2021

# Document de référence

gecina
Bien plus que des mètres carrés

gecina
Bien plus que des mètres carrés

# Document de référence

Incluant le rapport financier annuel et le rapport Développement Durable

**2013**

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26/02/2014, 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


01 **Présentation du Groupe** 9
**1.1.** Chiffres clés 10
**1.2.** Indicateurs de performance 12
**1.3.** Dates clés de Gecina 13
**1.4.** Organisation du Groupe et organigramme 14
**1.5.** Activité et marchés 16
**1.6.** Risques 20

02 **Commentaires sur l'exercice** 45
**2.1.** Revue de l'activité 46
**2.2.** Ressources financières 49
**2.3.** Valorisation du patrimoine immobilier 54
**2.4.** Activité et résultats des principales sociétés 60
**2.5.** Actif Net Réévalué triple net 63
**2.6.** Évolutions, perspectives et tendances 64
**2.7.** Reporting EPRA au 31 décembre 2013 66

03 **Comptes consolidés** 69
**3.1.** État consolidé de la situation financière 70
**3.2.** État du résultat global consolidé (format EPRA) 72
**3.3.** État de variation des capitaux propres consolidés 73
**3.4.** État des flux de trésorerie consolidés 74
**3.5.** Annexe aux Comptes consolidés 75

04 **Comptes annuels** 113
**4.1.** Bilan au 31 décembre 2013 114
**4.2.** Compte de résultat au 31 décembre 2013 116
**4.3.** Annexe aux Comptes annuels au 31 décembre 2013 117

05 **Gouvernement d'entreprise** 135
**5.1.** Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 136
**5.2.** Rémunération et avantages 168

06 **Distribution, capital et action** 177
**6.1.** Distribution 178
**6.2.** Informations sur le capital 180
**6.3.** Opérations sur le capital 186
**6.4.** Options et actions de performance 192
**6.5.** L'action Gecina 196

07 **Responsabilité et performance RSE** 199
**7.1.** Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes 202
**7.2.** La performance RSE 222
**7.3.** Patrimoine 241
**7.4.** Planète 264
**7.5.** Collaborateurs 277
**7.6.** Société 295
**7.7.** Table de correspondance (en lien avec France GBC, EPRA, GRI CRESS et Grenelle 2) 316

08 **Liste du patrimoine** 323
**8.1.** Bureaux 324
**8.2.** Résidentiel 329
**8.3.** Logistique 334
**8.4.** Santé 335

09 **Informations complémentaires** 339
**9.1.** Information et documentation 340
**9.2.** Contrôleurs légaux des comptes 345
**9.3.** Informations juridiques 360

# « L'année 2013 aura été riche de réussites **immobilières** pour Gecina, et ce malgré un contexte économique ralenti. »

## UN DIVIDENDE DE 4,60 EUROS PAR ACTION

L'année 2013 aura été riche de réussites immobilières pour Gecina, et ce malgré un contexte économique ralenti. Ces succès se traduisent par une croissance de + 1,5 % du résultat récurrent net de Gecina à 313,4 millions d'euros, au-dessus de nos attentes initiales, qui tablaient sur une stabilité de cet indicateur sur l'exercice. Cette bonne performance nous permet de proposer à l'approbation de l'Assemblée Générale qui se tiendra en avril 2014 un dividende de 4,60 euros par action, en hausse de + 4,5 %.

Sur la base du cours du titre Gecina à fin 2013, nos actionnaires bénéficient ainsi d'un rendement de 4,8 %. Les bonnes performances opérationnelles et financières réalisées tout au long de l'année ont également été reconnues par le marché, le titre Gecina ayant enregistré une performance de + 13,1 % en 2013, contre + 6,3 % pour l'indice sectoriel immobilier SIIC France.

## UN RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE

Par ailleurs, nous avons poursuivi nos efforts d'amélioration de la gouvernance de Gecina, en séparant à nouveau les fonctions de Président et de Directeur Général. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a nommé Philippe Depoux en qualité de Directeur Général à compter de juin 2013. Philippe Depoux bénéficie d'une expérience considérable dans le secteur de l'immobilier, à la fois au sein de foncières cotées et de sociétés d'assurances. Précédemment, il occupait le poste de Directeur Général de Generali Real Estate French Branch. Ensemble, nous poursuivons les efforts entrepris pour conforter Gecina dans son statut de foncière leader en Europe.

De plus, renforçant l'impulsion managériale engendrée par l'arrivée de Philippe Depoux, un nouveau Directeur Financier a également rejoint Gecina en septembre 2013 : Nicolas Dutreuil, qui était auparavant Directeur Financier adjoint d'une autre grande foncière française.

## UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE RECONNUE

Parallèlement, nous avons continué à améliorer les performances de Gecina en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise, une thématique désormais fortement ancrée au cœur de notre stratégie immobilière. Pour ce faire, nous nous sommes dotés en 2013 de nouveaux moyens pour améliorer encore nos performances : mise en place d'une cartographie globale du

patrimoine afin de mesurer la performance environnementale de nos bâtiments (énergie, $CO_2$, eau, connectivité, bien-être...) et déploiement d'un outil de suivi en temps réel des consommations énergétiques des immeubles tertiaires. Par ailleurs, nous visons désormais systématiquement les certifications environnementales les plus élevées (Exceptionnel ou Excellent) pour les immeubles de bureaux que nous développons ou restructurons. 44 % des immeubles en exploitation sont d'ores et déjà certifiés Haute Qualité Environnementale (HQE®) à fin 2013. Sur les actifs de santé, la clinique privée construite par Gecina pour l'opérateur Capio à Bayonne sera l'un des premiers bâtiments du secteur privé à bénéficier de la certification HQE® Construction Santé.

Ces progrès sur la RSE, dont les collaborateurs de Gecina sont fiers et qui bénéficient également à nos locataires, ont été salués par les organismes de notation extra-financière. Ainsi, Gecina a été classée au 2e rang du secteur des foncières dans le cadre du baromètre Novéthic, qui analyse chaque année la qualité de la communication environnementale des acteurs cotés. Le Groupe a également progressé au sein des indices boursiers faisant référence en matière d'analyse extra-financière : Dow Jones Sustainability Index World et Europe, et il a été classé comme l'une des neuf entreprises françaises les plus performantes en matière de prise en compte des enjeux énergétiques et de réduction de son empreinte carbone par l'ONG Carbon Disclosure Project. Cette progression continue et reconnue accentue l'intérêt pour Gecina des investisseurs soucieux d'investissement socialement responsable.

De plus, en signant en 2013 le Pacte Mondial de l'ONU, Gecina s'est engagée à en respecter les dix principes fondateurs regroupés au sein de quatre thèmes fondamentaux : les droits de l'homme, les conditions de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Ces valeurs sont intégrées à la culture de Gecina au travers de la Charte Éthique et de la démarche du Groupe en matière de Développement Durable lancée en 2008.

Nous avons parallèlement poursuivi nos efforts concernant la transparence de notre information financière. Dans ce cadre, le document de référence publié en février 2013 a été récompensé par une médaille d'argent par l'EPRA, l'organisme représentant les sociétés immobilières cotées en Europe, pour la qualité de son information financière et la mise en application des recommandations en matière de meilleures pratiques de reporting financier.

## UN NOUVEAU CENTRE COMMERCIAL À PARIS

Enfin, c'est avec un immense plaisir que nous avons inauguré le nouveau centre commercial de Beaugrenelle en octobre 2013, après dix années de travaux complexes et exigeants. En 2003, date de début du projet, nous avions imaginé réaliser le centre commercial du 21e siècle, c'est désormais une réalité, qui s'inscrit dans le renouveau urbain du 15e arrondissement et qui devrait représenter une adresse désormais incontournable du shopping parisien grâce à son offre haut de gamme et à la beauté de son architecture.

Pour 2014, la visibilité reste limitée sur le contexte macroéconomique. Néanmoins, les bases financières et opérationnelles solides dont bénéficie aujourd'hui Gecina permettent de réaffirmer notre volonté de poursuivre notre stratégie de croissance, qui sera principalement focalisée sur le secteur des bureaux.

Bernard Michel
Président

# « Gecina a prouvé sa capacité à mettre en œuvre un profond repositionnement de ses activités tout en consolidant sa structure financière. »

## GECINA A AFFICHÉ UNE BONNE PERFORMANCE DANS UN MARCHÉ DE BUREAUX SOUS PRESSION

2013 aura été une année difficile pour l'immobilier de bureaux, la demande étant fortement ralentie par le manque de visibilité des entreprises sur leurs perspectives. Des situations de suroffre ponctuelles sur certains marchés de bureaux en Île-de-France, et notamment à La Défense, ont impacté certaines zones de la Première Couronne nord de Paris, où Gecina est positionnée.

Je suis donc particulièrement satisfait, dans ce contexte défavorable, que Gecina ait été en mesure d'affronter les défis opérationnels auxquels nous faisons face et d'atteindre les grands objectifs stratégiques que nous nous étions fixés.

Ainsi, nous aurons réalisé en 2013 la location de plus de 158 000 m² de bureaux (intégrant les nouvelles locations, les relocations, renégociations et renouvellements) portant sur près de 50 millions d'euros de loyers économiques annualisés. Alors que le taux de vacance a légèrement progressé sur le marché des bureaux en Île-de-France à 7 %, le taux de vacance de Gecina s'est inscrit en net repli à 5 % (contre 5,7 % à fin 2012), proche d'un niveau incompressible.

## POURSUITE DU RECENTRAGE DU PORTEFEUILLE ET DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

D'autre part, la stratégie de recentrage sur nos activités cœur de métier s'est poursuivie avec la cession des quatre hôtels Club Méditerranée pour 280 millions d'euros, soit une valorisation très satisfaisante pour ces actifs qui avaient été repositionnés pour trois d'entre eux sur un segment haut de gamme en collaboration avec l'opérateur Club Méditerranée. Le repositionnement de Gecina va s'achever en 2014 avec la cession de Beaugrenelle, un centre commercial entièrement reconstruit par Gecina et bénéficiant d'une situation inédite au cœur de Paris. Cet actif faisait partie du patrimoine historique de Gecina et a représenté une extraordinaire opportunité. Beaugrenelle a fait l'objet d'une promesse de vente le 20 février 2014, à l'issue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes.

Parallèlement, nous avons poursuivi nos efforts d'optimisation de la structure financière du Groupe en mettant l'accent sur la diversification des ressources, l'allongement de la maturité de notre dette et la maîtrise du coût de financement, qui est resté stable sur l'année. L'émission obligataire de 300 millions d'euros émise au mois de mai a représenté un succès, l'opération étant sursouscrite cinq fois, ce qui matérialise l'appétit

des investisseurs pour la signature de crédit du Groupe. Par ailleurs, cette obligation a été émise sur la base du coupon le plus faible pour la maturité la plus longue d'une émission obligataire de Gecina. La solidité du bilan de Gecina a été saluée par l'agence Standard & Poor's, qui a relevé sa perspective sur la notation de Gecina de BBB/perspective stable à BBB/perspective positive. Standard & Poor's a souligné l'amélioration continue des ratios financiers du Groupe et la pertinence de la politique globale de crédit.

## REPRISE D'UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DYNAMIQUE

Cette solidité de notre bilan nous a permis de recommencer à investir. Deux acquisitions emblématiques de la stratégie de création de valeur que nous ambitionnons de pérenniser au sein de Gecina ont été réalisées en 2013. D'une part la tour Mirabeau, dans le 15e arrondissement de Paris, et d'autre part l'immeuble 32-34, rue Marbeuf, dans le 8e arrondissement. Ces deux actifs, dont les rendements immédiats sont très satisfaisants, présentent à terme des opportunités de redéveloppement significatives. Nous avons également poursuivi l'impulsion sur les résidences étudiants, trois projets de développement ayant été lancés au cours de l'année. Notre patrimoine en exploitation sur ce segment atteint 1 442 lits, auxquels s'ajoutent 1 520 lits dans le cadre des développements en cours. Compte tenu de la visibilité dont nous disposons sur des projets complémentaires, notre objectif de 5 000 lits à moyen terme devrait être dépassé, ce qui nous permet d'atteindre une taille critique sur ce marché, où nous sommes les seuls propriétaires exploitants privés en France. Enfin, nous avons conclu un nouveau partenariat avec un opérateur de santé leader en Europe, Capio, pour lequel nous avons lancé la construction de deux cliniques privées, à Bayonne et Orange. Ces développements offrent à la fois un rendement net immédiat de respectivement 6,6 % et 6,9 % et une visibilité à 15 ans des flux locatifs.

Gecina a prouvé sa capacité à surperformer un marché locatif ralenti, et à mettre en œuvre un profond repositionnement de ses activités tout en consolidant sa structure financière. Nous sommes fiers de ces résultats et de notre capacité à poursuivre une politique de croissance ambitieuse.

## PERSPECTIVES : MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION, STABILITÉ DU RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE ATTENDUE EN 2014

Afin de donner à Gecina les moyens d'aborder une nouvelle phase de développement, j'ai lancé dès mon arrivée, en juin 2013, une réorganisation en profondeur, qui sera opérationnelle dès le 1er trimestre 2014. Au travers de cette réorganisation, les équipes opérationnelles, auparavant organisées « verticalement » par produit, donc en silo, travailleront dorénavant de façon « horizontale » et transversale par métier. Ainsi, trois pôles multiproduits seront créés : Investissements et Arbitrages, Asset Management et Patrimoine Immobilier. Je souhaite également faire de la RSE un véritable élément différenciant dans notre positionnement stratégique. La RSE viendra donc s'intégrer au cœur même de cette nouvelle organisation, directement rattachée à la Direction Générale, tout comme la nouvelle Direction Marketing et Communication. Cette nouvelle organisation va dans le sens de la stratégie de création de valeur que nous mettons en œuvre pour le Groupe.

Nous tablons sur un résultat récurrent net part du Groupe stable pour 2014, cette prévision se basant sur une hypothèse de réinvestissement du produit de la vente de Beaugrenelle au 2e semestre 2014.

