %
Le Cristallin - 122, avenue du Général-Leclerc	1968	2006	-	-	10 348	3 033	-	13 381	100,00 %
Tour Horizons - Rue du Vieux-Pont-de-Sèvres	2011	2011	-	-	32 381	1 027	-	33 408	100,00 %
<b>92120 Montrouge</b>									
Park Azur - 97, avenue Pierre-Brossolette	2012	2012	-	-	21 110	-	-	21 110	100,00 %
<b>92150 Suresnes</b>									
1, quai Marcel Dassault	2003	2003	-	-	12 257	-	-	12 257	100,00 %
<b>92200 Neuilly-sur-Seine</b>									
159/161, avenue Achille-Peretti - 17, rue des Huissiers	1914	1914	-	-	3 407	-	-	3 407	100,00 %
157, avenue Charles-de-Gaulle	1959	1959	-	-	5 487	232	-	5 720	100,00 %
159, avenue Charles-de-Gaulle	1970	1970	-	-	3 573	243	-	3 816	100,00 %
96/104, avenue Charles-de-Gaulle	1964	2012	-	-	9 154	-	-	9 154	100,00 %
12/16, boulevard du Général-Leclerc	1973	1973	8	541	14 432	-	-	14 973	100,00 %
6 bis/8, rue des Graviers	1959	1959	-	-	4 559	-	-	4 559	100,00 %
163/165, avenue Achille-Peretti	1970	1970	-	-	2 495	-	-	2 495	100,00 %
<b>92230 Gennevilliers</b>									
Pointe Métro 2 - 1-17, rue Henri-Barbusse	2012	2012	-	-	13 332	351	-	13 683	100,00 %
<b>92250 La Garenne-Colombes</b>									
Newside - 41, avenue de Verdun	2012	2012	-	-	15 765	-	-	15 765	100,00 %
<b>92300 Levallois-Perret</b>									
2/4, quai Michelet	1996	1996	-	-	34 156	-	-	34 156	100,00 %
55, rue Deguingand	1974	2007	-	-	4 682	-	-	4 682	100,00 %
<b>92400 Courbevoie</b>									
Pyramidion - ZAC Danton - 16-16 bis 18 à 28, avenue de l'Arche - 34, avenue Léonard-de-Vinci	2007	2007	-	-	8 728	-	-	8 728	100,00 %
<b>92500 Rueil-Malmaison</b>									
Vinci 1 - Cours Ferdinand-de-Lesseps	1992	1992	-	-	22 418	-	-	22 418	100,00 %
Vinci 2 - Place de l'Europe	1993	1993	-	-	8 871	916	-	9 787	100,00 %
<b>92700 Colombes</b>									
Portes de La Défense - 15/55, boulevard Charles-de-Gaulle - 307, rue d'Estienne-d'Orves	2001	2001	-	-	42 387	-	-	42 387	100,00 %
Défense Ouest - 420/426, rue d'Estienne-d'Orves	2006	2006	-	-	51 768	-	-	51 768	100,00 %
<b>93 93400 Saint-Ouen</b>									
Docks en Seine - 1-5, rue Paulin-Talabot	2013	2013	-	-	15 999	-	-	15 999	100,00 %
<b>94 94110 Arcueil</b>									
13, rue Nelson-Mendela - Bât. A - B - C	2006	2006	-	-	42 175	714	-	42 889	100,00 %

## 08. Liste du patrimoine

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface activités (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>94250 Gentilly</b>									
1, parvis Mazagran	2004	2004	-	-	12 519	562	-	13 081	100,00 %
<b>94300 Vincennes</b>									
5/7, avenue de Paris	1988	1988	-	-	3 507	-	-	3 507	100,00 %
9, avenue de Paris	1971	2003	-	-	1 969	-	-	1 969	100,00 %
<b>Total actifs en exploitation – Région parisienne</b>			<b>8</b>	<b>541</b>	<b>477 045</b>	<b>8 076</b>	<b>-</b>	<b>485 662</b>	
<b>Total actifs en exploitation – Paris et Région parisienne</b>			<b>230</b>	<b>18 525</b>	<b>767 963</b>	<b>42 868</b>	<b>-</b>	<b>829 356</b>	
<b>69 69003 Lyon 3<sup>e</sup></b>									
Le Velum – 106, boulevard Vivier-Merle	2013	2013	-	-	13 032	-	-	13 032	100,00 %
<b>Total actifs en exploitation – Province</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13 032</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13 032</b>	
<b>Autres pays</b>									
<b>28050 Espagne (Madrid)</b>									
118, avenida Burgos – 2, avenida Manoteros <sup>(1)</sup>	2004	2004	-	-	12 096	-	-	12 096	100,00 %
<b>Total actifs en exploitation – Autres Pays</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12 096</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12 096</b>	
<b>TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION</b>			<b>230</b>	<b>18 525</b>	<b>793 091</b>	<b>42 868</b>	<b>-</b>	<b>854 484</b>	
<b>Réserves foncières</b>									
<b>69 69007 Lyon 7<sup>e</sup></b>									
ZAC Gerland	en cours	en cours	-	18 070	9 530	-	-	27 600	100,00 %
ZAC des Girondins	en cours	en cours	-	14 854	29 727	4 073	-	48 654	100,00 %
<b>75 75015 Paris 15<sup>e</sup></b>									
51 à 53, quai de Grenelle (Mercure 2)	1975	1975	-	-	3 286	-	-	3 286	75,00 %
<b>78 78140 Vélizy-Villacoublay</b>									
Square – 8/10, avenue Morane-Saulnier	1979	1980	-	-	6 331	-	-	6 331	100,00 %
<b>78180 Montigny-le-Bretonneux</b>									
1, avenue Niepce	1984	1984	-	-	4 050	-	-	4 050	100,00 %
5/9, avenue Ampère	1986	1986	-	-	5 068	233	-	5 301	100,00 %
4, avenue Newton	1978	1978	-	-	4 398	-	-	4 398	100,00 %
<b>Autres pays</b>									
<b>28050 Espagne (Madrid)</b>									
16, calle del Puerto Somport	en cours	en cours	-	-	6 606	-	-	6 606	100,00 %
10, calle del Puerto Somport	en cours	en cours	-	-	9 310	-	-	9 310	100,00 %
<b>TOTAL RÉSERVES FONCIÈRES</b>				<b>32 924</b>	<b>78 306</b>	<b>4 306</b>	<b>-</b>	<b>115 536</b>	
<b>Actifs en développement</b>									
<b>69 69007 Lyon 7<sup>e</sup></b>									
75 rue de Gerland	en cours	en cours	-	-	21 160	-	-	21 160	60,00 %
<b>75 75008 Paris 8<sup>e</sup></b>									
55, rue d'Amsterdam	1996	en cours	-	-	10 318	984	-	11 302	100,00 %
<b>92 92100 Boulogne-Billancourt</b>									
Bât. B – 122, avenue du Général-Leclerc	1968	en cours	-	-	7 807	-	-	7 807	100,00 %
<b>TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>39 285</b>	<b>984</b>	<b>-</b>	<b>40 268</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL BUREAUX <sup>(2)</sup></b>			<b>230</b>	<b>51 449</b>	<b>910 682</b>	<b>48 158</b>	<b>-</b>	<b>1 010 289</b>	

(1) Actif cédé le 23 janvier 2015

(2) Surfaces hors locaux divers (environ 69 500 m<sup>2</sup>)



## SYNTHÈSE DU PATRIMOINE BUREAUX

	Surface bureaux <i>(en m<sup>2</sup>)</i>	Surface commerce <i>(en m<sup>2</sup>)</i>
<b>Paris</b>	<b>298 781</b>	<b>56 890</b>
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	7 863	22 098
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	290 918	34 792
<b>Région parisienne</b>	<b>477 990</b>	<b>13 545</b>
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	945	5 469
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	477 045	8 076
<b>Province</b>	<b>13 032</b>	<b>933</b>
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	0	933
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	13 032	0
<b>Autres pays</b>	<b>12 096</b>	<b>0</b>
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	0	0
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	12 096	0
<b>Patrimoine tertiaire en exploitation au 31 décembre 2014</b>	<b>801 899</b>	<b>71 368</b>
<b>Programmes de vente par lots</b>	<b>249</b>	<b>145</b>
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	249	145
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	0	0
<b>Programmes en cours de construction et réserves foncières</b>	<b>117 591</b>	<b>8 926</b>
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	0	3 636
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	117 591	5 290
<b>PATRIMOINE TERTIAIRE TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>919 739</b>	<b>80 438</b>
Part tertiaire des actifs dominante résidentiel	9 057	32 281
Part tertiaire des actifs dominante tertiaire	910 682	48 158