Philippe Depoux
Directeur Général

A

# Les membres du Comité Exécutif

**Philippe DEPOUX** *(A)*
Directeur Général

**Yves DIEULESAINT** *(B)*
Directeur RSE

**Nicolas DUTREUIL** *(C)*
Directeur Financier

**Loïc HERVÉ** *(D)*
Directeur Patrimoine Immobilier

**André LAJOU** *(E)*
Directeur Investissements et Arbitrages

**Vincent MOULARD** *(F)*
Directeur Asset Management

**Philippe VALADE** *(G)*
Secrétaire Général

B

C

D

E

F

G

# Présentation du Groupe


**1.1.** Chiffres clés ..... 10

**1.2.** Indicateurs de performance ..... 12

**1.3.** Dates clés de Gecina ..... 13

**1.4.** Organisation du Groupe et organigramme ..... 14
**1.4.1.** Organisation du Groupe et organigramme ..... 14
**1.4.2.** Évolution de l'organisation du Groupe au cours de l'exercice ..... 16
**1.4.3.** Événements survenus postérieurement au 31 décembre 2013 et relatifs à l'organisation du Groupe ..... 16

**1.5.** Activité et marchés ..... 16
**1.5.1.** Pôle économique ..... 16
**1.5.2.** Pôle démographique ..... 17

**1.6.** Risques ..... 20
**1.6.1.** Facteurs de risques ..... 20
**1.6.2.** Litiges ..... 28
**1.6.3.** Gestion des risques ..... 30
**1.6.4.** Assurances ..... 43

# 1.1. Chiffres clés

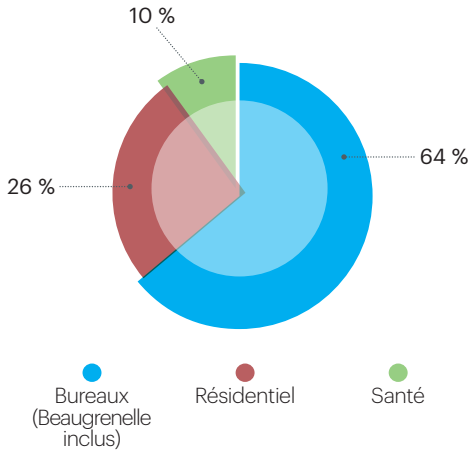
| En millions d'euros | Variation | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| **Revenus locatifs bruts** | **- 1,2 %** | **588,9** | **596,1** |
| **Pôle économique** | | | |
| Bureaux | + 4,6 % | 345,0 | 329,9 |
| Beaugrenelle | n.a. | 18,8 | 2,2 |
| Logistique | n.a. | 0,7 | 12,6 |
| Hôtels | n.a. | 9,6 | 19,8 |
| **Pôle démographique** | | | |
| Résidentiel | - 11,6 % | 140,8 | 159,4 |
| Santé | + 2,3 % | 74,0 | 72,3 |
| Résultat récurrent net - part totale (1) | + 1,5 % | 313,4 | 308,6 |
| Résultat récurrent net - part du Groupe (1) | + 0,8 % | 311,1 | 308,6 |
| Valeur en bloc du patrimoine (3) | - 2,1 % | 10 781 | 11 015 |
| **Pôle économique** | | | |
| Bureaux | + 3,7 % | 6 908 | 6 660 |
| Logistique | - 7,4 % | 6 | 6 |
| Hôtels | n.a. | 0 | 271 |
| **Pôle démographique** | | | |
| Résidentiel | - 5,7 % | 2 797 | 2 965 |
| Santé | - 3,3 % | 1 071 | 1 108 |
| Autres (2) | n.a. | 0 | 5 |
| Rendement net du patrimoine (4) | + 1,1 % | 5,71 % | 5,65 % |

| Données en actions (en euros) | Variation | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Résultat récurrent net - part totale | + 1,2 % | 5,14 | 5,08 |
| Résultat récurrent net - part du Groupe | + 0,4 % | 5,10 | 5,08 |
| ANR dilué bloc triple net (EPRA) (5) | + 1,7 % | 102,2 | 100,5 |
| Dividende net (6) | + 4,5 % | 4,6 | 4,4 |

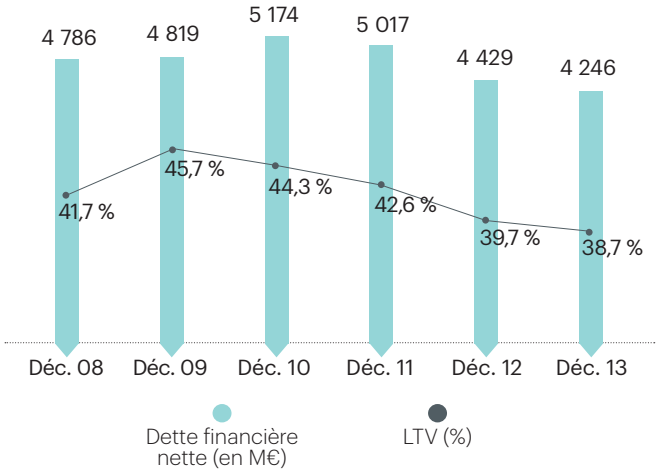
| Nombre d'actions | Variation | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Composant le capital social au 31 décembre | + 0,1 % | 62 870 496 | 62 777 135 |
| Hors autocontrôle au 31 décembre | + 0,5 % | 60 997 495 | 60 667 910 |
| Dilué hors autocontrôle au 31 décembre | + 1,0 % | 61 658 902 | 61 049 425 |
| Moyen hors autocontrôle | + 0,4 % | 60 991 382 | 60 739 297 |

(1) Excédent brut d'exploitation diminué des frais financiers nets et des impôts récurrents.
(2) « Autres » recouvre les sociétés en équivalence avec leurs créances rattachées.
(3) Voir note 2.3. Valorisation du patrimoine immobilier.
(4) Sur la base du périmètre comparable 2013.
(5) Voir note 2.5. Actif Net Réévalué triple net.
(6) Dividende 2013 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2014.

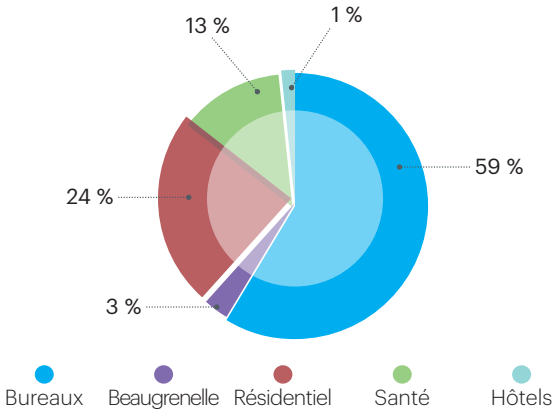
## Valeur du patrimoine par activité



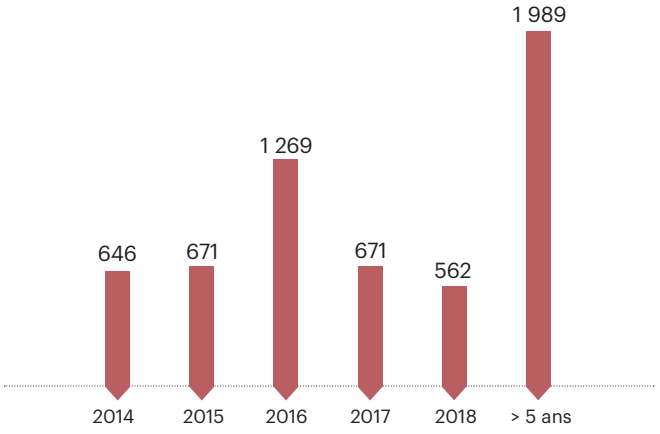

## Ratio LTV



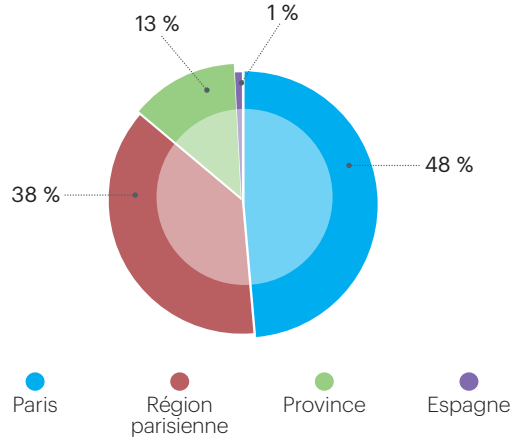

## Répartition sectorielle des loyers par activité



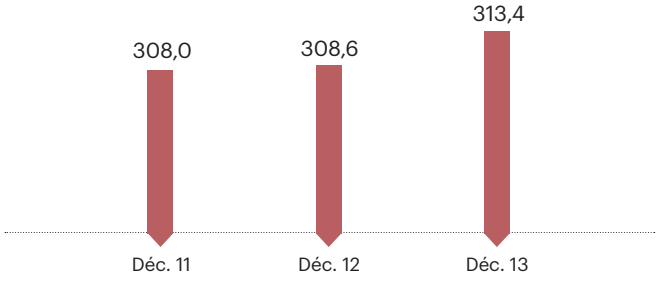

## Échéancier des financements autorisés (inclus les lignes de crédit non utilisées, hors billets de trésorerie) (en millions d'euros)



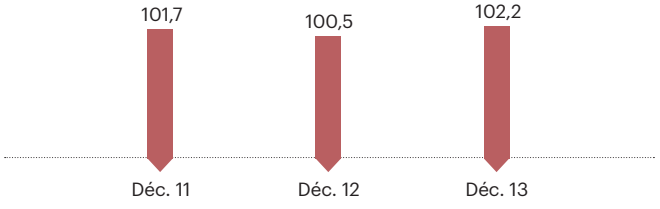

## Répartition des loyers par zone géographique




## Résultat récurrent net (en millions d'euros)




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



## 1.2. Indicateurs de performance

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 (aussi appelé cash flow courant net) par action, que Gecina définit comme la différence entre l'excédent brut d'exploitation (en anglais « EBITDA »), les frais financiers nets et les impôts récurrents. Ce montant est rapporté au nombre moyen d'actions composant le capital, hors autocontrôle ;

- l'Actif Net Réévalué dilué (ANR) par action : son calcul est défini par l'European Public Real Estate Association (EPRA). Détaillé dans le paragraphe 2.5., cet indicateur est composé des capitaux propres réévalués de la société, c'est-à-dire sur la base de la juste valeur des actifs et passifs consolidés, y compris les éléments qui ne sont pas valorisés au bilan à la juste valeur, comme par exemple le siège social ou la plupart des dettes financières à taux fixe. Ce montant, l'ANR, est rapporté au nombre d'actions fin de période de la société, hors autocontrôle, en tenant compte des éléments de dilution résultant des instruments de capitaux propres à émettre lorsque les conditions d'émission sont remplies ;

- le taux de rendement : son calcul est basé sur un loyer potentiel rapporté à la valeur bloc du patrimoine droits inclus, le loyer potentiel correspondant à la définition suivante :
loyer potentiel = loyer annualisé fin de période + valeur loca-

tive 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).

## 1.3. 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.

**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.

**2006**
- OPA sur Sofco qui devient Gecimed et acquisition des murs de 28 cliniques auprès de Générale de Santé.

**2007**
- Signature d'un Accord de Séparation entre les actionnaires de Metrovacesa.
- À l'issue de la première phase de cet Accord de Séparation, Metrovacesa ne détient plus que 27 % de Gecina, M. Rivero 16 % et M. Soler 15 %.

- Gecina lance sa marque de plateformes logistiques premium : Gecilog.
- Fusion par absorption de Société des Immeubles de France par Gecina.

**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.

**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.

**2011**
- La « Pierre d'Or 2011 » a été décernée à Christophe Clamageran dans la catégorie « investisseurs ».
- 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 ».

**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 a cédé son patrimoine logistique.

**2013**
- La « Pierre d'Or 2013 » a été 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 a cédé son patrimoine d'hôtels.
- Réouverture du centre commercial de Beaugrenelle en octobre.

# 1.4. Organisation du Groupe et organigramme

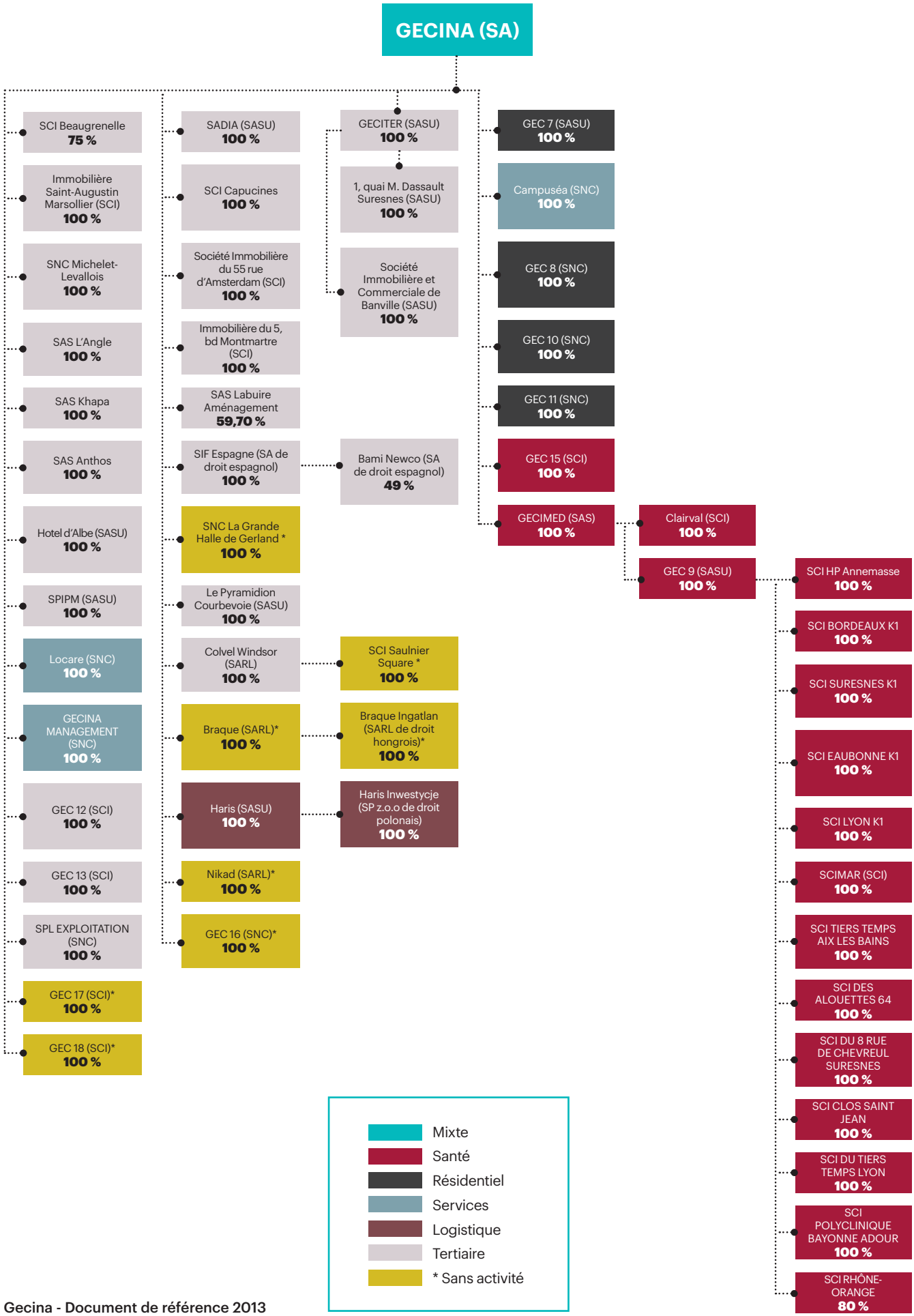
## 1.4.1. ORGANISATION DU GROUPE ET ORGANIGRAMME

Le Groupe exerce son activité dans deux pôles du secteur immobilier : le secteur économique qui regroupe l'immobilier de bureau et les murs d'hôtels (activité cédée en juin 2013) et le pôle démographique qui regroupe l'immobilier résidentiel traditionnel, les résidences étudiants et l'immobilier de santé.