## 8.2. RÉSIDENTIEL

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>Actifs en exploitation</b>								
<b>75 Paris 2°</b>								
6 bis, rue Bachaumont	1905	1905	11	967	463	600	2 030	100,00 %
<b>Paris 3°</b>								
7/7 bis, rue Saint-Gilles	1987	1987	42	2 713	-	116	2 829	100,00 %
<b>Paris 6°</b>								
1, place Michel-Debré	1876	1876	14	955	-	231	1 186	100,00 %
<b>Paris 9°</b>								
13/17, cité de Trévise	1998	1998	44	2 766	-	-	2 766	100,00 %
<b>Paris 11°</b>								
8, rue du Chemin-Vert	1969	1969	42	2 200	-	713	2 913	100,00 %
<b>Paris 12°</b>								
18/20 bis, rue Sibuet	1992	1992	63	4 423	73	-	4 496	100,00 %
9/11, avenue Ledru-Rollin	1997	1997	62	3 055	-	177	3 232	100,00 %
25, avenue de Saint-Mandé	1964	1964	82	3 625	-	141	3 766	100,00 %
25/27, rue de Fécamp - 45, rue de Fécamp	1988	1988	33	2 511	-	181	2 692	100,00 %
220, rue du Faubourg-Saint-Antoine	1969	1969	125	6 485	-	1 019	7 504	100,00 %
24/26, rue Sibuet	1970	1970	158	9 708	85	-	9 793	100,00 %
<b>Paris 13°</b>								
20, rue du Champ-de-l'Alouette	1965	1965	53	3 886	570	369	4 825	100,00 %
53, rue de la Glacière	1970	1970	53	646	-	99	745	100,00 %
49/53, rue Auguste-Lançon - 26, rue de Rungis - 55/57, rue Brillat-Savarin	1971	1971	40	3 413	-	-	3 413	100,00 %
2/12, rue Charbonnel - 53, rue de l'Amiral-Mouchez - 65/67, rue Brillat-Savarin	1966	1966	181	12 007	-	491	12 498	100,00 %
22/24, rue Wurtz	1988	1988	67	4 405	-	248	4 653	100,00 %
75, rue du Château-des-Rentiers (résidence étudiants)	2011	2011	183	4 168	-	-	4 168	100,00 %
<b>Paris 14°</b>								
26, rue du Commandant-René-Mouchotte	1966	1966	317	21 137	-	-	21 137	100,00 %
3, villa Brune	1970	1970	108	4 689	-	-	4 689	100,00 %
<b>Paris 15°</b>								
18/20, rue Tiphaine	1972	1972	80	4 877	1 897	177	6 951	100,00 %
37/39, rue des Morillons	1966	1966	37	2 212	212	312	2 736	100,00 %
6, rue de Vouillé	1969	1969	588	28 216	730	1 147	30 093	100,00 %
199, rue Saint-Charles	1967	1967	58	3 234	-	-	3 234	100,00 %
159/169, rue Blomet - 334/342, rue de Vaugirard	1971	1971	320	21 517	-	7 475	28 992	100,00 %
76/82, rue Lecourbe - Rue François-Bonvin	1971	1971	247	13 875	-	480	14 355	100,00 %



Adresse	Année de construction	Année de dernière reconstruction	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts	
76/82, rue Lecourbe – Rue François-Bonvin (résidence étudiants)	1971	2014	103	2 674	-	-	2 674	100,00 %	
10, rue du Docteur-Roux – 189/191, rue de Vaugirard	1967	1967	222	13 035	2 755	-	15 790	100,00 %	
74, rue Lecourbe	1971	1971	93	8 042	186	4 213	12 441	100,00 %	
22/24, rue Edgar-Faure	1996	1996	85	6 774	-	301	7 075	100,00 %	
89, rue de Lourmel	1988	1988	23	1 487	-	245	1 732	100,00 %	
39, rue de Vouillé	1999	1999	84	6 292	-	135	6 427	100,00 %	
168/170, rue de Javel	1962	1962	85	5 817	135	-	5 952	100,00 %	
148, rue de Lourmel – 74/86, rue des Cévennes – 49, rue Lacordaire	1965	1965	316	21 980	190	612	22 782	100,00 %	
85/89, boulevard Pasteur	1965	1965	260	16 434	-	-	16 434	100,00 %	
27, rue Balard	1995	1995	64	5 798	-	-	5 798	100,00 %	
<b>Paris 16<sup>e</sup></b>									
6/14, rue de Rémusat – Square Henri-Paté	1962	1962	185	16 038	-	1 022	17 060	100,00 %	
46 bis, rue Saint-Didier	1969	1969	42	2 056	-	670	2 726	100,00 %	
<b>Paris 17<sup>e</sup></b>									
10, rue Nicolas-Chuquet	1995	1995	54	3 159	-	460	3 619	100,00 %	
Parkings – 169, boulevard Péreire	1882	1882	-	-	-	-	-	100,00 %	
<b>Paris 20<sup>e</sup></b>									
59/61, rue de Bagnolet	1979	1979	57	3 227	-	101	3 328	100,00 %	
44/57, rue de Bagnolet	1992	1992	30	1 926	-	308	2 234	100,00 %	
162, rue de Bagnolet	1992	1992	32	2 305	79	55	2 439	100,00 %	
42/52 et 58/60, rue de la Py – 15/21, rue des Montibœufs	1967	1967	142	8 004	488	-	8 492	100,00 %	
19/21, rue d'Annam	1981	1981	56	2 866	-	-	2 866	100,00 %	
<b>Total actifs en exploitation – Paris</b>			<b>4 941</b>	<b>295 604</b>	<b>7 863</b>	<b>22 098</b>	<b>325 565</b>		
<b>77</b>	<b>77420 Champs-sur-Marne</b>								
	6, boulevard Copernic (résidence étudiants)	2010	2010	135	2 659	-	-	2 659	100,00 %
<b>78</b>	<b>78000 Versailles</b>								
	Petite Place – 7/9, rue Sainte-Anne – 6, rue Madame – 20, rue du Peintre-Le-Brun	1968	1968	193	14 229	553	1 715	16 497	100,00 %
<b>92</b>	<b>92100 Boulogne-Billancourt</b>								
	Rue Marcel-Bontemps – Îlot B3, Lot B3abc – ZAC Séguin – Rives-de-Seine	2011	2011	68	4 452	-	-	4 452	100,00 %
	94/98, rue de Bellevue	1974	1974	63	4 474	-	-	4 474	100,00 %
	59 bis/59 ter, rue des Peupliers – 35 bis, rue Marcel-Dassault	1993	1993	37	2 945	-	79	3 024	100,00 %
	108, rue de Bellevue – 99, rue de Sèvres	1968	1968	322	24 759	-	-	24 759	100,00 %
	<b>92350 Le Plessis-Robinson</b>								
	25, rue Paul-Rivet	1997	1997	132	11 265	250	-	11 515	100,00 %
	<b>92400 Courbevoie</b>								
	4/6/8, rue Victor-Hugo – 8/12, rue de l'Abreuvoir – 11, rue de l'Industrie	1966	1966	202	13 977	142	1 825	15 944	100,00 %
	8/12, rue Pierre-Lhomme	1996	1996	96	5 344	-	-	5 344	100,00 %
	43, rue Jules-Ferry – 25, rue Cayla	1996	1996	58	3 574	-	-	3 574	100,00 %
	3, place Charras	1985	1985	67	4 807	-	-	4 807	100,00 %

## O8. Liste du patrimoine

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>92410 Ville-d'Avray</b>								
14/18, rue de la Ronce	1963	1963	159	15 902	-	-	15 902	100,00 %
1 à 33, avenue des Cèdres – 3/5, allée Forestière – 1, rue du Belvédère-de-la-Ronce	1966	1966	550	40 243	-	1 095	41 338	100,00 %
<b>93 93200 Saint-Denis</b>								
29-33, rue Proudhon – Avenue Georges-Sand	2010	2010	115	8 130	-	487	8 617	100,00 %
Saint-Denis-Pleyel – Rue Anatole-France (résidence étudiants)	2014	2014	183	4 282	-	268	4 550	100,00 %
<b>93350 Le Bourget</b>								
5, rue Rigaud (résidences étudiants)	2008	2008	238	4 648	-	-	4 648	100,00 %
<b>94 94410 Saint-Maurice</b>								
1/5, allée des Bateaux-Lavois – 4, promenade du Canal	1994	1994	87	6 382	-	-	6 382	100,00 %
<b>Total actifs en exploitation – Région parisienne</b>			<b>2 705</b>	<b>172 072</b>	<b>945</b>	<b>5 469</b>	<b>178 486</b>	
<b>Total actifs en exploitation – Paris et Région parisienne</b>			<b>7 646</b>	<b>467 676</b>	<b>8 808</b>	<b>27 567</b>	<b>504 051</b>	
<b>01 01280 Preveissin-Moens</b>								
« La Bretonnière » – Route de Mategnin – Le Cottage – Mail du Neutrino	2010	2010	133	10 460	-	-	10 460	100,00 %
<b>13 13778 Fos-sur-Mer</b>								
Les Jardins	1966	1966	36	2 967	-	-	2 967	100,00 %
<b>33 33000 Bordeaux</b>								
26/32, rue des Belles-Îles (résidence étudiants)	1994	1994	99	2 034	-	-	2 034	100,00 %
<b>33400 Talence</b>								
36, rue Marc-Sangnier (résidence étudiants)	1994	1994	132	2 740	-	-	2 740	100,00 %
11, avenue du Maréchal-de-Tassigny (résidence étudiants)	2000	2000	150	3 621	-	933	4 554	100,00 %
<b>33600 Pessac</b>								
80, avenue du Docteur-Schweitzer (résidence étudiants)	1995	1995	92	1 728	-	-	1 728	100,00 %
<b>59 59000 Lille</b>								
Tour V Euralille – Avenue Willy-Brandt (résidence étudiants)	2009	2009	190	4 738	-	-	4 738	100,00 %
<b>69 69007 Lyon 7<sup>e</sup></b>								
7, rue Simon-Fryd (résidence étudiants)	2010	2010	152	3 258	-	-	3 258	100,00 %
<b>Total actifs en exploitation – Province</b>			<b>984</b>	<b>31 546</b>	<b>-</b>	<b>933</b>	<b>32 479</b>	
<b>TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION</b>			<b>8 630</b>	<b>499 222</b>	<b>8 808</b>	<b>28 500</b>	<b>536 530</b>	
<b>Actifs en vente par lots</b>								
<b>75 Paris 7<sup>e</sup></b>								
262, boulevard Saint-Germain	1880	1880	2	215	-	-	215	100,00 %
266, boulevard Saint-Germain	1880	1880	2	362	-	-	362	100,00 %
<b>Paris 8<sup>e</sup></b>								
80, rue du Rocher	1903	1903	5	567	-	-	567	100,00 %
165, boulevard Haussmann	1866	1866	6	619	-	-	619	100,00 %
3, rue Treilhard	1866	1866	7	584	-	-	584	100,00 %