Le groupe Gecina est ainsi constitué, au 31 décembre 2013, de 58 entités juridiques distinctes dont (i) 47 sociétés foncières, détentrices de patrimoine ou droits immobiliers, et (ii) 3 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 SCI Beaugrenelle, dont Gecina détient 75 % du capital ;
- 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.


GECINA (SA)
SCI Beaugrenelle 75 %
Immobilière Saint-Augustin Marsollier (SCI) 100 %
SNC Michelet-Levallois 100 %
SAS L'Angle 100 %
SAS Khapa 100 %
SAS Anthos 100 %
Hotel d'Albe (SASU) 100 %
SPIPM (SASU) 100 %
Locare (SNC) 100 %
GECINA MANAGEMENT (SNC) 100 %
GEC 12 (SCI) 100 %
GEC 13 (SCI) 100 %
SPL EXPLOITATION (SNC) 100 %
GEC 17 (SCI)* 100 %
GEC 18 (SCI)* 100 %
SADIA (SASU) 100 %
SCI Capucines 100 %
Société Immobilière du 55 rue d'Amsterdam (SCI) 100 %
Immobilière du 5, bd Montmartre (SCI) 100 %
SAS Labuire Aménagement 59,70 %
SIF Espagne (SA de droit espagnol) 100 %
SNC La Grande Halle de Gerland * 100 %
Le Pyramidion Courbevoie (SASU) 100 %
Colvel Windsor (SARL) 100 %
Braque (SARL)* 100 %
Haris (SASU) 100 %
Nikad (SARL)* 100 %
GEC 16 (SNC)* 100 %
GECITER (SASU) 100 %
1, quai M. Dassault Suresnes (SASU) 100 %
Société Immobilière et Commerciale de Banville (SASU) 100 %
Bami Newco (SA de droit espagnol) 49 %
SCI Saulnier Square * 100 %
Braque Ingatlan (SARL de droit hongrois)* 100 %
Haris Inwestycje (SP z.o.o de droit polonais) 100 %
GEC 7 (SASU) 100 %
Campuséa (SNC) 100 %
GEC 8 (SNC) 100 %
GEC 10 (SNC) 100 %
GEC 11 (SNC) 100 %
GEC 15 (SCI) 100 %
GECIMED (SAS) 100 %
Clairval (SCI) 100 %
GEC 9 (SASU) 100 %
SCI HP Annemasse 100 %
SCI BORDEAUX K1 100 %
SCI SURESNES K1 100 %
SCI EAUBONNE K1 100 %
SCI LYON K1 100 %
SCIMAR (SCI) 100 %
SCI TIERS TEMPS AIX LES BAINS 100 %
SCI DES ALOUETTES 64 100 %
SCI DU 8 RUE DE CHEVREUL SURESNES 100 %
SCI CLOS SAINT JEAN 100 %
SCI DU TIERS TEMPS LYON 100 %
SCI POLYCLINIQUE BAYONNE ADOUR 100 %
SCI RHÔNE-ORANGE 80 %
Mixte
Santé
Résidentiel
Services
Logistique
Tertiaire
* Sans activité

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

En juin 2013, la société Geciotel a cédé l'ensemble de ses actifs, soit 4 villages de vacances exploités sous la marque Club Méditerranée. Suite à cette cession, la société Geciotel a été fusionnée avec Gecina.

Les sociétés GEC 12 et GEC 13, créées en 2012, portent désormais respectivement l'immeuble de bureau situé rue Marbeuf et la Tour Mirabeau, acquis par le Groupe en 2013.

La SCI Polyclinique Bayonne Adour, détenue à 100 % par GEC 9, filiale de Gecimed, a été créée en 2013 pour porter le projet de développement d'une clinique située à Bayonne.

La SCI Rhône Orange, détenue à 80 % par GEC 9, filiale de Gecimed, et à 20 % par l'exploitant des murs Capio, a été créée en 2013 pour porter le projet de développement d'une clinique située à Orange.

Pour de futurs développements, les sociétés GEC 17 et GEC 18 ont été créées.

### 1.4.3. ÉVÉNEMENTS SURVENUS POSTÉRIEUREMENT AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET RELATIFS À L'ORGANISATION DU GROUPE

Néant.

## 1.5. Activité et marchés

### 1.5.1. PÔLE ÉCONOMIQUE

#### 1.5.1.1. SECTEUR BUREAU

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

**PATRIMOINE**

À fin 2013, Gecina gère un portefeuille de bureaux & commerces de près de 1 000 000 m² dont plus de 900 000 m² en exploitation répartis (en valeur) de la manière suivante :
- 58 % à Paris intra-muros ;
- 41 % en Région parisienne ;
- 1 % à Lyon et en Espagne.

Répartition des actifs en exploitation par taille :
- les immeubles de plus de 10 000 m² représentent 58 % du portefeuille (contre 44 % en 2004) ;
- 26 % du portefeuille sont constitués d'immeubles compris entre 5 000 m² et 10 000 m² ;
- les immeubles de moins de 5 000 m² ne représentent plus que 16 % du patrimoine, contre 29 % en 2004.

**UN MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT TOUJOURS BIEN ORIENTÉ**

Malgré un marché locatif sous pression, des volumes de liquidités importants ont soutenu le marché de l'investissement. Ainsi, 17,6 milliards d'euros ont été investis en France en immobilier d'entreprise en 2013, soit une progression de 3 % par rapport à 2012. Ce montant de 17,6 milliards d'euros s'est porté à hauteur de 62 % sur les bureaux et 18 % sur le secteur des commerces, le solde portant essentiellement sur les services, les locaux d'activité et la logistique. Les investisseurs se sont focalisés principalement sur l'Île-de-France, qui a concentré 72 % du volume des acquisitions.

Le marché est resté actif sur les grandes transactions, puisque 44 opérations de plus de 100 millions d'euros ont été constatées, soit 50 % du volant total d'investissements. Les investisseurs restent notamment à la recherche d'actifs « prime » aux fondamentaux sécurisés, mais une offre rare sur ce segment a poussé les investisseurs 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 2013 qu'un peu moins du tiers des montants investis, contre 56 % en 2012.

Les investisseurs nationaux ont été les plus présents (60 % des transactions), parmi lesquels les assureurs, SCPI et OPCI ont été particulièrement actifs. Les investisseurs internationaux ont été notamment représentés par les Anglo-Saxons. Les fonds ouverts allemands sont restés globalement vendeurs, notamment dans le cadre de liquidations progressives de leurs actifs.

La dynamique du marché de l'investissement a soutenu les valorisations des actifs « prime », dont les taux se sont maintenus à 4,25 % en 2013. Au contraire, les taux de rendement des actifs secondaires auraient enregistré une hausse modérée.

**LA DEMANDE PLACÉE RESTE SOUTENUE, PRESSIONS LOCALISÉES SUR LES LOYERS**

La demande placée de bureaux s'est inscrite en recul de - 25 % en 2013 à 1,85 million de m², en raison notamment d'une forte chute des clés en main de grande taille, après il est vrai une année 2012 exceptionnelle, tandis que les demandes de petites et moyennes surfaces ont bien résisté. Une croissance économique au ralenti et une montée des incertitudes ont incité les utilisateurs de grandes surfaces en particulier à reporter des projets de déménagement à long terme et à privilégier les renégociations de baux. Dans le cadre des changements d'implantation, la demande de bureaux reste avant tout motivée par l'optimisation des coûts immobiliers, au travers d'immeubles plus efficaces en coût par poste de travail et de regroupements. Par ailleurs, les utilisateurs continuent à privilégier des immeubles proches de transports en commun et des axes routiers, et participant à une image moderne et une démarche environnementale.

Les transactions supérieures à 5 000 m² se sont inscrites en baisse de 45 % par rapport à 2012, bien que le 4e trimestre ait marqué un léger redémarrage. Les locations de surfaces de moins de 5 000 m² ont été plus résilientes, reculant de 6 % sur l'année.

Parallèlement, l'offre de bureaux est ressortie à 3,9 millions de m² à fin 2013, en hausse de + 9 % par rapport au niveau de fin 2012, reflétant un taux de vacance en légère hausse à 7 % en Île-de-France. Le taux de vacance reste particulièrement bas dans le Quartier Central des Affaires de Paris (5,8 %), et plus élevé dans le Croissant Ouest (12,5 %) et à La Défense (12,2 %). Ces évolutions ont notamment été engendrées par des livraisons de programmes neufs ou restructurés, principalement à La Défense et dans le Croissant Ouest. Au total, près de 800 000 m² de bureaux ont été livrés en 2013 en Île-de-France. En 2014, 756 000 m² de livraisons de bureaux sont attendues, dont environ 50 % seraient d'ores et déjà précommercialisées.

Dans ce cadre, les loyers faciaux se sont globalement maintenus à des niveaux stables. Cependant, les mesures d'accompagnement ont progressé par rapport à 2012, représentant en moyenne 2,5 à 3 mois de loyers par année d'engagement en Île-de-France. Ces niveaux de franchises sont cependant inférieurs dans Paris, atteignant en moyenne 1,5 à 2 mois de loyers par année d'engagement.

**PERSPECTIVES**

En 2014, 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. Les foncières pourraient également redevenir acheteuses, les problématiques de passif apparaissant moins prégnantes. La principale interrogation réside dans la volonté des investisseurs d'accroître leur exposition à des actifs secondaires compte tenu d'une offre « prime » limitée. Au total, plus de 18 milliards d'euros pourraient être investis dans l'immobilier d'entreprise en France en 2014 selon les conseils en immobilier.

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 à environ 2 millions de m² 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 de regroupements d'entreprises. L'effet de l'indexation, qui passe progressivement de l'Indice du Coût de la Construction (ICC) à l'Indice des Loyers des Activités Tertiaires (ILAT) devrait rester légèrement positif pour Gecina.

Gecina devrait bénéficier en 2014 de son exposition à des actifs « prime », notamment dans le Quartier Central des Affaires de Paris, et se focalisera sur l'optimisation du rendement de son patrimoine.

Le Groupe a entamé en 2013 la restructuration de deux actifs de bureaux. D'une part, une restructuration portant sur un immeuble de 10 568 m² de bureaux à Boulogne (Hauts-de-Seine), qui sera livrée au 4e trimestre 2015. D'autre part, la restructuration d'un immeuble de 12 341 m² dans le 8e arrondissement de Paris, dont la livraison est prévue au 3e trimestre 2016. Enfin, début 2014, Gecina a conclu un accord avec EDF pour la construction d'un campus de bureaux totalisant 20 341 m² dans le quartier Gerland à Lyon. La livraison de ce projet étant planifiée au 4e trimestre 2016. Gecina exploitera ainsi une réserve foncière déjà en patrimoine, tout en participant au développement de ce quartier à Lyon.

## 1.5.2. PÔLE DÉMOGRAPHIQUE

### 1.5.2.1. SECTEUR RÉSIDENTIEL

Sources : 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 surfaces d'habitation en exploitation sont réparties de la manière suivante :
- 71 % à Paris intra-muros ;
- 25 % en Région parisienne ;
- 4 % en Province.

**LÉGER TASSEMENT DES PRIX EN 2013, REBOND DES VOLUMES**

Les prix de l'immobilier résidentiel à Paris se sont inscrits en légère baisse en 2013 à 8 200 €/m² à fin novembre 2013 selon les statistiques de notaires, soit un recul de - 1,3 % sur un an. L'indicateur avancé des notaires anticipe une très légère remontée des prix au printemps 2014. Dans ce contexte, Gecina a réalisé avec succès un programme de ventes à l'unité de 164 millions d'euros en 2013. Le montant des ventes en bloc s'élève à 80 millions d'euros sur l'exercice.

Les prix demeurent soutenus à la fois par une pénurie d'offre et des conditions de crédit particulièrement favorables. Ainsi, à fin décembre 2013, les taux de crédit immobiliers à 15 ans s'établissaient à un niveau historiquement bas de 3,15 %.

Parallèlement, malgré un contexte macro-économique de très faible croissance, le nombre de transactions, qui était ressorti en nette baisse (- 13 %) en 2012, a rebondi de + 2 % sur un an à fin novembre 2013 en Île-de-France. Les notaires anticipent une progression des volumes de + 5 % sur la région sur l'ensemble de l'année 2013.

Paris, et dans une moindre mesure la Première Couronne parisienne, constituent un réel marché de pénurie où s'accroît la demande au regard de la démographie, de l'intérêt des investisseurs étrangers, 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 %.

### MARCHÉ LOCATIF GLOBALEMENT STABLE EN ÎLE-DE-FRANCE

Les loyers sont restés sur une tendance quasiment stable en 2013, affichant une baisse peu significative de - 0,4 % à 24,10 €/m² (hors charges). En Île-de-France, les loyers sont ressortis à 18,80 €/m² (hors charges), soit une progression de + 0,3 %. Sur l'ensemble de la France, la hausse des loyers a été limitée en 2013 à + 0,1 %, sensiblement inférieure à la moyenne 1998/2013 de + 2,8 %. Cette évolution est parallèle à un rythme ralenti de l'indexation, l'Indice de Référence des Loyers ayant progressé de + 0,7 % au cours de l'année 2013.

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) puis Duflot (depuis janvier 2013), ceux-ci concernant peu le cœur des villes. 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 98,1 % sur le patrimoine de résidentiel de Gecina en 2013.

### 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 2014, les volumes de transactions pourraient encore être négativement influencés par un contexte macroéconomique difficile, et des conditions moins favorables pour les acquéreurs investisseurs (baisse du rendement engendré 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, notamment au travers du décret d'encadrement des loyers de 2012, reconduit en 2013. Le taux de rotation des locataires au sein du portefeuille de Gecina devrait rester proche du niveau de 2013 (15 %).

## 1.5.2.2. SECTEUR RÉSIDENCES ÉTUDIANTS

### PATRIMOINE

À fin 2013, Gecina détient et gère, au travers de sa filiale Campuséa, 9 résidences étudiants, dont 3 en Région Parisienne et 6 en province, soit environ 1 440 lits.

### 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 3 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 2013, Gecina a poursuivi les développements en cours sur 5 projets, dont 2 à Paris dans les 13e et 15e arrondissements de Paris, 2 résidences en Région Parisienne (Saint-Denis et Bagnolet) et une résidence à Bordeaux. Ces 5 projets totalisent 787 lits et seront livrés en 2014 et 2015.

Par ailleurs, Gecina a lancé 3 nouveaux projets de développements en 2013.

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 2e arrondissement, proche du front de mer. Cet actif sera livré pour la rentrée scolaire 2016 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 5 000 lits, en ciblant les principales villes universitaires françaises. Huit projets de développement au total sont actuellement sous promesse ou en cours de construction 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 1er 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, par l'intermédiaire de sa filiale d'immobilier de santé Gecimed, détient les murs de 74 établissements, cliniques et EHPAD, totalisant plus de 8 000 lits, et représente ainsi le 2e acteur de ce marché en France.

Créés en 2001 en donnant une structuration à leur financement, les EHPAD se sont considérablement développés depuis, par la médicalisation de lits existants et la création de nouveaux établissements. Selon la base Eco-Santé, le nombre de lits d'EHPAD est passé de 121 400 en 2003 à 547 700 en 2012. La part des structures privées reste cependant toujours minoritaire (22 % en nombre), la part du public ou du privé à but non lucratif restant majoritaire.

Néanmoins, la consolidation du secteur privé se poursuit au travers du rachat d'établissements indépendants, de groupes de tailles moyennes mais également de rapprochements entre entités d'envergures significatives. Ainsi, en 2013, les opérateurs Korian et Medica ont annoncé leur fusion, engendrant un leader européen sur le marché des EHPAD. Ces 2 acteurs représentant au total 14 % des loyers annualisés de Gecina en immobilier de santé à fin 2013. L'effet taille permet aux opérateurs d'optimiser 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. La part des actifs de long séjour a continué à croître dans le portefeuille de Gecina, représentant 33 % des loyers du Groupe en immobilier de santé en 2013.

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 - 0,2 % en 2013 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'optimi-

sation que Gecina a conclu un nouveau partenariat avec un acteur européen majeur : Capio. Gecina a ainsi lancé en 2013 la construction de 2 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 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 marché de l'immobilier de santé, qui représente un segment récent du marché de l'investissement, a poursuivi sa structuration en 2013. Les volumes d'investissements sont restés significatifs à 460 millions d'euros, après une année record en 2012 (850 millions d'euros), et 650 millions d'euros en 2011. En 2013, les externalisations de patrimoine ont porté sur des montants relativement faibles : 240 millions d'euros contre une moyenne annuelle de 320 millions d'euros entre 2006 et 2012. Les investissements ont été portés par des ventes entre investisseurs, dont Gecimed a été l'un des acteurs, montrant la montée en puissance de nouveaux acteurs offrant une liquidité accrue à ces actifs et démontrant l'existence à part entière d'un marché secondaire.

**PERSPECTIVES**

Le Groupe privilégiera encore à l'avenir l'investissement dans les segments de moyen et long séjours (EHPAD, cliniques psychiatriques et de soins de suite). Gecina investira néanmoins de façon opportuniste sur le court séjour dans des établissements neufs ou structurants sur leurs territoires de santé, en partenariat avec des opérateurs-locataires leaders.

Parallèlement, le Groupe pourrait continuer à réaliser des arbitrages ciblés, dans le cadre de la rotation de ses actifs.

# 1.6. Risques

## 1.6.1. FACTEURS DE RISQUES

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

#### 1.6.1.1.1. VARIATION DU MARCHÉ IMMOBILIER

Gecina intervient dans divers secteurs de l'immobilier : bureaux, hôtels (pôle économique) et résidentiel, résidences étudiants, et santé (pôle démographique). Il convient de rappeler que l'essentiel du portefeuille logistique a été cédé sur le second semestre 2012 et que l'activité hôtelière a été cédée au cours du premier semestre 2013.

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, les taux d'intérêt, d'inflation et/ou de 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.

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

L'immobilier de bureaux représente 62 % des revenus locatifs (inclus 3 % Beaugrenelle) et 64 % de la valeur du patrimoine du Groupe. 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 ;
- les nouvelles réglementations découlant notamment de la loi dite « Grenelle 2 » entraînent 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.

#### 1.6.1.1.3. CONCURRENCE

Gecina est présente sur quatre segments du marché de l'immobilier (bureaux, résidentiel traditionnel, résidences étudiants et santé). Il convient de rappeler que le portefeuille hôtels a été cédé au cours du premier semestre 2013. 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, ne répondant pas aux critères d'investissement et aux objectifs que Gecina s'est fixés.

Parmi les sociétés foncières européennes, Gecina représente une pondération de l'indice IEIF Immobilier Europe à fin décembre 2013 de 3,1 % derrière respectivement Unibail-Rodamco (14,8 %), Land Securities (12,9 %), British Land (10,7 %), Hammerson (6,4 %), Klépierre (5,0 %), Corio (4,8 %), Segro (4,4 %), Derwent London (4,1 %), Intu Properties (4,0 %), Great Portland Estate (3,5 %) et Icade (3,3 %).

Avec un patrimoine (en bloc) de 10,8 milliards d'euros au 31 décembre 2013, Gecina est la troisième foncière en France après Unibail-Rodamco et Klépierre.

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.

### 1.6.1.2. RISQUES OPÉRATIONNELS

#### 1.6.1.2.1. 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 2013 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.

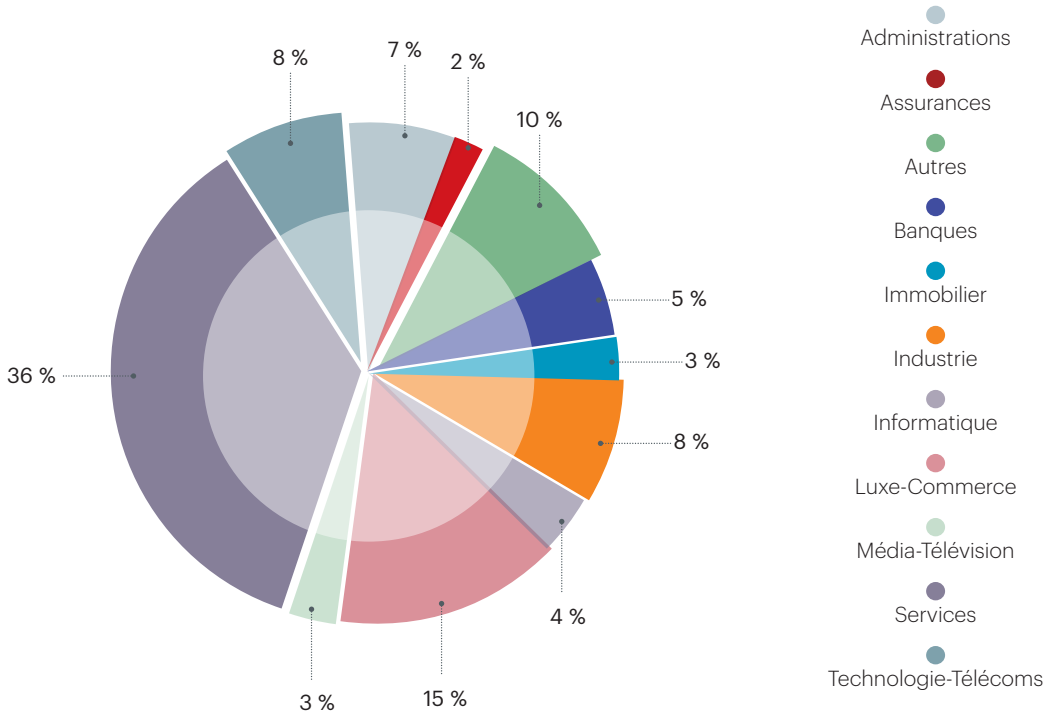
### 1.6.1.2.2. RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS DANS LE CADRE DE VENTES EN BLANC ET VENTES EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT (VEFA)

Lancer un projet immobilier dans le cadre de ventes en blanc et de VEFA consiste souvent 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).

### 1.6.1.2.3. RISQUES D'INSOLVABILITÉ DES LOCATAIRES

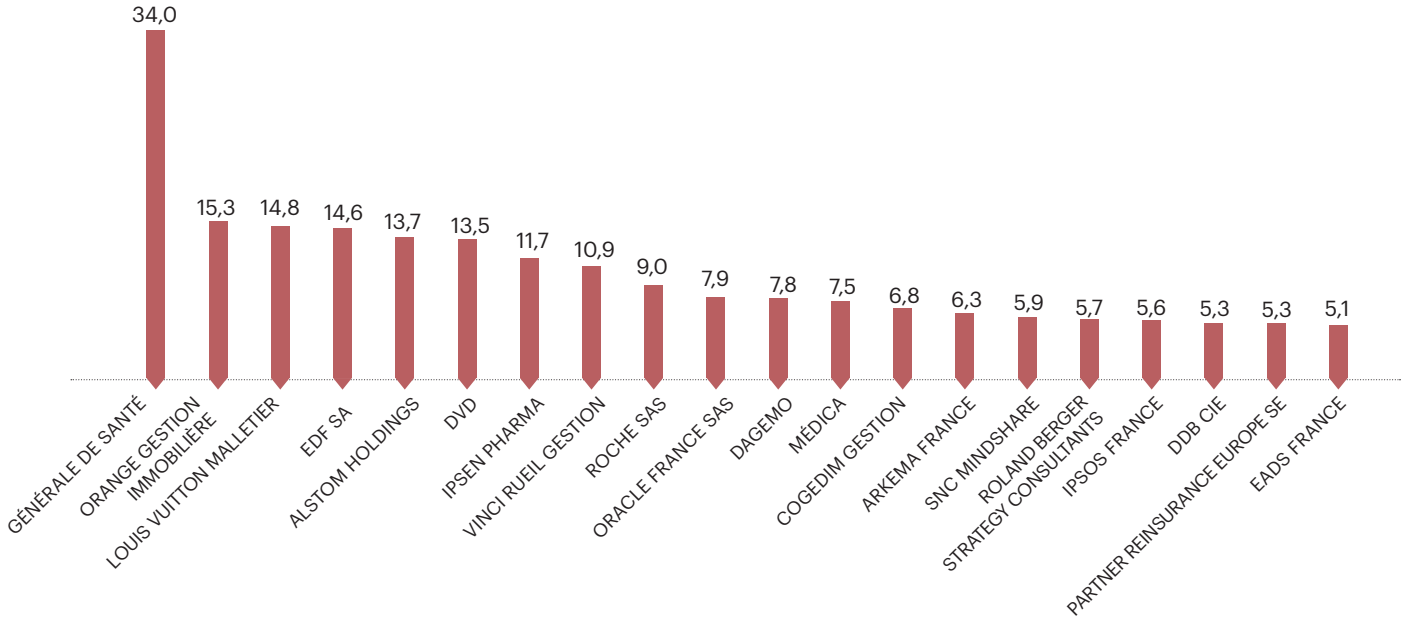
Les revenus locatifs proviennent des loyers encaissés et peuvent donc être affectés de manière significative par l'insolvabilité ou le départ de locataires. En fonction de l'évolution du contexte économique, les éventuelles difficultés financières des locataires, en particulier dans les marchés des bureaux 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)**



Au 31 décembre 2013, 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 2013, 35 % des revenus locatifs de l'ensemble du Groupe.

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

Le taux d'occupation financier des immeubles du Groupe était de 95,5 % au 31 décembre 2013. 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**

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | > 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bureaux (1) | 39 | 87 | 77 | 40 | 21 | 28 | 15 | 44 |
| Santé | 0 | 0 | 2 | 0 | 10 | 7 | 10 | 43 |
| **TOTAL** | **39** | **87** | **79** | **40** | **31** | **35** | **25** | **87** |

(1) Échéances non exercées au 1er semestre 2014 reportées à la prochaine date d'échéance.

**Volume des loyers par échéances de fin de contrat des baux**

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | > 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bureaux | 22 | 22 | 39 | 36 | 63 | 42 | 27 | 99 |
| Santé | 0 | 0 | 2 | 0 | 10 | 7 | 10 | 43 |
| **TOTAL** | **22** | **22** | **41** | **36** | **73** | **49** | **37** | **142** |

#### 1.6.1.2.5. RISQUES D'ACQUISITION

Gecina envisage 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.

Les projets d'acquisition font l'objet d'une étude préalable par le Comité d'Investissements et d'Arbitrages, puis par le Comité Stratégique et enfin le Conseil d'Administration selon la taille des investissements, qui évaluent les risques potentiels liés à une acquisition et qui ont notamment pour objectif de minimiser ces risques.

#### 1.6.1.2.6. 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 son projet « PRIME » (cf. Chap. 7.1.4.3. Le projet PRIME). 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. Chap. 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. Chap. 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. Chap. 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.

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

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

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 par les prestataires extérieurs du Groupe ou leur insolvabilité serait susceptible 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. Le référentiel de procédures interne en place permet de contrôler et d'évaluer les attestations transmises par les fournisseurs et sous-traitants du Groupe.

#### 1.6.1.2.8. 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 peuvent être 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 périmer. 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.

#### 1.6.1.2.9. 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 soit pas en mesure de maintenir des couvertures 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 indemnisations dues.

### 1.6.1.3. 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 du Groupe, le Groupe fixe ses objectifs régulièrement au-delà des obligations réglementaires.

#### 1.6.1.3.1. 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.

#### 1.6.1.3.2. RISQUES LIÉS À UNE ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION DES BAUX

**PÔLE DÉMOGRAPHIQUE**

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, entré en vigueur le 1er août 2012, 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.

Il est à noter que l'article 17-a alinéa 2 de la loi de 1989 permet de fixer librement les loyers dès lors que les logements vacants ont fait l'objet de travaux de mise ou remise en conformité.