Adresse	Année de construction	Année de dernière reconstruction	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts	
<b>Paris 13<sup>e</sup></b>									
82, boulevard Massena (Tour Ancone)	1972	1972	-	-	60	25	84	100,00 %	
84, boulevard Massena (Tour Bologne)	1972	1972	-	-	189	120	309	100,00 %	
<b>Paris 14<sup>e</sup></b>									
83/85, rue de l'Ouest	1978	1978	4	279	-	-	279	100,00 %	
8/20, rue du Commandant-René-Mouchotte	1967	1967	1	42	-	-	42	100,00 %	
<b>Paris 15<sup>e</sup></b>									
12, rue Chambéry	1968	1968	17	497	-	-	497	100,00 %	
22, rue de Cherbourg – 25, rue de Chambéry	1965	1965	1	40	-	-	40	100,00 %	
191, rue Saint-Charles – 17, rue Varet	1960	1960	75	5 320	-	-	5 320	100,00 %	
3, rue Jobbé-Duval	1900	1900	3	122	-	-	122	100,00 %	
<b>Paris 16<sup>e</sup></b>									
8/9, avenue Saint-Honoré-d'Eylau	1880	1880	1	158	-	-	158	100,00 %	
<b>Paris 17<sup>e</sup></b>									
169/183, boulevard Péreire – 7/21, rue Faraday – 49, rue Laugier	1882	1882	9	830	-	-	830	100,00 %	
28, avenue Carnot	1882	1882	9	1 016	-	-	1 016	100,00 %	
30, avenue Carnot	1882	1882	6	426	-	-	426	100,00 %	
32, avenue Carnot	1882	1882	4	448	-	-	448	100,00 %	
169/183, boulevard Péreire – 7/21, rue Faraday – 49, rue Laugier	1882	1882	19	1 860	-	-	1 860	100,00 %	
<b>Paris 18<sup>e</sup></b>									
40, rue des Abbesses	1907	1907	21	1 430	-	-	1 430	100,00 %	
<b>Paris 19<sup>e</sup></b>									
104/106, rue Petit – 16, allée de Fontainebleau	1977	1977	1	66	-	-	66	100,00 %	
<b>Total actifs en vente par lots – Paris</b>			<b>193</b>	<b>14 879</b>	<b>249</b>	<b>145</b>	<b>15 272</b>		
<b>78</b>	<b>78000 Versailles</b>								
	7, rue de l'Amiral-Serre	1974	1974	34	2 594	-	-	2 594	100,00 %
	<b>78100 Saint-Germain-en-Laye</b>								
	17, rue Félicien-David	1966	1966	3	346	-	-	346	100,00 %
	<b>78600 Maisons-Laffitte</b>								
	21/31, rue des Côtes	1982	1982	2	137	-	-	137	100,00 %
	56, avenue de Saint-Germain	1981	1981	4	341	-	-	341	100,00 %
<b>91</b>	<b>91380 Chilly-Mazarin</b>								
	5, rue des Dalhias	1972	1972	1	94	-	-	94	100,00 %
<b>92</b>	<b>92160 Antony</b>								
	254/278, rue Adolphe-Pajeaud	1972	1972	2	73	-	-	73	100,00 %
	<b>92190 Meudon</b>								
	7, rue du Parc – 85, rue de la République	1966	1966	19	1 907	-	-	1 907	100,00 %
	<b>92200 Neuilly-sur-Seine</b>								
	163/165, avenue Charles-de-Gaulle	1967	1967	1	65	-	-	65	100,00 %
	47/49, rue Perronet	1976	1976	8	655	-	-	655	100,00 %

## 08. Liste du patrimoine

Adresse	Année de construction	Année de dernière reconstruction	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )	Surface bureaux (en m <sup>2</sup> )	Surface commerces (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>92210 Saint-Cloud</b>								
9/11, rue Pasteur	1964	1964	3	243	-	-	243	100,00 %
<b>92290 Chatenay-Malabry</b>								
148, rue d'Aulnay	1973	1973	10	643	-	-	643	100,00 %
97, avenue Roger-Salengro	1972	1972	1	64	-	-	64	100,00 %
<b>92300 Levallois-Perret</b>								
136/140, rue Aristide-Briand	1992	1992	33	2 222	-	-	2 222	100,00 %
<b>92400 Courbevoie</b>								
6, rue des Vieilles-Vignes	1962	1962	23	1 188	-	-	1 188	100,00 %
3/6, square Henri-Regnault	1974	1974	59	3 842	-	-	3 842	100,00 %
<b>92600 Asnières</b>								
46, rue de la Sablière	1994	1994	16	1 060	-	-	1 060	100,00 %
<b>94</b>	<b>94000 Créteil</b>							
1/15, passage Saillenfait	1971	1971	2	126	-	-	126	100,00 %
<b>Total actifs en vente par lots – Région parisienne</b>			<b>221</b>	<b>15 598</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15 598</b>	
<b>13</b>	<b>13008 Marseille</b>							
116, avenue Cantini – Quartier Le Rouet	2010	2010	29	1 906	-	-	1 906	100,00 %
<b>Total actifs en vente par lots – Province</b>			<b>29</b>	<b>1 906</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 906</b>	
<b>TOTAL ACTIFS EN VENTE PAR LOTS</b>			<b>443</b>	<b>32 383</b>	<b>249</b>	<b>145</b>	<b>32 777</b>	
<b>Actifs en développement</b>								
<b>75</b>	<b>Paris 13<sup>e</sup></b>							
Rue Auguste-Lançon (résidence étudiants)	en cours	en cours	60	1 465			1 465	100,00 %
<b>Paris 15<sup>e</sup></b>								
3-9, rue de Villafranca	en cours	en cours	14	543		156	698	100,00 %
<b>91</b>	<b>91120 Palaiseau</b>							
Plateau de Saclay (résidence étudiants)	en cours	en cours	145	3 002			3 002	100,00 %
<b>92</b>	<b>92410 Ville-d'Avray</b>							
Éco-quartier – 20, rue de la Ronce	en cours	en cours	129	9 000		3 000	12 000	100,00 %
<b>92800 Puteaux</b>								
Rose de Cherbourg (résidence étudiants)	en cours	en cours		7 379		100	7 479	100,00 %
<b>93</b>	<b>93 170 Bagnolet</b>							
16-18, rue Sadi Carnot – 2-4, avenue Henriette (résidence étudiants)	en cours	en cours	163	3 745		381	4 126	100,00 %
<b>13</b>	<b>13002 Marseille 2<sup>e</sup></b>							
1, rue Mazenod (résidence étudiants)	en cours	en cours	179	3 742			3 742	100,00 %
<b>33</b>	<b>33000 Bordeaux</b>							
Rue Blanqui – Rue de New York (résidence étudiants)	en cours	en cours	159	3 800			3 800	100,00 %
<b>TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT</b>			<b>849</b>	<b>32 676</b>	<b>-</b>	<b>3 636</b>	<b>36 312</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL RÉSIDENTIEL</b>			<b>9 922</b>	<b>564 281</b>	<b>9 057</b>	<b>32 281</b>	<b>605 619</b>	



## SYNTHÈSE DU PATRIMOINE RÉSIDENTIEL

	Nombre de logements	Surface résidentielle (en m <sup>2</sup> )
<b>Paris</b>	<b>5 163</b>	<b>313 588</b>
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	4 941	295 604
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	222	17 984
<b>Région parisienne</b>	<b>2 713</b>	<b>172 613</b>
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	2 705	172 072
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	8	541
<b>Province</b>	<b>984</b>	<b>31 546</b>
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	984	31 546
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	0	0
<b>Patrimoine résidentiel en exploitation au 31 décembre 2014</b>	<b>8 860</b>	<b>517 747</b>
<b>Programmes de vente par lots</b>	<b>443</b>	<b>32 383</b>
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	443	32 383
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	0	0
<b>Programmes en cours de construction et réserves foncières</b>	<b>849</b>	<b>65 600</b>
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	849	32 676
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	0	32 924
<b>PATRIMOINE RÉSIDENTIEL TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>10 152</b>	<b>615 730</b>
Part résidentiel des actifs dominante résidentiel	9 922	564 281
Part résidentiel des actifs dominante tertiaire	230	51 449

## 8.3. LOGISTIQUE

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface logistique	Surface activités (en m <sup>2</sup> )	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
Varsovie (Pologne)						
Księcia Ziemowita Street No.59 – Warsaw	2000	2000	24 653	-	24 653	100,00 %
<b>Total actifs en exploitation</b>			<b>24 653</b>	-	<b>24 653</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL LOGISTIQUE</b>			<b>24 653</b>	-	<b>24 653</b>	