Par ailleurs, un projet de loi « ALUR » visant à modifier la loi de 1989 est en cours de discussion. Celle-ci pourrait notamment

introduire i) une modification des règles d'encadrement des loyers, s'appuyant notamment sur un loyer médian dont les conditions de calcul restent à définir ii) une réduction des délais de préavis de congés des locataires de 3 à 1 mois au sein des zones tendues iii) une remise en cause des honoraires de commercialisation dans le cadre de la mise en location iiii) l'instauration d'une garantie universelle des loyers dont les modalités d'application restent à définir.

PÔLE ÉCONOMIQUE

En matière de baux commerciaux, la révision triennale du loyer est d'ordre public. L'augmentation du loyer qui en découle, calculée en fonction de la variation de l'indice trimestriel du coût de la construction publié par l'INSEE (ICC), ne doit pas excéder la valeur locative sauf modification des facteurs locaux de commercialité.

Cependant, la plupart des baux comportent une clause d'indexation automatique annuelle des loyers (clause d'échelle mobile) qui déroge au dispositif de la révision triennale. Cette indexation était jusqu'à récemment systématiquement calculée pour le loyer des bureaux et des établissements de santé en fonction de la variation de l'indice trimestriel du coût de la construction (ICC). La loi prévoit que si, par l'effet de la clause d'échelle mobile, le loyer a augmenté de plus de 25 % depuis la dernière fixation contractuelle du loyer, le locataire (ou le propriétaire) peut demander la fixation du loyer à la valeur locative.

Compte tenu de l'évolution erratique de l'indice du coût de la construction, de nouveaux indices pour les loyers des locaux commerciaux (ILC) et des activités tertiaires (ILAT) ont été créés par la loi. Ces indices, ne sont pas applicables de plein droit, leur application est optionnelle et doit faire l'objet d'un accord contractuel avec les preneurs. Ces indices sont composites (l'ILC est constitué de l'indice des prix à la consommation, de l'indice du coût de la construction, de l'indice du chiffre d'affaires du commerce de détail, l'ILAT intègre également l'indice des prix à la consommation et celui du coût de la construction ainsi que l'indice du PIB en valeur).

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. De même, et dans certains cas, la fixation du loyer de renouvellement à la valeur locative est encadrée et peut être limitée, pour certains types de locaux (commerces principalement), par des règles de plafonnement.

Par ailleurs, un projet de loi « Pinel » est en cours de discussion, il vise notamment à encadrer d'avantage les charges non récupérables au sein des baux, ainsi que la modification des règles de plafonnement des loyers.

Enfin, en matière de refacturation de charges il existe un risque de contestation par les locataires de nouveaux impôts ou de nouvelles taxes ou obligations de mise en conformité créés en cours de bail.

### 1.6.1.3.3. 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.

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 1er 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 1er 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 « contribution économique territoriale ». 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.

### 1.6.1.4. 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 qui 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 (voir paragraphe 1.6.3.1.1. 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) peut 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 ;
- un sinistre environnemental, des atteintes à la sécurité et plus généralement le non-respect de ces obligations légales et réglementaires est susceptible 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.

### 1.6.1.5. RISQUES FINANCIERS

#### 1.6.1.5.1. 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.

#### 1.6.1.5.2. 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.

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

#### 1.6.1.5.3. 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 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 1.6.1.2.3. ci-dessus.

#### 1.6.1.5.4. 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 au chapitre 1.6.2. et aux Notes 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.).

Par ailleurs, Bami Newco a demandé l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan devant les tribunaux espagnols en juin 2013. Cette procédure a été acceptée par le Tribunal de Commerce de Madrid. Gecina a déclaré ses créances dans le cadre de cette procédure de dépôt de bilan.

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.

## 1.6.2. 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 vise notamment certaines des opérations qui peuvent concerner 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, au cours de laquelle il a été remplacé par Monsieur Bernard Michel.

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 en cours 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.

Par un arrêt du 4 mars 2013, la Cour d'appel de Paris a confirmé l'ordonnance de saisie du 18 avril 2012, prise par le juge d'instruction en charge de l'information judiciaire précitée, des sommes représentant les dividendes dus à Monsieur Rivero et aux sociétés qu'il contrôle, à la suite de l'Assemblée Générale du 17 avril 2012, versées auprès de l'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués. Monsieur Rivero et les sociétés qu'il contrôle ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt. Le 18 avril 2013, une nouvelle ordonnance de saisie a été rendue par le juge d'instruction en charge de l'information judiciaire précitée, ordonnant la saisie des

sommes représentant les dividendes dus à Monsieur Joaquín Rivero et aux sociétés qu'il contrôle à la suite de l'Assemblée Générale de Gecina qui s'est tenue le même jour. En application de cette ordonnance, la société a versé ces sommes 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 cette ordonnance de saisie.

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.

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 et que celle-ci aurait transmis à Banco de Valencia en garantie de prêts accordés par celle-ci. La société Arlette Dome SL est actionnaire de la société.

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, désormais en charge de l'affaire, malgré sa demande. La procédure est en cours.

Par jugement du 10 septembre 2012 Bami Newco a été condamnée à rembourser 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 à SIF Espagne. Bami Newco a fait appel de cette décision. 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.

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 et Gecina a déclaré sa créance de remboursement du prêt au passif de la procédure espagnole. La procédure suit son cours en Espagne.

La société a été informée en 2012 de l'existence d'une garantie accordée par SIF Espagne, 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. 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. FCC Construcción a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution de 5 millions d'euros. Par jugement en date 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. Ce montant de 5 millions d'euros est entièrement provisionné compte tenu de la procédure d'appel en cours (voir note 3.5.5.12.). La créance conditionnelle qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco.

En 2013, la société espagnole Inmopark 92 Alicante, actionnaire de Bami Newco et contrôlée par Monsieur Joaquín Rivero, a demandé l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan devant le Tribunal espagnol. La créance conditionnelle qui pourrait résulter d'une condamnation définitive au paiement par SIF Espagne au profit de FCC Construcción, dans le cadre du contentieux précité, a également été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Inmopark 92 Alicante.

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

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

## 1.6.3. 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 & Conformité au sein de la Direction de l'Audit Interne. Cette nouvelle fonction a pour missions principales la mise en place et le suivi de la politique de gestion des risques et de la cartographie des risques, ainsi que le contrôle permanent et la supervision de la conformité dans l'entreprise.

### 1.6.3.1. 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 « 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 en fonction des objectifs à atteindre.

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.

#### 1.6.3.1.1. 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 dans leur gestion quotidienne. Elle est en permanence mise à jour.

Comme en 2012, la cartographie couvre 18 domaines de risque, de danger ou relevant de la protection de l'environnement.

| Catégories | Domaines |
|---|---|
| Protections sanitaires | « Risque Amiante » |
| | « Gestion des Tours AéroRéfrigérantes et risques Légionelle » |
| | « Gestion des risques liés aux antennes pour la téléphonie mobile » |
| | « Gestion du risque plomb dans les revêtements » |
| Maîtrise de la sécurité des clients et confort | « Sécurité générale » |
| | « Ascenseurs et monte-charge » |
| | « Sécurité Incendie » |
| | « Gestion du risque inondation » |
| | « Sécurité liée aux équipements techniques » |
| | « Gestion des risques naturels » |
| | « Gestion des risques industriels » |
| Protection de l'environnement | « Gestion des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement – ICPE » |
| | « Gestion de l'Eau » |
| | « Gestion énergétique du patrimoine immobilier » |
| | « Risque Termites et organismes xylophages » |
| | « Gestion du risque Pollution du sous-sol » |
| Protection des collaborateurs Gecina | « Prévention des risques professionnels » |
| Responsabilité dans les baux et les contrats fournisseurs | « Gestion des risques opérationnels de responsabilité » dans les baux et contrats de fournisseurs |

**LES PRINCIPES DE BASE**

Depuis sa mise en place, cette démarche a pour objectifs :

- d'identifier les risques immobiliers auxquels Gecina est exposée ;
- de caractériser ces risques pour les hiérarchiser ;
- d'établir les référentiels de bonnes pratiques pour chaque risque retenu ;
- de définir et mettre en œuvre des plans d'actions visant à les maîtriser.

Cette démarche est pilotée par la Direction de l'Architecture et de la Construction.

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 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. 266 actifs en exploitation sont traités au sein de la cartographie des risques et du module DDT, 43 en cours de vente, de surface unitaire < 200 m$^2$, sont suivis dans le cadre du DDT vente. Les 12 % 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 calculée, 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 à 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 ont, depuis huit ans, la possibilité de consulter les dossiers techniques amiante et l'État des Risques Naturels et Technologiques (ERNMT) de leur immeuble, consultation étendue en 2012 aux dossiers ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement), TAR (tours aéroréfrigérantes), plomb dans les peintures. 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 par Gecina qui disposent d'un login/mot de passe pour accéder notamment aux informations concernant l'amiante et le plomb (depuis 2013) pour les immeubles sur lesquels elles interviennent.

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

Un audit externe a été réalisé fin 2013-début 2014 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 ;

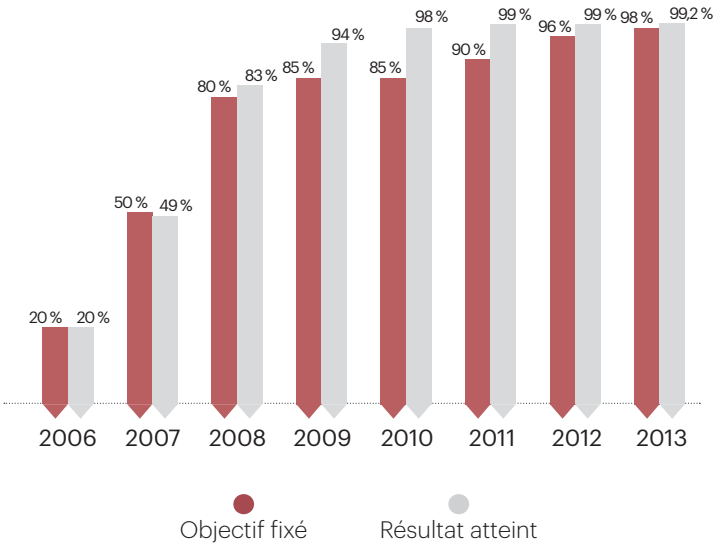
- le contrôle des résultats obtenus par rapport aux engagements de Gecina sur 2013 (taux d'évaluation des indicateurs à 98 %, niveau de performance global pondéré à 95 % et l'obtention de trophées or et argent sur à minima 70 % du patrimoine pondéré financièrement) ;
- la vérification du caractère approprié de l'évolution du dispositif de cartographie suite aux recommandations préconisées par l'auditeur et par la Direction de Gecina en 2012.

Les conclusions de l'auditeur sont encore cette année encourageantes :
« En conclusion, nous considérons que Gecina dispose d'un système d'évaluation et de maîtrise des risques performant, permettant un suivi réel et constant de son patrimoine, et représentatif de part les pondérations mises en place. De plus, l'audit réalisé chez le Prestataire a permis de nous assurer de la mise en place d'un dispositif de contrôle, à la fois qualité et métier, efficace et exigeant, bien formalisé et présentant une bonne traçabilité dans l'outil côté prestataire.
L'audit fait sur la qualité des auto-évaluations, réalisées par les opérationnels, présente des résultats satisfaisants, du fait de la capitalisation des équipes sur cet exercice annuel récurrent d'une part, et d'autre part, du fait de leur montée en compétence sur le dispositif…
Enfin les améliorations portées au dispositif témoignent d'une volonté d'amélioration continue forte, et permettent d'aboutir à un outil polyvalent, et multi-utilisateurs ».

L'attestation de l'audit 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 99,2 % dépassant ainsi l'objectif de Gecina d'atteindre 98 % à fin 2013 ».

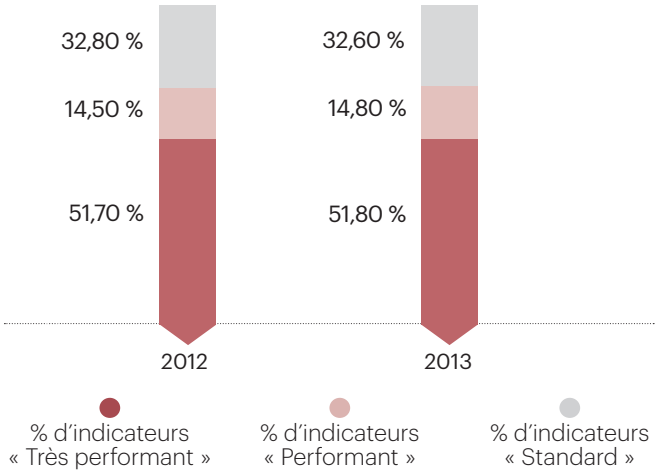
**Taux d'évaluation des risques :** 99,2 % d'indicateurs sont renseignés sur le périmètre d'actifs retenu :




**85,5 % d'indicateurs satisfaits**
Sur un total de 47 723 indicateurs, 85,5 % sont satisfaits soit une augmentation de 2,8 % par rapport au taux atteint en 2012 et atteste d'une implication toujours croissante des équipes.

**Un taux de performance global pondéré** de 99,2 %
L'objectif initial pour 2013 de 95 % est dépassé de 4,2 %

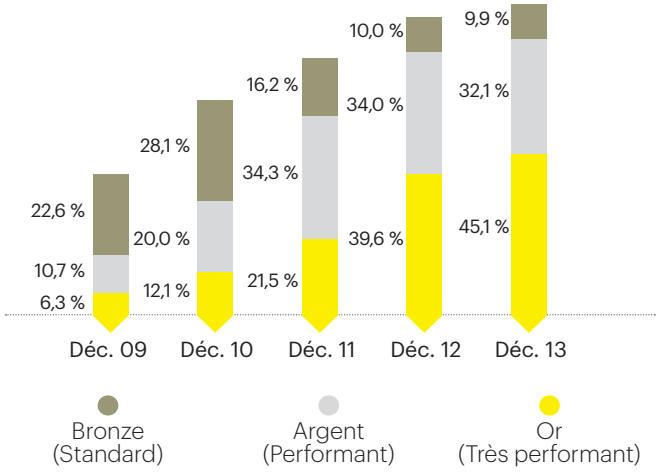
**Représentation des indicateurs par critère de performance**
(après application des pondérations interdomaines et financières) :




Une évolution peu marquée au niveau des pourcentages d'indicateurs pondérés mais, compte tenu de l'évolution du parc en 2013 suite à l'acquisition d'un immeuble de bureau de 36 000 m² (la tour Mirabeau) à création de valeur, la vente de notre patrimoine hôtelier et d'actifs de bureaux et résidentiels de qualité, reste un très bon résultat.

87,1 % du patrimoine pondéré a obtenu un trophée, soit une augmentation de 3,5 % par rapport à 2012.

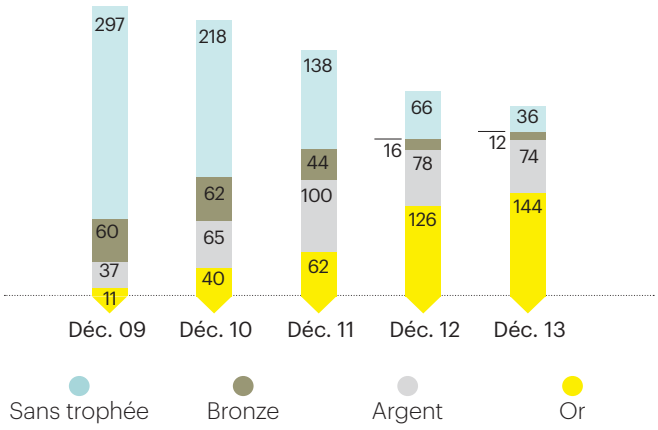
**Répartition pondérée des trophées** de l'ensemble du patrimoine Gecina




L'objectif d'obtenir fin 2013 70 % du patrimoine pondéré en trophée or ou argent est largement supérieur puisqu'il atteint 77,2 % et présente une progression très nette des résultats au bénéfice des trophées « or ».

**Répartition des trophées en nombre de sites**

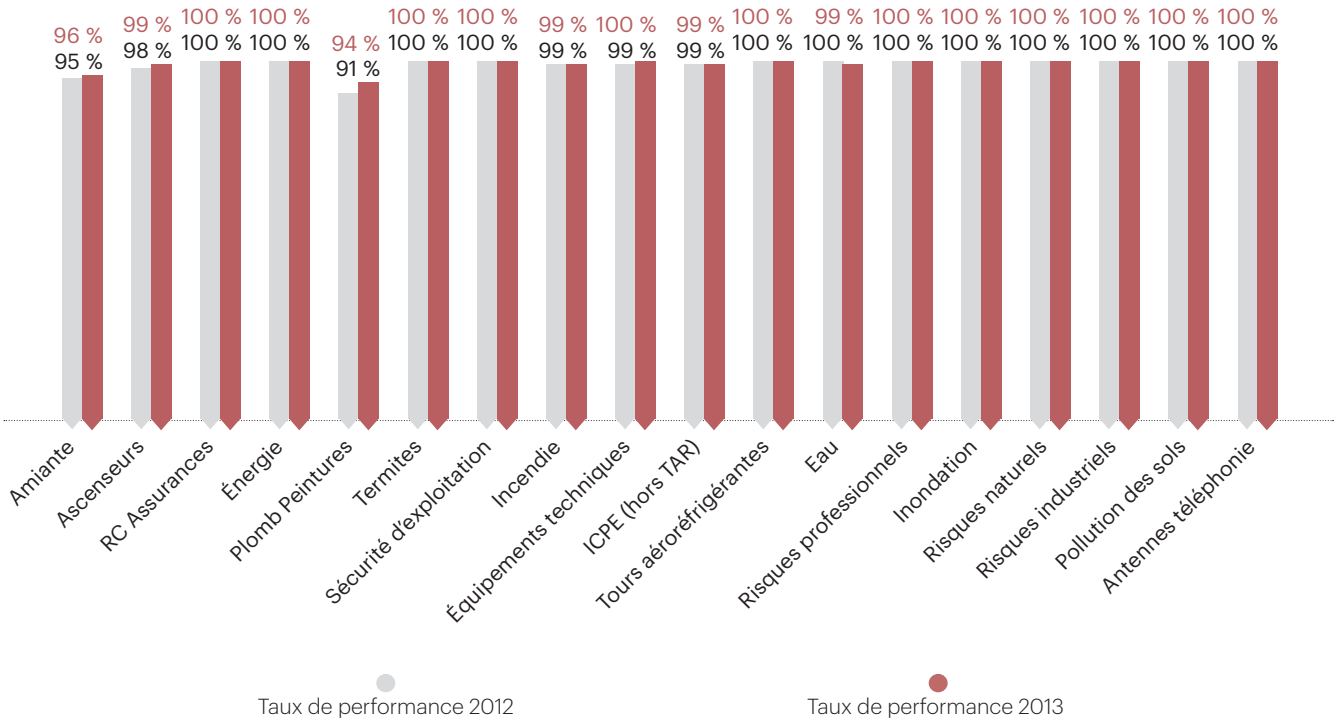
La vente de 25 actifs en 2013 dont 15 médaillés et l'achat de la Tour Mirabeau ont été compensés par l'amélioration de la qualité du patrimoine conservé. Ramené au nombre de sites, le Groupe totalise 218 actifs or et argent (dont 144 en or) :




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

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

**Répartition de la performance pondérée par domaine**

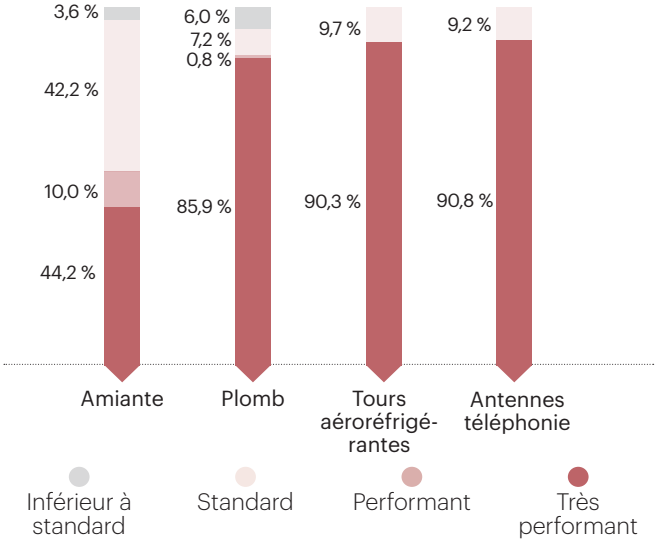



Sur sept domaines en auto-évaluation, six ont été audités en 2013 (plomb peintures, eau, ICPE, TAR, équipements techniques et antennes) à partir d'un échantillonnage de 10 % à 15 % des actifs concernés, choisis de manière aléatoire.

## 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

Depuis 1997, la réglementation vis-à-vis de l'amiante s'est renforcée pour prévenir les risques sanitaires.

En particulier, en 2011, puis en 2012, la partie réglementaire « amiante » du code de la santé publique a été restructurée et de nouvelles obligations sont apparues pour introduire une politique de réduction du risque amiante.

Gecina respecte la nouvelle réglementation et poursuit une démarche proactive face au risque amiante en menant une politique volontariste sur la gestion de ce risque.

Cette politique se décline en 5 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 ;
- 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.

Le durcissement de la réglementation n'a pas affaibli la progression de Gecina sur le domaine amiante : le taux de performance global pondéré atteint aujourd'hui 96,4 %.

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.

Le bâtiment a été un grand utilisateur de plomb jusqu'en 1949. 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 (bureaux, santé).

Gecina tient les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) à la disposition des locataires, des entreprises de travaux, et des personnes devant intervenir sur des éléments susceptibles d'en contenir et communique auprès des occupants concernés sur 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.

65 actifs datent d'avant 1949 dont 13 en cours de cession.

En 2013 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.

### 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.

À fin 2013, Gecina possède 10 actifs équipés de TAR et poursuit sa politique de démantèlement des installations.

### ONDES ÉLECTROMAGNÉTIQUES ET ANTENNES DE TÉLÉPHONIE MOBILE

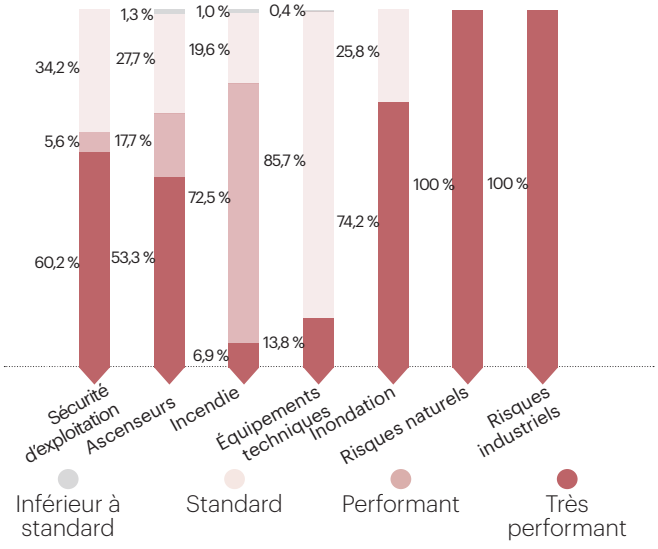
Face aux controverses sur les effets des ondes émises par les antennes relais de téléphonie mobile, le Groupe mène une politique d'anticipation des risques. Gecina recherche une sécurité optimale par un maintien en conformité des installations présentes dans son parc.

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 nos 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.

## B. LA SÉCURITÉ DES CLIENTS ET DES IMMEUBLES, LE CONFORT




### SÉCURITÉ GÉNÉRALE

La sécurité dans les bâtiments Gecina ne se limite pas à la prise en considération des risques liés aux incendies, chutes, présence d'amiante, etc.

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 responsables des entités patrimoniales, 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.

La totalité du patrimoine est évaluée et fait l'objet chaque année d'une revue régulière des actions restant à engager.

### ASCENSEURS

Suite aux accidents survenus depuis 2001, des réglementations ont été adoptées pour renforcer la sécurité des ascenseurs. Gecina, par sa volonté d'assurer la qualité et la sécurité à ses occupants, a décidé d'une action préventive et proactive.

Des précautions sont prises pour minimiser le risque pour les usagers et les intervenants :

- 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 ;
- les programmes de mise en sécurité et de modernisations cités ci-dessus sont en cours : des travaux d'anticipation de la mise en conformité des ascenseurs ont été menés en 2013 notamment sur plusieurs immeubles de bureaux. Ces travaux concernent 21 ascenseurs et ont permis d'atteindre d'ores et déjà la conformité réglementaire exigée pour 2014 ou 2018 pour un coût total de 0,28 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 2013.

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

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.

Cette année encore, l'audit a confirmé que les résultats étaient satisfaisants.

### 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 process 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 65 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 139.

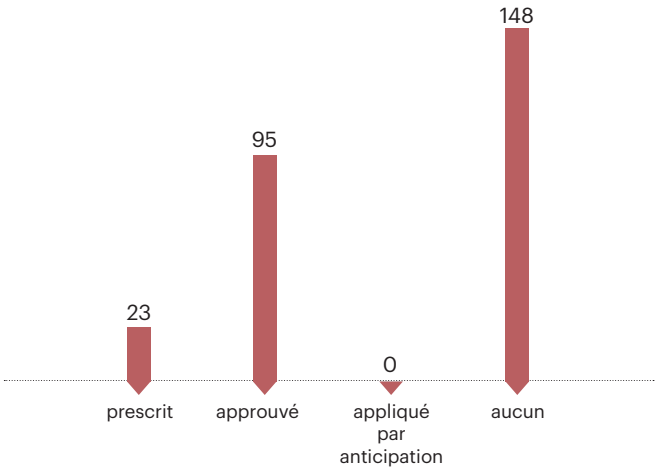
Ces immeubles ont déjà fait l'objet de diagnostics au risque de crue et des plans d'action sont en cours de mise en œuvre.

### RISQUES NATURELS

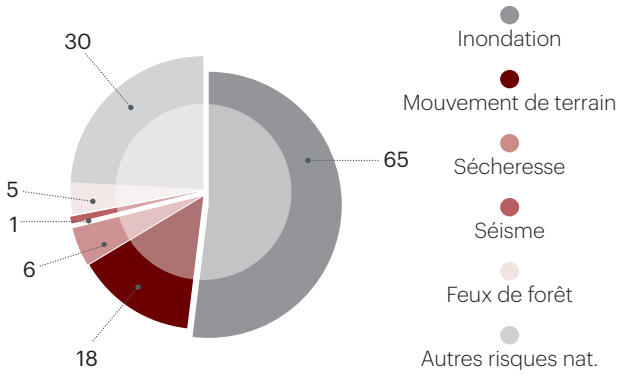
Les évaluations ont été réalisées via les informations fournies par les ERNMT.

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

Nombre d'immeubles situés dans le périmètre d'un plan de prévention de risques naturels (PPRN) en 2013 :



### Bilan des risques naturels



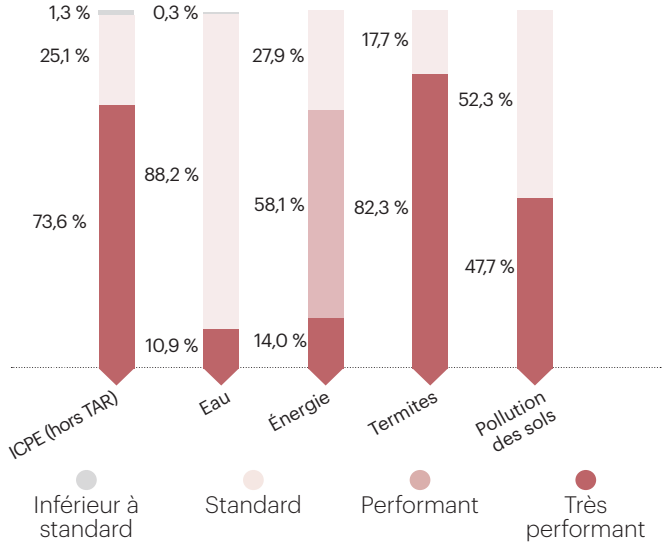

**RISQUES INDUSTRIELS ET TECHNOLOGIQUES**
Les évaluations ont été réalisées via les informations fournies par les ERNMT et une cartographie française de tous les sites classés « Seveso » fournie par les préfectures.

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, seuls 38 sites sont concernés et 11 sont exploités directement par Gecina.

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

**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 décrit 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 que nous respections les nouveaux taux de teneur en plomb ce qui est le cas.

**GESTION ÉNERGÉTIQUE**
Les mesures prises face aux risques cartographiés et analysés par Gecina sur l'énergie sont expliquées dans le chapitre RSE.