## 8.4. SANTÉ

Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m <sup>2</sup> )	Type d'établissement	Nombre de lits	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>Actifs en exploitation</b>							
<b>75 Paris 20°</b>							
Résidence MAPI – 20, rue des Cendriers	1990	1990	4 954	EHPAD	124	4 954	100,00 %
<b>77 77400 Saint-Thibault-des-Vignes</b>							
Eleusis Saint-Thibault – 5, rue Marc-Chagall	1990	1990	2 892	EHPAD	90	2 892	100,00 %
<b>77640 Jouarre</b>							
Clinique du Château de Perreuse	1873	1873	5 139	PSY	96	5 139	100,00 %
<b>78 78125 Vieille-Église-en-Yvelines</b>							
Clinique d'Yvelines – Route de Rambouillet	1939	1997	6 042	PSY	120	6 042	100,00 %
<b>78130 Chapet</b>							
Clinique Bazincourt – Route de Verneuil	1910	1984	7 100	SSR	90	7 100	100,00 %
<b>78300 Poissy</b>							
Eleusis Poissy – 11, rue Saint-Barthélémy	1990	1990	3 072	EHPAD	85	3 072	100,00 %
Résidence MAPI – 52, rue de Villiers	1989	1989	5 122	EHPAD	124	5 122	100,00 %
<b>78400 Chatou</b>							
Résidence MAPI – 8, square Debussy	1990	1990	4 936	EHPAD	115	4 936	100,00 %
<b>92 92130 Issy-les-Moulineaux</b>							
Laboratoire Diderot – 30/32, rue Diderot	1985	1985	211	LABO	-	211	100,00 %
<b>92150 Suresnes</b>							
Résidence Chevreul – 1/3, rue de Saint-Cloud	1989	2011	9 665	EHPAD	116	9 665	100,00 %
Korian Suresnes – 36, rue Carnot	2001	2001	4 613	EHPAD	100	4 613	100,00 %
<b>92230 Gennevilliers</b>							
Villa Caroline – 22, rue Jeanne-d'Arc	1960	1960	2 658	EHPAD	76	2 658	100,00 %
<b>92290 Chatenay-Malabry</b>							
Résidence Jean Rostand – 6/8, avenue du Bois	1989	1989	5 086	EHPAD	80	5 086	100,00 %
<b>92500 Rueil-Malmaison</b>							
Résidence MAPI – 31, bd Solferino	1992	1992	4 608	EHPAD	103	4 608	100,00 %
<b>92700 Colombes</b>							
Résidence Azur Colombes – 27/29, rue Youri-Gagarine	1996	1996	2 124	EHPAD	70	2 124	100,00 %
<b>93 93110 Rosny-sous-Bois</b>							
Résidence MAPI – 16, rue Marcelin-Berthelot	1986	1986	4 297	EHPAD	114	4 297	100,00 %
<b>93250 Villemomble</b>							
EHPAD de Villemomble – 36, rue de la Montagne-Savart	2008	2008	5 206	EHPAD	116	5 206	100,00 %
<b>93604 Aulnay-sous-Bois</b>							
Clinique Aulnay – 11, avenue de la République	1934	1998	11 567	MCO	191	11 567	100,00 %
<b>95 95200 Sarcelles</b>							
Résidence MAPI – Avenue de la Division-Leclerc	1989	1989	6 697	EHPAD	156	6 697	100,00 %
<b>95460 Ezanville</b>							
Eleusis Ezanville – 6, Grande-Rue	1991	1991	2 874	EHPAD	90	2 874	100,00 %



	Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m <sup>2</sup> )	Type d'établissement	Nombre de lits	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
	<b>95600 Eaubonne</b>							
	Korian Eaubonne – 2, rue Henri-Barbusse	1997	1997	3 941	EHPAD	103	3 941	100,00 %
	<b>Total actifs en exploitation – Région parisienne</b>			<b>102 803</b>		<b>2 159</b>	<b>102 803</b>	
<b>01</b>	<b>01000 Bourg-en-Bresse</b>							
	Clinique Convert – 62, route de Jasseron	1974	2003	17 550	MCO	164	17 550	100,00 %
<b>06</b>	<b>06400 Cannes</b>							
	Tiers Temps Cannes – 6, rue Monti – Impasse Bellevue	1989	1989	4 530	EHPAD	115	4 530	100,00 %
<b>07</b>	<b>07500 Guilherand-Granges</b>							
	Clinique Pasteur Valence – 294, boulevard du Général-de-Gaulle	1968	1998	17 276	MCO	199	17 276	100,00 %
<b>09</b>	<b>09270 Mazères</b>							
	Résidence Gaston de Foix – Faubourg du Cardinal-d'Este	1987	1987	3 306	EHPAD	80	3 306	100,00 %
<b>11</b>	<b>11000 Carcassonne</b>							
	Clinique Montréal – 84, route de Montréal	1953	2006	12 000	MCO	148	12 000	100,00 %
<b>13</b>	<b>13008 Marseille 8<sup>e</sup></b>							
	Clinique Monticelli – 88, rue du Commandant-Rolland	1950	1996	4 069	MCO	42	4 069	100,00 %
	Clinique Rosemont – 61/67, avenue des Goumiers	1964	2000	6 702	SSR	117	6 702	100,00 %
	<b>13009 Marseille 9<sup>e</sup></b>							
	CHP Clairval – 317, boulevard du Redon	1990	1990	31 035	MCO	289	31 035	100,00 %
	<b>13012 Marseille 12<sup>e</sup></b>							
	Provence Santé (Beauregard) – 12, impasse du Lido	1950	1991	20 698	MCO	326	20 698	100,00 %
	<b>13781 Aubagne</b>							
	Clinique La Bourbonne – Route de Toulon	1968	1972	9 249	SSR	120	9 249	100,00 %
<b>14</b>	<b>14050 Caen</b>							
	CHP Saint-Martin Caen – 18, rue des Roquemonts	1993	1993	36 631	MCO	167	36 631	100,00 %
<b>17</b>	<b>17300 Rochefort</b>							
	Le Clos des Fontaines – 2 bis, rue du 14-Juillet	1989	1989	2 989	EHPAD	71	2 989	100,00 %
<b>22</b>	<b>22310 Plancoët</b>							
	Clinique Maison de Velleda – Clinique Bran de Fer – Rue Velleda	1971	1971	5 970	SSR	105	5 970	100,00 %
	<b>22430 Erquy</b>							
	Les Jardins d'Erquy – 37, rue Saint-Michel	1920	1992	2 821	EHPAD	58	2 821	100,00 %
<b>27</b>	<b>27100 Le Vaudreuil</b>							
	Résidence Les Rivalières – 1, rue Bernard-Chédeville	1989	1989	4 139	EHPAD	98	4 139	100,00 %
<b>31</b>	<b>31270 Frouzins</b>							
	Les Terrasses de Mailheux – 25, chemin de Mailheux	2003	2003	3 775	EHPAD	80	3 775	100,00 %
	<b>31470 Saint-Lys</b>							
	Scimar Joie de Vivre – 835, route de Toulouse	1970	1970	3 075	EHPAD	95	3 075	100,00 %
	<b>31700 Blagnac</b>							
	Scimar Blagnac – 20, rue Pablo-Picasso	1990	1990	3 667	EHPAD	80	3 667	100,00 %
	<b>31770 Colomiers</b>							
	Scimar Lesplanes – 4, chemin des Cournaudis	1972	1972	3 159	EHPAD	95	3 159	100,00 %



## 08. Liste du patrimoine

	Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m <sup>2</sup> )	Type d'établissement	Nombre de lits	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>32</b>	<b>32410 Castera-Verduzan</b>							
	EHPAD de Castéra-Verduzan - Lieu-dit « Au Conte »	2009	2009	4 150	EHPAD	84	4 150	100,00 %
<b>33</b>	<b>33000 Bordeaux</b>							
	Clinique Tourny - 54, rue Huguerie	1850	1980	6 277	MCO	55	6 277	100,00 %
	Résidence Bordelaise Agréable - 27, rue Ségalier	1850	1850	4 436	RPA	59	4 436	100,00 %
	Korian Bordeaux - 1, rue Jean-Dandicolle	1993	1993	3 744	EHPAD	107	3 744	100,00 %
	<b>33608 Pessac</b>							
	Clinique Saint-Martin-Pessac - Allée des Tulipes	1976	1995	16 527	MCO	185	16 527	100,00 %
<b>34</b>	<b>34094 Montpellier</b>							
	Clinique Rech - 10, rue Hyppolyte-Rech	1850	2003	13 930	PSY	182	13 930	100,00 %
<b>35</b>	<b>35171 Bruz</b>							
	Clinique du Moulin - Carcé	1850	1995	5 147	PSY	72	5 147	100,00 %
<b>44</b>	<b>44046 Nantes</b>							
	Clinique Sourdille - 3, place Anatole-France	1928	2000	7 057	MCO	50	7 057	100,00 %
<b>45</b>	<b>45500 Gien</b>							
	Clinique Jeanne d'Arc - 2 ter, avenue Jean-Villejean	2010	2010	11 556	MCO	142	11 556	100,00 %
<b>47</b>	<b>47000 Agen</b>							
	Clos Saint-Jean - 2, avenue du Général-de-Gaulle	1990	1990	3 618	EHPAD	76	3 618	100,00 %
<b>53</b>	<b>53810 Changé</b>							
	Clinique Notre Dame de Pritz - Route de Niaffles	1965	1996	1 978	PSY	50	1 978	100,00 %
<b>59</b>	<b>59000 Lille</b>							
	Résidence Saint-Maur - 15, avenue Saint-Maur	1862	1862	7 555	EHPAD	142	7 555	100,00 %
	<b>59553 Esquerchin</b>							
	Clinique de l'Escrebieux - 984, rue de Quiery	1997	1997	3 405	PSY	75	3 405	100,00 %
<b>60</b>	<b>60200 Compiègne</b>							
	Tiers Temps Compiègne - 9, rue de Bouvines	1991	1991	2 363	EHPAD	60	2 363	100,00 %
	<b>60350 Pierrefonds</b>							
	Clinique Eugénie - 1, sente des Demoiselles	1998	1998	2 161	PSY	42	2 161	100,00 %
<b>62</b>	<b>62320 Rouvroy</b>							
	Clinique du Bois Bernard - Route de Neuvireuil	1974	1998	22 170	MCO	186	22 170	100,00 %
<b>63</b>	<b>63830 Durtol</b>							
	Clinique Grand Pré - Lieu-dit « Les Chaves »	1976	1999	7 500	PSY	144	7 500	100,00 %
<b>64</b>	<b>64000 Pau</b>							
	Résidence Les Lilas - 5, avenue des Lilas	1600	1600	3 436	EHPAD	65	3 436	100,00 %
<b>69</b>	<b>69000 Lyon</b>							
	Tiers Temps Lyon - 40, rue des Granges	1988	1988	2 743	EHPAD	91	2 743	100,00 %
	Résidence Saison Dorée - 8, rue Antoine-Péridaud	1995	1995	4 316	EHPAD	108	4 316	100,00 %
	<b>69134 Écully</b>							
	Clinique Mon Repos - 11, chemin de la Vernique	1820	1991	5 028	PSY	98	5 028	100,00 %
	<b>69280 Marcy-l'Étoile</b>							
	Résidence Marcy-l'Étoile - 248, rue des Sources	1993	1993	2 948	EHPAD	90	2 948	100,00 %