**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 2013.

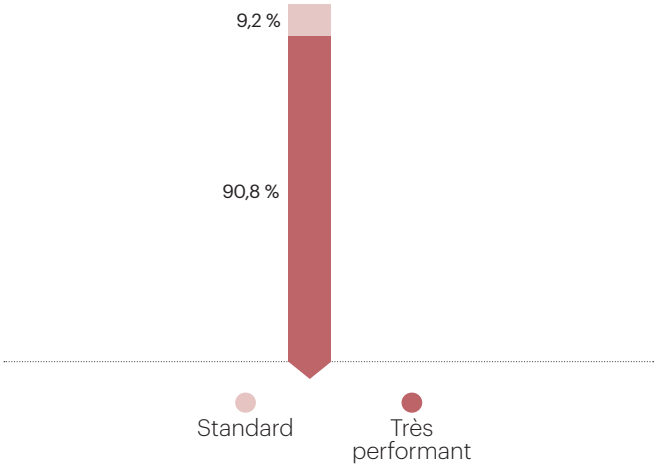
**POLLUTION DU SOL**

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 125 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 2013.

## 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.

Gecina prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de son personnel. Le cas échéant, des actions correctives ou préventives sont menées afin de réduire les risques significatifs recensés. Par exemple, un ensemble obligatoire d'équipement de protection individuel est fourni à chaque gardien, des formations (habilitation électrique (H0B0), gestes et postures, gestion des conflits) ont été menées cette année ainsi que l'achat de matériel pour améliorer les conditions de travail.

L'ensemble du patrimoine employant du personnel Gecina a déjà fait l'objet d'un audit terrain repris sur 2013 et 2014 pour approfondir l'examen des risques musculo-squelettiques et psychosociaux.

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.

### 1.6.3.1.3. 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.

Le dispositif de la cellule de crise sera revu en 2014 suite à la nouvelle réorganisation de Gecina.

Elle fait l'objet d'une mise à jour régulière. Les outils existants ont été complétés par l'élaboration de scénarios de crises potentielles.

Gecina Sécurité a enregistré 581 appels avec déclenchement d'intervention, 141 sans suite immédiate.

Aucun incident grave n'a nécessité la mobilisation de la cellule de crise en 2013.

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

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre d'appels à la plate-forme téléphonique | 481 | 552 | 584 | 574 | 641 | 614 | 584 | 494 | **581** |

MAGELLAN Consulting
48 / 50 rue de la Victoire
75009 Paris

GECINA
Direction Architecture et Construction - Gestion des Risques
16 rue des Capucines
75002 PARIS

ATTESTATION D'AUDIT EXTERNE

Magellan a été missionné par Gecina afin de rendre un avis externe sur les résultats de la cartographie des risques de son patrimoine. L'audit réalisé entre le 16 décembre 2013 et le 27 janvier 2014 nous permet de rendre avec un niveau d'assurance modéré les conclusions suivantes :

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

Au 08/01/2014, 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 99,2 %. Magellan constate également que pour la cartographie 2013, 77 % du patrimoine de Gecina s'est vu attribuer un trophée, or ou argent. Les objectifs de performance fixés pour 2013 sont ainsi dépassés. Enfin, Magellan a pu constater que 100 % des sites actifs présents dans la cartographie des risques ont été intégrés dans l'évaluation des risques du domaine incendie.

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

Concernant la qualité des auto-évaluations, l'audit a porté sur 6 domaines : Antennes téléphonie, Equipements Techniques, 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 1er et de 2e 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 2013, notamment l'ouverture de l'accès au domaine plomb pour les entreprises intervenant sur le patrimoine ; la création d'une page « bilan » pour chaque site améliorant la visibilité des opérationnels ou encore la révision des indicateurs Ascenseur, Antenne, Plomb et Eau, et les mises à jours liées aux nouvelles réglementations sur les domaines Amiante, Antenne et Risques professionnels.

Fait à PARIS, le 27 janvier 2014
Michel HATIEZ, Directeur Général

Magellan Consulting SAS
48-50, Rue de la Victoire
75009 PARIS
Tél : 01 42 66 06 06 - Fax : 01 42 66 05 52

### 1.6.3.2. GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

S'agissant des risques opérationnels de gestion du Groupe, la fonction Risques & Conformité, rattachée à l'Audit interne supervise l'élaboration et la mise à jour annuelle de leur cartographie, ainsi que leur évaluation en fonction des paramètres d'occurrence et de gravité. Ces travaux s'effectuent 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.
La cartographie reflète l'appréciation du management.

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 va de « improbable » à « très probable », en passant par « possible » et « probable ».

La gestion des risques opérationnels est décrite sous forme de synthèse dans le tableau ci-après, ainsi qu'au paragraphe 5.1.9. du chapitre 5 « Gouvernement d'entreprise ».

| Risques | Dispositifs de maîtrise |
|---|---|
| *Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs*<br><br>Risque d'erreur d'estimation de la valeur des actifs ou de non-réalisation des hypothèses retenues. | 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.<br>Le processus fait l'objet d'une procédure formalisée, dont l'application est supervisée par une fonction centrale, indépendante des Directions Opérationnelles.<br>Les résultats de chaque campagne d'expertise semestrielle font l'objet d'une présentation au Comité d'Audit. |
| *Risques liés aux acquisitions dans le cadre de ventes en blanc et VEFA*<br><br>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). |
| *Risques d'insolvabilité des locataires*<br><br>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.<br><br>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.<br><br>Des procédures de suivi et de recouvrement des loyers concourent également à prévenir et à minimiser les risques de pertes sur créances. |

| Risques | Dispositifs de maîtrise |
|---|---|
| *Risque de baisse du taux d'occupation financier*<br><br>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.<br>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... |
| *Risques d'acquisition*<br><br>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.<br><br>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 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.<br><br>Le dispositif de maîtrise du risque de financement des acquisitions est présenté avec les risques financiers ci-après (risque de liquidité). |
| *Risque d'obsolescence*<br><br>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.<br>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. |
| *Risques liés à la sous-traitance*<br><br>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. | Les opérations de constructions ou de travaux sont supervisées par des fonctions expertes internes dédiées : Direction Architecture & Construction 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 de règles d'agrément, de référencement. Ces dernières prennent également en compte les aspects de sécurité et de droit du travail. Les fournisseurs signent également la charte d'achats responsables (chapitre 7.6.4.). 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. La sous-traitance n'est autorisée que sur accord explicite de Gecina.<br>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*<br><br>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 (Direction Architecture & Construction et Directions Techniques). Ces dernières procèdent à une veille réglementaire en concertation avec la Direction Juridique et les experts externes.<br><br>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.<br><br>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 | Dispositifs de maîtrise |
|---|---|
| *Risques liés aux coûts de couverture d'assurance et au défaut de couverture de certains risques*<br><br>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.<br><br>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.<br><br>Les catégories de polices sont par ailleurs réparties entre plusieurs courtiers et assureurs. |
| *Risques juridiques et fiscaux*<br><br>Le Groupe est tenu de respecter de nombreuses réglementations juridiques et fiscales. Des évolutions dans la nature, l'interprétation, l'application ou le respect du formalisme liées 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.<br><br>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.<br><br>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.<br><br>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*<br><br>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*<br><br>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.<br><br>Le Groupe s'attache par ailleurs à une amélioration continue de sa notation financière. |
| *Risques financiers – risque de contrepartie*<br><br>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. | 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. |
| *Risques liés à certaines opérations en Espagne*<br><br>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. | 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. |

## 1.6.4. 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, de réduire les coûts liés à la réalisation de ces risques, d'améliorer constamment les garanties et la gestion des flux d'indemnisation, et d'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 et des dirigeants) ;
- divers contrats (automobiles, personnel en mission, 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, Affiliated FM, Allianz et Liberty Mutual, par l'intermédiaire de ses courtiers d'assurances Assurances-Conseils, SIACI Saint-Honoré, Marsh et Bessé.

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

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

### 1.6.4.1. LA COUVERTURE DES DOMMAGES ET 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.

Les contrats en cours, reconduits en 2011 pour deux ans, arrivaient à échéance le 30 juin 2013. Le Groupe a donc décidé, en début d'année 2013, de lancer une consultation restreinte auprès de trois cabinets de courtage afin de renouveler le programme Dommages aux Biens. C'est l'assureur ACE Europe et le courtier SIACI Saint-Honoré, tenants, qui ont fait la meilleure proposition. Avec une nouvelle répartition du patrimoine sur deux polices et une baisse significative des franchises, le Groupe a pu obtenir à la fois une amélioration sensible des garanties et une baisse des taux de primes. La proposition a été acceptée et les nouveaux contrats ont été mis en place à compter du 1er juillet 2013 pour une période de deux ans, courant jusqu'au 30 juin 2015. Il est à noter que, pour la première fois, une ouverture a été faite à la co-assurance avec une entrée d'Axa à hauteur de 25 %. 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 7 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.

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, a été mis en place au 1er juillet 2012 et 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.

### 1.6.4.2. 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 qualité des risques présentés par Gecina a permis de maintenir le montant des garanties avec une prorogation de trois années, pour les exercices 2014, 2015 et 2016.

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.

### 1.6.4.3. LA RESPONSABILITÉ CIVILE ENVIRONNEMENTALE

Cette garantie innovante dans le secteur immobilier a été mise en place dès 2007 (cf. infra) pour couvrir les conséquences de la responsabilité civile de Gecina à raison des préjudices subis par des tiers, ainsi que 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 vient d'être renouvelé pour deux ans au 1er janvier 2014.

### 1.6.4.4. 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 ces baux.

### 1.6.4.5. LES SINISTRES

Il n'y a pas eu de sinistre significatif en 2013 et jusqu'à la date de publication du présent document.

# Commentaires sur l'exercice


**2.1.** Revue de l'activité ... **46**
2.1.1. Bonne performance sur le marché des bureaux en 2013 ... **46**
2.1.2. Revenus locatifs en hausse de + 3,2 % à périmètre homogène, tendance toujours très positive sur l'immobilier de bureaux ... **46**
2.1.3. Résultat récurrent en hausse de + 1,5 % en 2013, en ligne avec la prévision révisée en octobre 2013 ... **48**
2.1.4. Succès de la politique d'arbitrages et rebond des investissements à 580 millions d'euros ... **49**

**2.2.** Ressources financières ... **49**
2.2.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2013 ... **50**
2.2.2. Liquidité ... **51**
2.2.3. Échéancier de la dette ... **51**
2.2.4. Coût moyen de la dette ... **52**
2.2.5. Notation financière ... **52**
2.2.6. Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt ... **52**
2.2.7. Structure financière et covenants bancaires ... **53**
2.2.8. Garanties données ... **53**
2.2.9. Remboursement anticipé en cas de changement de contrôle ... **53**

**2.3.** Valorisation du patrimoine immobilier ... **54**
2.3.1. Immeubles du patrimoine immobilier du pôle économique ... **57**
2.3.2. Immeubles du patrimoine immobilier du pôle démographique ... **58**
2.3.3. Rapport condensé des experts immobiliers ... **59**

**2.4.** Activité et résultats des principales sociétés ... **60**
2.4.1. Gecina ... **60**
2.4.2. Activité et résultats des principales filiales ... **62**
2.4.3. Opérations avec les apparentés ... **63**

**2.5.** Actif Net Réévalué triple net ... **63**

**2.6.** Évolutions, perspectives et tendances ... **64**
2.6.1. Orientations et perspectives ... **64**
2.6.2. Projets ... **64**

**2.7.** Reporting EPRA au 31 décembre 2013 ... **66**
2.7.1. Résultat récurrent net EPRA ... **66**
2.7.2. Actif Net Réévalué EPRA et Actif Net Réévalué triple net EPRA ... **66**
2.7.3. Rendement initial net et rendement initial net « topped-up » EPRA ... **66**
2.7.4. Taux de vacance EPRA ... **66**
2.7.5. Ratios de coûts EPRA ... **67**

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 personnels 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 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. BONNE PERFORMANCE SUR LE MARCHÉ DES BUREAUX EN 2013

En 2013, Gecina a affiché une bonne performance dans un marché des bureaux sous pression en Île-de-France. Ainsi, le taux d'occupation « spot » du portefeuille de bureaux du Groupe ressort à 94,7 % à fin 2013, contre 90,1 % à fin 2012, alors que, dans le même temps, le taux d'occupation du marché a baissé de 50 pb à 93 %.

Cette performance résulte à la fois de la qualité du patrimoine de Gecina, de sa forte exposition au Quartier Central des Affaires (41 % des loyers annualisés) qui bénéficie de fondamentaux solides, mais également d'une stratégie locative volontariste sur le Croissant Ouest. Cette politique s'est révélée positive pour Gecina, qui affiche une progression de + 3,4 % de ses loyers de bureaux à périmètre homogène, incluant un effet négatif des renégociations et relocations limité à - 1,1 %. La croissance organique est également bien orientée sur l'ensemble des autres segments, et ressort à + 3,2 % pour l'ensemble du Groupe à fin 2013.
Dans un environnement 2014 incertain, Gecina reste confiante dans ses perspectives, notamment sur le segment des bureaux, le Groupe ayant anticipé une large part de ses enjeux locatifs de l'année. Ainsi, grâce à une nouvelle progression du taux d'occupation et d'une indexation positive bien qu'en ralentissement, la croissance à périmètre homogène des loyers de bureaux devrait rester positive en 2014.

Sa structure financière très solide a permis à Gecina de reprendre en 2013 une politique d'investissement active, au travers d'acquisition d'actifs (pour 320 millions d'euros) et par le biais de son pipeline de développements (213 millions d'euros). D'autre part, après la vente du portefeuille d'hôtels en 2013, le dernier actif non stratégique reste le centre commercial de Beaugrenelle, dont la cession a été décidée courant 2013. La réouverture en octobre 2013 a représenté un grand succès, la fréquentation ressortant au-delà des attentes à 3,7 millions de visiteurs à fin janvier 2014. Une promesse de vente a été signée le 20 février 2014, à l'issue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes, pour un prix acte en mains de 700 millions d'euros, repésentant un rendement net de 4,6 %. Le réinvestissement du produit de cette vente sera réalisé en priorité sur des actifs de bureaux parisiens présentant un potentiel de création de valeur. Parallèlement, Gecina continue à exploiter les gisements de redéveloppement de son patrimoine qui se matérialisent avec le lancement de la restructuration d'un actif dans le 8e arrondissement de Paris et la construction de 20 000 m² pour EDF sur une réserve foncière à Lyon Gerland.

Le résultat récurrent net 2013 ressort à 313,4 millions d'euros, en hausse de + 1,5 % par rapport à 2012, en ligne avec la perspective révisée en octobre 2013. Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 s'élève à 4,60 €/ action, représentant une distribution de 90 % du résultat récurrent net et traduisant la confiance de la Société dans ses perspectives à moyen terme.