	Adresse	Année de construction	Année de dernière restructuration	Surface Santé (en m <sup>2</sup> )	Type d'établissement	Nombre de lits	Surface totale (en m <sup>2</sup> )	Pourcentage d'intérêts
<b>71</b>	<b>71100 Châlon-sur-Saône</b>							
	Clinique Sainte-Marie – 4, allée Saint-Jean-des-Vignes	1988	1988	9 539	MCO	197	9 539	100,00 %
	<b>71400 Autun</b>							
	La Pinède – Résidence Sainte-Anne – 14, rue Lauchien-Le-Boucher	1877	1877	5 118	EHPAD	80	5 118	100,00 %
<b>73</b>	<b>73100 Aix-les-Bains</b>							
	Tiers Temps Aix-les-Bains – 26, rue Victor-Hugo	1988	1988	2 466	EHPAD	54	2 466	100,00 %
<b>74</b>	<b>74100 Annemasse</b>							
	Hopital Privé Savoie Nord – 17-19, avenue Mendès-France	2012	2012	23 662	MCO	250	23 662	100,00 %
<b>76</b>	<b>76600 Le Havre</b>							
	Hôpital Privé de l'Estuaire – 505, rue Irène-Joliot-Curie	2010	2010	33 388	MCO	356	33 388	100,00 %
<b>79</b>	<b>79500 Melle</b>							
	Château de Chaillé – 5, allée de Chaillé	1850	1850	5 668	EHPAD	112	5 668	100,00 %
<b>81</b>	<b>81100 Castres</b>							
	Résidence Les Grands Chênes – 14, chemin des Amoureux	1989	1989	2 295	EHPAD	69	2 295	100,00 %
<b>85</b>	<b>85000 La Roche-sur-Yon</b>							
	EHPAD La Roche-sur-Yon – 96, boulevard des Belges et 32 rue Abbé-Billaud	2009	2009	3 750	EHPAD	75	3 750	100,00 %
	RPA La Roche-sur-Yon – 96, boulevard des Belges et 32 rue Abbé-Billaud	2009	2009	1 961	RPA	35	1 961	100,00 %
	<b>Total actifs en exploitation – Province</b>			<b>422 533</b>		<b>5 840</b>	<b>422 533</b>	
	<b>TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION</b>			<b>525 336</b>		<b>7 999</b>	<b>525 336</b>	
	<b>Actifs en développement</b>							
<b>64</b>	<b>64100 Bayonne</b>							
	Capio Bayonne – Chemin de Campagne	en cours	en cours	29 594	MCO	254	29 594	100,00 %
<b>84</b>	<b>84100 Orange</b>							
	Capio Orange – Route du Parc	en cours	en cours	4 797	MCO	60	4 797	80,00 %
	<b>TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT</b>			<b>34 391</b>		<b>314</b>	<b>34 391</b>	
	<b>TOTAL GÉNÉRAL SANTÉ</b>			<b>559 727</b>		<b>8 313</b>	<b>559 727</b>	

## SYNTHÈSE DU PATRIMOINE SANTÉ

	Nombre de lits	Surface totale (en m <sup>2</sup> )
Région parisienne	2 159	102 803
Province	5 840	422 533
Autres pays	0	0
<b>Patrimoine santé en exploitation au 31 décembre 2014</b>	<b>7 999</b>	<b>525 336</b>
Programmes en cours de construction et réserves foncières	314	34 391
<b>PATRIMOINE SANTÉ TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>8 313</b>	<b>559 727</b>



## Informations complémentaires

<b>9.1. Document de référence contenant un rapport financier annuel .....</b>	<b>354</b>
9.1.1. Documents accessibles au public.....	354
9.1.2. Informations financières historiques.....	354
9.1.3. Attestation du responsable du Document de référence contenant un rapport financier annuel.....	354
9.1.4. Table de concordance du Document de référence .....	355
9.1.5. Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel.....	357
<b>9.2. Contrôleurs légaux des comptes .....</b>	<b>358</b>
9.2.1. Responsables du contrôle des comptes.....	358
9.2.2. Rapports des Commissaires aux Comptes.....	359
<b>9.3. Informations juridiques.....</b>	<b>367</b>
9.3.1. Siège social, forme juridique et législation applicable.....	367
9.3.2. Actes constitutifs et extraits des statuts .....	367
9.3.3. Recherche et brevets .....	371



## 9.1. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL

### 9.1.1. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent rapport financier est disponible sans frais auprès de la Direction de la Communication Financière de Gecina sur simple demande adressée à la société à l'adresse suivante : 16, rue des Capucines - 75002 Paris, par téléphone au 0 800 800 976, ou par e-mail adressé à [actionnaire@gecina.fr](mailto:actionnaire@gecina.fr). Il est également disponible sur le site Internet de la société Gecina ([www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)).

Sont également accessibles, au siège ou sur le site Internet de la société Gecina, les documents suivants :

- les statuts de la société ;
- les informations financières historiques de la société et de ses filiales pour les deux exercices précédant la publication du rapport financier annuel.

#### RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général de Gecina (ci-après la « société » ou « Gecina »).

#### RESPONSABLES DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Samuel Henry-Diesbach : 01 40 40 52 22

Laurent Le Goff : 01 40 40 62 69

Virginie Sterling : 01 40 40 62 48

#### Communication financière, relations analystes, investisseurs et relations presse :

[ir@gecina.fr](mailto:ir@gecina.fr)

#### Relations actionnaires individuels :

Numéro vert : 0 800 800 976

[actionnaire@gecina.fr](mailto:actionnaire@gecina.fr)

### 9.1.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 : Comptes consolidés et rapport des Commissaires aux Comptes y afférent figurent dans le Document de référence déposé le 27 février 2013 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence D. 13-0086 aux pages 53 à 94 et 276 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 : Comptes consolidés et rapport des Commissaires aux Comptes y afférent figurent dans le Document de référence déposé le 26 février 2014 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence D.14-0089 aux pages 69 à 112 et 346.

Ces documents sont disponibles sur les sites de l'Autorité des marchés financiers et de Gecina :

[www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)

[www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

### 9.1.3. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL

*« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.*

*J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les informations relevant du rapport de gestion, dont une table de concordance figure en page suivante, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.*

*J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.*

*Les informations financières historiques relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014 présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 359 à 361 du présent document. Le rapport sur les Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figure en page 359 du présent document. Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.14-0089 le 26 février 2014 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 346 dudit document. Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 13-0086 le 27 février 2013 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 276 dudit document. »*

Philippe Depoux  
Directeur Général

## 9.1.4. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rubrique de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Pages
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	354
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	358
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	10-11
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	22-47
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1.	Histoire et évolution de la société	12-16
5.2.1.	Investissements de l'exercice	50-53
5.2.2.	Investissements à venir	69
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1.	Principales activités	16-20
6.2.	Principaux marchés	16-20
6.3.	Événements exceptionnels	79-80
6.4.	Dépendance à l'égard de brevets, licences ou contrats	371
6.5.	Position concurrentielle	26
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1.	Organisation du Groupe et liste des filiales	14-16
7.2.	Activité et résultats des principales filiales	65-67
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1.	Propriétés immobilières, usines et équipements du Groupe	337-352
8.2.	Questions environnementales	199-336
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1.	Résultats et situation financière	49-71
9.2.1.	Principaux facteurs de performance	21, 70-71
9.2.2.	Changements importants affectant les revenus	50-53
9.2.3.	Valorisation expertisée du patrimoine immobilier	58-65
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1.	Capitaux de l'émetteur	77, 178-192
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	78
10.3.	Financement	54-58
10.4.	Restriction à l'utilisation des capitaux	57, 94, 123
10.5.	Sources de financement attendues	54-58
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	371
<b>12</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	
12.1.	Évolutions récentes	69, 112, 129
12.2.	Perspectives d'avenir	69
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	69
<b>14</b>	<b>Organes d'administration et Direction Générale</b>	133-173
14.1.	Composition des organes de direction et de contrôle	133-173
14.2.	Conflits d'intérêts	152-153
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	111, 163-173
15.1.	Rémunération et avantages versés	111, 163-173
15.2.	Rémunération et avantages : montant provisionné	173



<b>Rubrique de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004</b>		<b>Pages</b>
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	133-163
16.1.	Date d'expiration des mandats	138-141
16.2.	Information sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	138
16.3.	Comités constitués par le Conseil d'Administration	146-152
16.4.	Gouvernement d'entreprise	133-173
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	-
17.1.	Effectifs et politique de l'emploi	110, 128, 290-305
17.2.	Participations et stock-options	110-111, 128-129, 193-194
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	302
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1.	Répartition du capital au 31 décembre 2014	178
18.2.	Droits de vote différents	178
18.3.	Contrôle	178
18.4.	Accord relatif au changement de contrôle	185-186
<b>19</b>	<b>Opérations avec des parties liées</b>	109-110, 153-154
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats</b>	
20.1.	Comptes consolidés	73-112
20.2.	Informations pro forma	-
20.3.	Comptes annuels	113-131
20.4.	Rapports des Commissaires aux Comptes	359-366
20.5.	Informations financières intermédiaires	néant
20.6.	Politique de distribution des dividendes	176-177
20.7.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	32-34, 96-97, 109-110
20.8.	Changement significatif de la situation financière	néant
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>	-
21.1.	Informations concernant le capital social	178-192
21.2.	Acte constitutif et statuts	367-371
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	néant
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	45, 64-65, 193
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	354
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	130-131

### 9.1.5. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le Document de référence comprenant également le rapport financier annuel, la déclaration du responsable fait référence à des informations relevant du rapport de gestion. Dans la forme actuelle du document, ces informations se retrouvent dans diverses parties.

#### RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Éléments requis par les articles L. 451-1-1-1 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF	Pages
Comptes consolidés	73-112
Comptes annuels	113-131
Déclaration de la personne responsable	354
Rapport de gestion	voir ci-après
Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes consolidés	359-360
Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes annuels	361
Honoraires des contrôleurs légaux	111

#### RAPPORT DE GESTION

	Pages
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe, situation de la société et du Groupe durant l'exercice écoulé (L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	49-71
Évolution prévisible (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	69
Activités en matière de recherche et de développement (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce)	371
Informations relatives aux questions d'environnement et conséquences environnementales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce)	199-336
Informations relatives aux questions de personnel et conséquences sociales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce)	290-305
Description des principaux risques et incertitudes (L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	22-47
Informations relatives à la structure et à la composition du capital : délégations dans le domaine des augmentations de capital (L. 225-100 du Code de commerce), informations sur les rachats d'actions propres (L. 225-211 du Code de commerce), identité des actionnaires détenant plus de 5 % ; autocontrôle (L. 233-13 du Code de commerce), participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (L. 225-102 du Code de commerce)	178-192
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3 du Code de commerce)	185-186
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices (243 bis du CGI)	176
Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social, mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice (L. 225-102-1 du Code de commerce)	163-173



## 9.2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

---

### 9.2.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

#### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

##### MAZARS

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
Représenté par Julien Marin-Pache  
Exaltis - 61, rue Henri Regnault  
92400 Courbevoie

Mazars a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.

##### PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
Représenté par Jean-Pierre Bouchart  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.

#### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

##### PHILIPPE CASTAGNAC

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
Exaltis - 61, rue Henri Regnault  
92400 Courbevoie

Le mandat de Patrick de Cambourg, nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux, est arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Monsieur Philippe Castagnac a été nommé par cette Assemblée, afin de le remplacer. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.

##### YVES NICOLAS

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Le mandat de Pierre Coll, nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 2 juin 2004 pour une durée de six exercices sociaux, est arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2010. Monsieur Yves Nicolas a été nommé par cette Assemblée, afin de le remplacer. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2015.



### 9.2.2 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

#### 9.2.2.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

##### Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Gecina SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### 1. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### 2. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 3.5.4.7., 3.5.5.12. et 3.5.9.3. de l'annexe décrivent, d'une part, certaines opérations et/ou engagements en Espagne et, d'autre part, l'émission prétendue de quatre billets à ordre et de lettres d'engagements de garantie par Gecina SA. Nous avons pris connaissance, selon le cas, des évolutions intervenues sur ces sujets au cours de l'exercice et/ou des diligences et analyses spécifiques menées par la société. Nous avons également examiné la documentation correspondante et apprécié le caractère approprié du traitement comptable qui en a résulté.

- Le patrimoine immobilier fait l'objet, à chaque arrêté, de procédures d'évaluation par des experts immobiliers indépendants selon des modalités décrites dans la note 3.5.3.1. de l'annexe. Nous avons vérifié le caractère approprié de ces modalités d'évaluation et de leur application. Nous avons également vérifié que la détermination de la juste valeur des immeubles de placement et des immeubles en vente, telle que présentée dans le bilan consolidé et les notes 3.5.5.1. et 3.5.5.5. de l'annexe, a été effectuée sur la base de ces expertises externes. Nous nous sommes par ailleurs assurés que, pour les immeubles valorisés au coût historique, le niveau de dépréciation est suffisant au regard de ces expertises externes. Comme indiqué dans la note 3.5.3.14. de l'annexe, les évaluations effectuées par les experts immobiliers indépendants reposent sur des estimations et il est donc possible que la valeur à laquelle le patrimoine immobilier pourrait être cédé diffère significativement de l'évaluation effectuée en date d'arrêté.

- Comme indiqué dans les notes 3.5.3.8. et 3.5.5.11.2. de l'annexe, Gecina SA a recours à des instruments dérivés comptabilisés en juste valeur au bilan consolidé. Pour déterminer cette juste valeur, la société utilise des techniques d'évaluation basées sur des paramètres de marché. Nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, et revu les calculs effectués par la société. Comme indiqué dans la note 3.5.3.14. de l'annexe, les évaluations effectuées par la société reposent sur des estimations et il est donc possible que la valeur à laquelle ces instruments dérivés pourraient être réalisés diffère de l'évaluation effectuée en date d'arrêté.

- Comme indiqué dans les notes 3.5.3.2.2. et 3.5.3.2.3. de l'annexe, les titres de participation sont évalués à leur juste valeur et les autres immobilisations financières sont dépréciées lorsqu'il existe une dépréciation durable. Pour déterminer la juste valeur des titres de participation et l'existence éventuelle d'une dépréciation durable des autres immobilisations financières, la société examine les circonstances propres à chaque actif et utilise des hypothèses et données prévisionnelles. Nous avons examiné ces éléments et apprécié les évaluations effectuées par la société. Comme indiqué dans la note 3.5.3.14. de l'annexe, ces évaluations reposent sur des estimations et il est donc possible que la valeur à laquelle ces actifs pourraient être réalisés diffère de l'évaluation effectuée en date d'arrêté.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



### 3. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**

Julien Marin-Pache

Associé

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Pierre Bouchart

Associé

### 9.2.2.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Gecina SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### 1. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### 2. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823.9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants:

- Les règles et méthodes comptables applicables au patrimoine immobilier et aux immobilisations financières sont décrites dans les notes 4.3.3.1. et 4.3.3.2. de l'annexe, respectivement. Nous avons apprécié le caractère approprié de ces modalités d'estimation et leur correcte application.

- La note 4.3.3.7. « Instruments de couverture » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation des instruments financiers. Nous avons examiné le dispositif de contrôle relatif au classement comptable et à la détermination des paramètres utilisés pour la valorisation des instruments financiers.
- La note 4.3.6.1. de l'annexe décrit l'émission prétendue de quatre billets à ordre et de lettres d'engagements de garantie par Gecina SA. Nous avons pris connaissance, selon le cas, des évolutions intervenues au cours de l'exercice et/ou des diligences et analyses spécifiques menées par la société. Nous avons également examiné la documentation correspondante et apprécié le caractère approprié du traitement comptable qui en a résulté.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### 3. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 février 2015,

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**  
Julien Marin-Pache  
Associé

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Jean-Pierre Bouchart  
Associé



### 9.2.2.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

#### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

##### 1. Signature d'une transaction avec Monsieur Christophe Clamageran, consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société

Dirigeant concerné : Monsieur Christophe Clamageran

Le Conseil d'Administration du 4 octobre 2011 a autorisé la signature d'une transaction avec Monsieur Christophe Clamageran

consécutivement à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la société. Cette transaction a poursuivi ses effets en 2014 sur le point suivant :

- La conservation par Monsieur Christophe Clamageran du bénéfice des stock-options qui lui ont été octroyées lors des Conseils d'Administration du 22 mars et du 9 décembre 2010, Monsieur Christophe Clamageran étant dispensé par le Conseil d'Administration du respect de la condition de présence figurant dans les règlements des plans gouvernant ces attributions, les autres modalités des règlements desdits plans restant inchangées.

Le nombre total d'options dont est bénéficiaire Monsieur Christophe Clamageran au titre de ces plans est de 61 368 options.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2012.

##### 2. Attribution à Monsieur Philippe Depoux d'une indemnité de cessation de fonctions de Directeur Général de la société soumise à conditions de performance

Dirigeant concerné : Monsieur Philippe Depoux

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2013 a fixé les conditions de l'indemnité de départ du Directeur Général en cas de cessation de ses fonctions. Ces dernières peuvent se résumer de la façon suivante :

- En cas de cessation des fonctions de Directeur Général, à la suite d'un départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie, Monsieur Philippe Depoux bénéficiera d'une indemnité dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :

- **Ancienneté inférieure à un an** : indemnité de départ de 6 mois maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable) ; il est précisé que cette disposition est devenue caduque le 3 juin 2014, l'ancienneté du Directeur Général ayant atteint un an à cette date.

- **Ancienneté entre un an et deux ans** : indemnité de départ de 100% maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable). Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance, telles que définies ci-après.

- **Ancienneté supérieure à deux ans** : indemnité de départ de 200% maximum de la rémunération globale brute au titre du mandat de Directeur Général (fixe et variable). Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance, telles que définies ci-après.

## 09. Informations complémentaires

### Conditions de performance pour une ancienneté supérieure à un an:

L'indemnité ne sera versée à 100% que si le résultat récurrent du dernier exercice (N) clos avant la cessation des fonctions est supérieur à la moyenne des 2 précédents résultats récurrents (N-1 et N-2) précédant la cessation des fonctions. La comparaison des résultats récurrents sera opérée en prenant en compte les évolutions du périmètre patrimonial pendant les années concernées, selon les modalités décrites ci-après :

Conditions de performance	Indemnité de départ
Résultat récurrent année N hors variation de valeur > moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2)	100%
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 4% de la moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2)	80%
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 8% de la moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2)	50%
Résultat récurrent année N hors variation de valeur < 12% de la moyenne des résultats récurrents (N-1+N-2)	Aucune indemnité de départ

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance, étant précisé que, le cas échéant, il pourra tenir compte d'éléments exceptionnels intervenus au cours de l'exercice.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 avril 2014.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**  
Julien Marin-Pache  
Associé

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Jean-Pierre Bouchart  
Associé



#### **9.2.2.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ GECINA**

**Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014**

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Gecina SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion de risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

##### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des

risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Nous attirons votre attention sur le paragraphe «Engagements de garantie consentis en Espagne» au sein de la partie 5.1.9. du rapport du Président du Conseil d'Administration. Ce paragraphe mentionne l'identification d'engagements consentis, malgré le dispositif de contrôle interne, ainsi que la mise en œuvre de procédures par le Groupe dans ce contexte.

##### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 février 2015,

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**

Julien Marin-Pache  
Associé

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Pierre Bouchart  
Associé

### 9.2.2.5. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Gecina, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

#### Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe  dans le chapitre 7 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 6 personnes entre décembre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ 8 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du

13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

#### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 7 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

#### 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

##### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec une vingtaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

<sup>1</sup> dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>2</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information



Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>3</sup> (précisées en annexe), nous avons au niveau des Directions des Ressources Humaines et Développement, Innovation et Performance Durables :

- consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 100 % des effectifs et 100 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait

nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

## 3. RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS RSE

### Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par le Groupe et identifiées par le signe , nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 100 % des effectifs et 100 % des informations environnementales identifiées par le signe .

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe .

### Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par le Groupe et identifiées par le signe  ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à La Défense, le 19 février 2015

L'organisme tiers indépendant

**Mazars SAS**

Julien Marin-Pache  
Associé

Emmanuelle Rigaudias  
Associée RSE & Développement Durable

<sup>3</sup> **Informations sociales** : effectif total réparti par sexe, âge, type de contrat et statut ; nombre total d'embauches ; nombre total de départs en CDI (contrat à durée indéterminée) ; pourcentage de postes pourvus en interne ; taux d'absentéisme ; nombre de jours d'absence par type d'absence ; taux d'absentéisme détaillé par type d'absence et par convention ; nombre de collaborateurs ayant eu ou moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours ; taux de fréquence des accidents du travail ; taux de gravité des accidents du travail ; pourcentage d'augmentation individuelle moyenne cadre versus non cadre par statut et par sexe ; nombre de niveaux de classification professionnelle pour les lesquels l'écart de rémunération H/F supérieur à 3 % (administratifs, hors Comex) ; pourcentage des femmes dans les recrutements externes ; nombre moyen d'heures de formation par salarié formé.

**Informations environnementales** : taux de couverture du SMG (système de management général) - Construction et rénovation (en % de surface) ; taux de couverture du SMG - Exploitation (en % de surface) ; taux de couverture SME (système de management environnemental) ; pourcentage de réduction du niveau des émissions de GES des salariés (en T<sub>eq</sub>CO<sub>2</sub>/employé/an) ; pourcentage de déchets valorisés / recyclés ; pourcentage des surfaces aménagées avec un local de collecte sélective ; moyenne des consommations d'eau et pourcentage de réduction des consommations d'eau ; pourcentage de réduction de consommation d'énergie primaire depuis 2008 kWh<sub>ep</sub> / m<sup>2</sup> Résidentiel et Bureaux ; pourcentage de réduction de consommation d'énergie finale depuis 2008 kWh<sub>ep</sub> / m<sup>2</sup> Résidentiel et Bureaux ; pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE (diagnostic de performance énergétique) énergie A, B ou C Résidentiel et Bureaux ; mix énergétique ; pourcentage de production d'énergies renouvelables ; niveau d'émission de GES (gaz à effet de serre) en kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an Résidentiel et Bureaux ; pourcentage de réduction des émissions depuis 2008 ; pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B, C Résidentiel et Bureaux ; coefficient de biotope par surface ; pourcentage des actifs ayant fait l'objet d'un audit biodiversité.

**Informations sociétales** : nombre de baux verts signés et taux de couverture en surface ; taux de recommandation client ; contribution économique ; nombre de chartes « achat responsable » signées avec les fournisseurs ; nombre de journées collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (Fondation) ; nombre et pourcentage de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (Fondation) ; montants des dons versés par la Fondation.



## 9.3. INFORMATIONS JURIDIQUES

### 9.3.1. SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Dénomination	Gecina
Siège social	14-16, rue des Capucines à Paris (II <sup>e</sup> )
Forme juridique	Société Anonyme, régie par les articles L. 225-1 et suivants et R. 210-1 et suivants du Code de commerce et tous textes subséquents
Législation	Législation française
Date de constitution et d'expiration de la société	La société a été constituée le 14 janvier 1959 pour 99 ans. Sa date d'expiration est fixée au 14 janvier 2058
Registre du commerce et des sociétés	592 014 476 RCS PARIS
Numéro d'identification	SIRET 592 014 476 00150
Code APE	6820A
Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société	Au siège social (téléphone : 01 40 40 50 50)
Exercice social	L'exercice social commence le 1 <sup>er</sup> janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de douze mois

### RÉGIME DES SOCIÉTÉS D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER COTÉES

La société a opté pour le régime fiscal instauré par la loi de finances pour 2003 du 30 décembre 2002, applicable dès le 1<sup>er</sup> janvier 2003, et prévoyant la création des Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées (SIIC). Il permet aux sociétés optant pour ce régime de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les revenus et les plus-values réalisées dans le cadre de leur activité de société foncière, à condition d'acquitter une *exit tax* calculée désormais au taux de 19 % sur les plus-values latentes existant au jour de l'option, et dont le paiement est étalé sur quatre ans. En contrepartie de cette exonération d'impôt, les SIIC sont soumises à une obligation de distribution à hauteur de 95 % de leurs revenus de location exonérés, de 60 % des plus-values exonérées, dans les deux ans, et de 100 % des bénéfices versés par les filiales.

### 9.3.2. ACTES CONSTITUTIFS ET EXTRAITS DES STATUTS

#### 9.3.2.1. OBJET SOCIAL

##### OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet l'exploitation d'immeubles ou groupes d'immeubles locatifs situés en France ou à l'étranger.

À cet effet notamment :

- l'acquisition par voie d'achat, d'échange, d'apport en nature ou autre, de terrains à bâtir ou assimilés ;
- la construction d'immeubles ou groupes d'immeubles ;
- l'acquisition par voie d'achat, d'échange, d'apport en nature ou autre, d'immeubles ou groupes d'immeubles déjà construits ;
- le financement des acquisitions et des opérations de construction ;
- la location, l'administration et la gestion de tous immeubles pour son compte ou pour le compte de tiers ;
- la vente de tous biens ou droits immobiliers ;
- la prise de participation dans toutes sociétés ou organismes dont les activités sont en rapport avec l'objet social, et ce, par voie d'apport, souscription, achat ou échange de titres ou droits sociaux ou autrement ; et généralement toutes opérations financières, immobilières et mobilières se rapportant directement ou indirectement à cet objet et susceptibles d'en faciliter le développement et la réalisation.

#### 9.3.2.2. ORGANISATION DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION

##### PRÉSIDENTE ET DIRECTION GÉNÉRALE

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé, avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a décidé la nomination de Monsieur Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et la confirmation de Monsieur Bernard Michel dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

##### CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 12)

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la Loi.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée Générale Ordinaire peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans. Ils sont rééligibles et peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale.



Nul ne peut être nommé administrateur s'il est âgé de plus de 75 ans. Si un administrateur vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Pendant la durée de son mandat chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins.

L'article 2 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que chaque administrateur doit être propriétaire de 40 actions.

### **BUREAU DU CONSEIL (ARTICLE 13)**

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique et, éventuellement un Co-Président et un ou plusieurs Vice-Présidents.

Si le Conseil d'Administration décide de nommer un Co-Président, ce titre sera également attribué au Président sans pour autant que cette nomination entraîne une limitation des pouvoirs dévolus par la loi ou les présents statuts au seul Président.

Le Conseil d'Administration fixe la durée des fonctions du Président et, le cas échéant du Co-Président et du ou des Vice-Présidents, qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur.

Le Président du Conseil d'Administration et, éventuellement, le Co-Président ou le ou les Vice-Présidents sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration.

Nul ne peut être nommé Président, Co-Président ou Vice-Président s'il est âgé de plus de 70 ans. Si le Président, le Co-Président ou un Vice-Président vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Les séances du Conseil sont présidées par le Président. En cas d'absence du Président, la réunion est présidée par le Co-Président ou par l'un des Vice-Présidents présents sur désignation, pour chaque séance, par le Conseil. En cas d'absence du Président, du Co-Président et des Vice-Présidents, le Conseil désigne, pour chaque séance, celui des membres présents qui présidera la réunion.

Le Conseil choisit la personne devant remplir les fonctions de secrétaire.

### **DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14)**

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre lieu, y compris à l'étranger.

Le Président arrête l'ordre du jour de chaque Conseil et convoque, par tous moyens appropriés, les administrateurs.

Les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil à tout moment.

Le cas échéant, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont adressées en vertu des deux alinéas précédents.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.

Un administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil d'Administration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les dispositions des alinéas précédents sont applicables aux représentants permanents d'une personne morale administrateur.

Le Conseil d'Administration peut se réunir et délibérer par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi, selon les conditions et modalités fixées dans son Règlement intérieur.

À cet égard, dans les limites fixées par la loi, le Règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par les dispositions réglementaires en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, l'administrateur mandataire d'un de ses collègues disposant de deux voix ; en cas de partage des voix, le Président de séance n'aura pas de voix prépondérante.

### **POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 15)**

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'Administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers, actionnaires ou non, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Il peut décider également la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Ces comités, dont la composition et les attributions sont fixées dans le Règlement intérieur exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'Administration.

### **POUVOIRS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 16)**

Conformément à l'article L. 225-51 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Sous réserve des dispositions légales et réglementaires, il organise et dirige les travaux de celui-ci et en rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Il peut également, en application de l'article 17 des présents statuts, assurer la Direction Générale de la société.

## 09. Informations complémentaires

### DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ (ARTICLE 17)

La Direction Générale de la société est assumée, au choix du Conseil d'Administration, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale visée à l'alinéa précédent.

Le Conseil d'Administration exerce ce choix à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix conformément aux dispositions réglementaires applicables.

Lorsque la Direction Générale est assumée par le Président du Conseil d'Administration, il occupe la fonction de Président-Directeur Général. Le Conseil d'Administration détermine la durée des fonctions du Président-Directeur Général qui ne peut excéder la durée de son mandat d'administrateur. Le Président-Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration.

Si la Direction Générale n'est pas assumée par le Président du Conseil d'Administration, un Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration.

La durée des fonctions du Directeur Général est librement fixée par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général ou, le cas échéant, le Président-Directeur Général sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et notamment pour procéder à l'achat ou à la vente de tous biens ou droits immobiliers. Ils exercent leurs pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration.

Ils représentent la société dans leurs rapports avec les tiers. La société est engagée même par les actes du Directeur Général ou, le cas échéant, du Président-Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Dans le cadre de l'organisation interne de la société, le Conseil d'Administration peut limiter les pouvoirs du Directeur Général ou le cas échéant, du Président-Directeur Général, mais les restrictions qui seraient ainsi apportées à leurs pouvoirs ne sont pas opposables aux tiers.

Sur proposition du Directeur Général ou le cas échéant, du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général ou le cas échéant, le Président-Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut dépasser un maximum de cinq.

En accord avec le Directeur Général ou le cas échéant, le Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués.

Lorsque le Directeur Général ou, le cas échéant, le Président-Directeur Général cessent ou sont empêchés d'exercer leurs fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du

Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général ou le cas échéant, du nouveau Président-Directeur Général.

Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général ou le cas échéant, que le Président-Directeur Général.

Le Directeur Général est révocable à tout moment sur juste motif par le Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général ou, le cas échéant, du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués.

Nul ne peut être nommé Directeur Général ou Directeur Général Délégué s'il est âgé de plus de 65 ans. Si un Directeur Général ou un Directeur Général Délégué en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

### CENSEURS (ARTICLE 18)

L'Assemblée Générale annuelle peut nommer auprès de la société des censeurs choisis parmi les actionnaires sans que leur nombre puisse être supérieur à trois. Les censeurs peuvent également être nommés par le Conseil d'Administration de la société sous réserve de la ratification de cette nomination par la plus proche Assemblée Générale.

Nul ne peut être nommé censeur s'il est âgé de plus de 75 ans. Si un censeur vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Les censeurs sont nommés pour une durée de trois années et sont rééligibles. Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'Administration et prennent part à ses délibérations avec voix consultative.

Les censeurs peuvent se voir confier des missions spécifiques.

### RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS, DES CENSEURS, DU PRÉSIDENT, DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS (ARTICLE 19)

Les administrateurs reçoivent, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence, dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Le Conseil d'Administration répartit librement entre ses membres et les censeurs le montant de ces jetons de présence.

Il peut aussi allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats effectifs confiés à des administrateurs ou à des censeurs. Ces conventions sont soumises aux dispositions légales relatives aux conventions sujettes à autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

### RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration de Gecina a adopté le 5 juin 2002 et mis à jour à plusieurs reprises depuis cette date, son Règlement intérieur qui précise et complète les modalités de fonctionnement du Conseil prévues par les statuts.



La Charte de l'administrateur et la Charte du représentant du Comité d'Entreprise précisent respectivement les devoirs et obligations des administrateurs et des représentants du Comité d'Entreprise.

Ces deux Chartes, ainsi que les règlements intérieurs des trois comités du Conseil d'Administration, constituent les annexes du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

### **9.3.2.3. DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS**

#### **DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS À CHAQUE ACTION (ARTICLE 10 DES STATUTS)**

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur minimale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.

Les actionnaires ne sont responsables du passif social que jusqu'à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe.

La propriété d'une action comporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux décisions de l'Assemblée Générale.

#### **DROITS DE VOTE DOUBLE**

Néant.

#### **LIMITATION DES DROITS DE VOTE**

Néant.

### **9.3.2.4. MODIFICATION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE ATTACHÉS AUX ACTIONS**

Les statuts de Gecina ne prévoient pas de dispositions relatives à la modification du capital et des droits de vote attachés aux actions. Ces décisions sont soumises aux dispositions légales et réglementaires.

### **9.3.2.5. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

#### **ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)**

##### **1. Convocation**

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires.

Les réunions se tiennent, soit au siège social, soit en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

##### **2. Droit d'accès**

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires se composent de tous les actionnaires qui détiennent, dans les conditions ci-dessous, au moins une action. Les Assemblées Spéciales se composent de tous les actionnaires détenteurs d'actions de la catégorie concernée qui détiennent, dans les conditions ci-dessous, au moins une action de cette catégorie.

Les actions sur le montant desquelles les versements exigibles n'ont pas été effectués cessent de donner droit à admission dans les Assemblées Générales et sont déduites pour le calcul du quorum.

Sous réserve des dispositions ci-dessus, tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité, de participer aux Assemblées Générales dans les formes fixées par la loi. Ce droit est subordonné à l'inscription nominative de leurs actions à leur compte dans les registres de la société.

##### **3. Bureau - Feuille de présence**

Les Assemblées Générales sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou en son absence par un Vice-Président ou en l'absence de ce dernier par un administrateur, spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée Générale élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, disposant du plus grand nombre de voix.

Le bureau de l'Assemblée désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

##### **4. Droit de vote**

Chaque membre de l'Assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Les actionnaires peuvent voter aux Assemblées en adressant le formulaire de vote par correspondance soit sous forme papier soit, sur décision du Conseil d'Administration, par télétransmission (y compris par voie électronique), selon la procédure arrêtée par le Conseil d'Administration et précisée dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Lorsque cette dernière méthode est utilisée, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les actionnaires peuvent également se faire représenter aux Assemblées en adressant à la société le formulaire de procuration soit sous forme papier soit par télétransmission selon la procédure arrêtée par le Conseil d'Administration et précisée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. La signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Le mandat donné pour une Assemblée est révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire.

Les Assemblées Générales et Spéciales délibèrent aux conditions de quorum et majorité prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et/ou dans l'avis de convocation, sont réputés présents ou représentés pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

#### **FORME DES ACTIONS (ARTICLE 7 DES STATUTS)**

Les actions sont obligatoirement nominatives. Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

### 9.3.2.6. DÉCLARATION DE FRANCHISSEMENT DES SEUILS

#### FRANCHISSEMENT DE SEUIL - INFORMATION (ARTICLE 9 DES STATUTS)

Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital et d'effectuer toute déclaration d'intention en conséquence, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir ou cesse de détenir une fraction égale à 2 % du capital social ou des droits de vote ou tout multiple de ce pourcentage doit informer la société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils.

Cette obligation d'information s'applique dans tous les cas de franchissement des seuils stipulés ci-dessus, y compris au-delà des seuils prévus par la loi. À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les conditions prévues par la loi dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital social en font la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Tout actionnaire autre qu'une personne physique venant à détenir, directement ou indirectement 10 % des droits à dividendes de la société devra indiquer dans sa déclaration de franchissement

de seuil s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement tel que défini à l'article 23 des statuts. Tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant, directement ou indirectement 10 % des droits à dividendes de la société à la date d'entrée en vigueur du présent paragraphe devra indiquer s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement tel que défini à l'article 23 des statuts au plus tard dix (10) jours ouvrés avant la mise en paiement des distributions. Dans l'hypothèse où un actionnaire déclarerait ne pas être un Actionnaire à Prélèvement, il devra en justifier à toute demande de la société. Tout actionnaire, autre qu'une personne physique, ayant notifié le franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % des droits à dividendes de la société à la date d'entrée en vigueur du présent paragraphe devra notifier à la société, à bref délai et en tout état de cause au plus tard dix (10) jours ouvrés avant la mise en paiement des distributions, tout changement de son statut fiscal qui lui ferait acquérir ou perdre la qualité d'Actionnaire à Prélèvement.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues à l'alinéa 1<sup>er</sup> du présent article, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 2 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée. La privation du droit de vote s'applique pour toute Assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

### 9.3.3. RECHERCHE ET BREVETS

Néant.



Conception et réalisation :  
**makheia**  sequoia

14-16, rue des Capucines – 75002 Paris – Tél. : + 33 (0) 1 40 40 50 50  
Adresse postale : 16, rue des Capucines – 75084 Paris Cedex 02  
[www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)