## 2.1.2. REVENUS LOCATIFS EN HAUSSE DE + 3,2 % À PÉRIMÈTRE HOMOGÈNE, TENDANCE TOUJOURS TRÈS POSITIVE SUR L'IMMOBILIER DE BUREAUX

Les revenus locatifs bruts ressortent à 588,9 millions d'euros au 31 décembre 2013. À périmètre homogène, les loyers sont en hausse de + 3,2 %, soit en ligne avec la tendance constatée à fin septembre 2013 (+ 3,3 %). Cette progression résulte notamment de l'effet positif de l'indexation (+ 2,3 %) et de la progression du taux d'occupation (+ 1,0 %). L'effet négatif des renégociations et relocations reste très limité sur l'évolution des loyers à périmètre homogène de l'ensemble du Groupe (- 0,5 %).

À périmètre courant les loyers sont en baisse de - 1,2 % par rapport à 2012. Ce recul résulte essentiellement des pertes de loyers engendrées par les cessions et les restructurations (- 70,6 millions d'euros), supérieures aux revenus cumulés provenant des investissements et livraisons de projets (+ 47,9 millions d'euros) et de la croissance à périmètre homogène (+ 15,5 millions d'euros).

| En millions d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 | Variation (%) Périm. courant | Variation (%) Périm. homogène |
|---|---|---|---|---|
| **Total Groupe** | **588,9** | **596,1** | **- 1,2 %** | **+ 3,2 %** |
| Bureaux | 345,0 | 329,9 | + 4,6 % | + 3,4 % |
| Beaugrenelle | 18,8 | 2,2 | n.a | n.a. |
| Résidentiel traditionnel | 131,5 | 150,4 | - 12,5 % | + 3,0 % |
| Résidences étudiants | 9,3 | 9,0 | + 3,4 % | + 3,0 % |
| Santé | 74,0 | 72,3 | + 2,3 % | + 2,8 % |
| Logistique | 0,7 | 12,6 | n.a | n.a. |
| Hôtels | 9,6 | 19,8 | n.a | n.a. |

**Le taux d'occupation financier (TOF)** moyen en 2013 s'établit à 95,5 %, en nette amélioration par rapport au niveau constaté en 2012 (93,4 %). Cette amélioration provient d'une progression très sensible du taux d'occupation moyen sur l'immobilier de bureaux, qui progresse de 270 pb à 93,6 % à fin 2013, au travers de l'effet prorata temporis des baux signés sur les immeubles Horizons, Newside et Portes de la Défense. Cette tendance positive sur le taux d'occupation se poursuivra en 2014 : le taux d'occupation financier « spot » constaté à fin décembre 2013 sur le portefeuille bureaux ressort à 94,7 %, supérieur de 110 pb au taux moyen 2013, notamment grâce à l'effet des locations de l'immeuble Newside à La Garenne-Colombes ayant pris effet en juillet 2013, de 13 000 m² dans l'immeuble Velum à Lyon à partir de janvier 2014, de 6 730 m² dans l'immeuble Dock en Seine à Saint-Ouen à compter du 1er juin 2014, ainsi que de la finalisation de la commercialisation des Portes de la Défense réalisée en 2013.

Le taux d'occupation du résidentiel traditionnel reste à un niveau structurellement élevé de 98,1 %. Enfin, le taux d'occupation reste stable à 100 % sur l'immobilier de santé.

| TOF moyen | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Pôle Économique** | **93,8 %** | **90,8 %** |
| Bureaux (1) | 93,6 % | 90,9 % |
| Logistique | n.a | 82,0 % |
| Hôtels | n.a | 100,0 % |
| **Pôle Démographique** | **98,7 %** | **98,3 %** |
| Résidentiel traditionnel | 98,1 % | 97,7 % |
| Résidences étudiants | 94,9 % | 94,3 % |
| Santé | 100,0 % | 100,0 % |
| **TOTAL GROUPE** | **95,5 %** | **93,4 %** |

(1) Hors Beaugrenelle.

**Bureaux (59 % des loyers du Groupe, hors Beaugrenelle)**

### Variation à périmètre homogène 2013 vs 2012

| Variation périmètre homogène | Indices | Renégociations & renouvellements | Vacance | Autres |
|---|---|---|---|---|
| + 3,4 % | + 2,5 % | - 1,1 % | + 1,7 % | + 0,3 % |

Les revenus locatifs de bureaux (hors Beaugrenelle) sont en hausse de + 3,4 % à périmètre homogène, soit un rythme de croissance encore en accélération par rapport à la variation enregistrée à fin septembre 2013 (+ 3,1 %). La variation à périmètre homogène a bénéficié d'un impact favorable de l'indexation (+ 2,5 %) ainsi que d'une progression du taux d'occupation des immeubles à périmètre homogène (+ 1,7 %). Ces effets positifs ont compensé l'effet des relocations et renégociations qui ressort à - 1,1 % à fin 2013, quasiment inchangé par rapport au niveau constaté à fin septembre 2013 (- 1,0 %).

À périmètre courant, les loyers de bureaux (hors Beaugrenelle) sont en hausse de + 4,6 %, au travers notamment des loyers provenant des immeubles récemment livrés ou acquis tels que la Tour Mirabeau, Marbeuf, Park Azur, Magistère et Newside. À fin 2013, Gecina aura loué près de 158 000 m² de bureaux, prenant en compte les nouvelles locations, les relocations, renégociations et renouvellements, représentant environ 50 millions d'euros de loyer économiques annualisés.

En 2013, 39 % des locataires de bureaux disposant d'une échéance triennale n'ont pas renégocié les conditions de leurs baux, 48 % en ont renégocié les termes (prenant en compte les échéances postérieures à 2013 mais négociées par anticipation) et seulement 14 % ont choisi de rompre leur bail. Les nouveaux baux conclus suite à des renégociations sont d'une durée moyenne pondérée de 7,3 années.

**Résidentiel (24 % des loyers du Groupe)**

**Variation à périmètre homogène 2013 vs 2012**

| Variation périmètre homogène | Indices | Renégociations & renouvellements | Capex avec surloyers | Vacance | Autres |
|---|---|---|---|---|---|
| **+ 3,0 %** | + 1,4 % | + 1,4 % | 0,0 % | - 0,2 % | + 0,4 % |

Les loyers du résidentiel progressent de + 3,0 % à périmètre homogène grâce à l'effet positif de l'indexation (+ 1,4 %), mais également à l'impact des relocations qui s'inscrit en progression de + 1,4 % soit un niveau proche de celui enregistré en 2012 (+ 1,5 %). Ainsi, le différentiel de loyers entrants/sortants s'est établi à + 5,2 % sur la base d'un taux de rotation des locataires en accélération à 15,0 % (13,7 % en 2012).

**Santé (13 % des loyers du Groupe)**

**Variation à périmètre homogène 2013 vs 2012**

| Variation périmètre homogène | Indices | Capex avec surloyers | Renégociations & renouvellements | Autres |
|---|---|---|---|---|
| **+ 2,8 %** | + 3,1 % | + 1,3 % | - 1,3 % | - 0,2 % |

Les revenus locatifs de santé progressent de + 2,8 % à périmètre homogène grâce à l'indexation (+ 3,1 %) et aux loyers additionnels engendrés par des travaux (+ 1,3 %), compensant le recul de 1,3 % provoqué par les renégociations de baux sur des actifs loués à Générale de Santé au 3e trimestre 2012. À périmètre courant, les loyers sont en hausse de + 2,3 %, l'effet en année pleine des loyers issus de l'acquisition de 6 maisons de retraite médicalisées en avril 2012 et de la livraison de l'Hôpital Privé d'Annemasse en octobre 2012 compensant l'effet de la cession de 4 actifs de court séjour réalisée au 4e trimestre 2012 et au 1er trimestre 2013.

**Beaugrenelle (3 % des loyers du Groupe)**

Enfin, Gecina a comptabilisé des loyers sur le projet de centre commercial de Beaugrenelle à partir de la livraison des coques de boutiques aux enseignes, soit 18,8 millions d'euros à fin 2013. Les loyers bruts IFRS en année pleine ressortiraient à près de 31 millions d'euros en 2014. Sur la base de loyers nets normalisés de 32 millions d'euros, la promesse de vente signée le 20 février 2014, à l'issue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes, sur un prix de 700 millions d'euros acte en mains engendre un rendement net de 4,6 %.

**Marge locative**

| | Groupe | Bureaux | Beaugrenelle | Résidentiel | Logistique | Santé | Hôtels |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marge locative au 31/12/2012 | 90,8 % | 93,3 % | n.a | 82,0 % | 83,7 % | 98,8 % | 98,9 % |
| **Marge locative au 31/12/2013** | **91,4 %** | **93,0 %** | **93,8 %** | **81,8 %** | **n.a** | **99,1 %** | **100,9 %** |

**La marge locative** ressort à 91,4 % à fin 2013, en hausse de 60 pb par rapport au 31 décembre 2012, sous les effets cumulés du changement de mix (cession de l'activité logistique, accroissement du poids des actifs de santé dont la marge est proche de 100 %).

## 2.1.3. RÉSULTAT RÉCURRENT NET EN HAUSSE DE + 1,5 % EN 2013, EN LIGNE AVEC LA PRÉVISION RÉVISÉE EN OCTOBRE 2013

Les **frais de structure** sont en légère progression (+ 1,4 %) sur l'exercice.

Les **frais financiers nets** reculent de - 7,1 % sur un an à 162,7 millions d'euros, essentiellement au travers d'une baisse du volume de la dette d'environ 600 millions d'euros sur la période. Le coût moyen de la dette tirée s'élève à 3,5 % en 2013, contre 3,7 % en 2012. Le coût moyen de la dette total ressort à 4,0 %, stable par rapport à 2012.

Les **impôts récurrents** intègrent le paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes distribués au-delà de l'obligation SIIC, soit 2,4 millions d'euros.

Le **résultat récurrent net** ressort à 313,4 millions d'euros, en hausse de + 1,5 % par rapport à 2012, soit en ligne avec la prévision révisée d'octobre 2013 qui anticipait une légère progression de cet indicateur. Le résultat récurrent net par action s'élève à 5,14 €/ action en 2013 contre 5,08 €/ action en 2012, en progression de + 1,2 %.
Gecina constate en 2013 une part de 2,3 millions d'euros d'intérêts minoritaires, engendrés par l'entrée en exploitation du centre commercial de Beaugrenelle, dans lequel le Groupe détient 75 %.

| En millions d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 | Var. (%) |
|---|---|---|---|
| **Revenus locatifs bruts** | **588,9** | **596,1** | **- 1,2 %** |
| Charges sur immeubles | (140,0) | (142,4) | - 1,6 % |
| Charges refacturées | 89,5 | 87,2 | + 2,6 % |
| **Revenus locatifs nets** | **538,4** | **541,0** | **- 0,5 %** |
| Services et autres produits nets | 7,6 | 9,6 | - 21,6 % |
| Frais de structure | (65,7) | (64,7) | + 1,4 % |
| **Excédent brut d'exploitation** | **480,3** | **485,9** | **- 1,2 %** |
| Frais financiers nets | (162,7) | (175,1) | - 7,1 % |
| **Résultat récurrent brut** | **317,6** | **310,9** | **+ 2,2 %** |
| Minoritaires récurrents | (2,3) | (0,1) | n.a |
| Impôts récurrents | (4,2) | (2,2) | + 89,7 % |
| **Résultat récurrent net part du Groupe** | **311,1** | **308,6** | **+ 0,8 %** |
| **Résultat récurrent net part totale** | **313,4** | **308,6** | **+ 1,5 %** |

### 2.1.4. SUCCÈS DE LA POLITIQUE D'ARBITRAGES ET REBOND DES INVESTISSEMENTS À 580 MILLIONS D'EUROS

Gecina a réalisé 128 millions d'euros de ventes au 4e trimestre, portant le montant total des cessions réalisées en 2013 à 846 millions d'euros , en ligne avec l'objectif annuel de 850 millions d'euros . Des arbitrages sont intervenus à travers l'ensemble du Groupe. Ainsi, 280 millions d'euros proviennent de la cession de l'ensemble du portefeuille d'hôtels, 260 millions d'euros ont porté sur des immeubles de bureaux non stratégiques, 244 millions d'euros ont concerné des actifs résidentiels (dont 33 % de ventes en bloc et 67 % à l'unité) et 62 millions d'euros ont été réalisés au travers de la politique de rotation du portefeuille d'immobilier de santé. Le taux de rendement de sortie net relatif à ces ventes ressort à 5,1 %. La prime moyenne sur les actifs vendus atteint + 8,8 % par rapport aux valorisations à fin 2012, dont + 34 % sur les actifs résidentiels cédés par lots.

Par ailleurs, en plus de Beaugrenelle, à date de publication, 29 millions d'euros d'actifs supplémentaires sont actuellement sous promesse de vente, dont 22 millions d'euros d'actifs résidentiels.

Parallèlement, les investissements se sont élevés à 580 millions d'euros en 2013, dont 213 millions d'euros au titre du pipeline de développements (dont 97 millions d'euros sur le centre commercial de Beaugrenelle), 320 millions d'euros dans les acquisitions (dont essentiellement la Tour Mirabeau et un actif rue Marbeuf respectivement dans les 15e et 8e arrondissements de Paris). Les capex ont représenté 47 millions d'euros (dont des travaux engendrant des surloyers) soit 0,4 % de la valeur totale du patrimoine, témoignant des efforts constants du Groupe pour optimiser la qualité de son portefeuille.
À fin décembre 2013, il reste 371 millions d'euros à investir au titre du pipeline de développements engagé, dont 183 millions d'euros en 2014, 116 millions d'euros en 2015 et le solde en 2016. Les projets en cours devraient engendrer 31 millions d'euros de loyers faciaux annualisés.

Les frais financiers capitalisés au titre des investissements s'élèvent à 13,6 millions d'euros en 2013.

## 2.2. Ressources financières

Au cours de l'année 2013, Gecina a poursuivi l'amélioration de la flexibilité de sa structure financière, maintenu de solides ratios et indicateurs financiers et augmenté la maturité de ses financements :

- le ratio de LTV se maintient sous la barre des 40 % à 38,7 % hors droits (contre 39,7 % un an auparavant) ;
- la durée de vie moyenne de sa dette augmente pour s'établir à 4,9 années ;
- le Groupe a poursuivi la diversification de ses ressources financières en termes de marché et de contrepartie ;
- le coût de la dette tirée diminue pour atteindre 3,5 % contre 3,7 % sur l'exercice précédent ;

- le Groupe a finalisé l'harmonisation de ses covenants bancaires ;
- la liquidité s'élève à 2 195 millions d'euros, couvrant les échéances de crédit des deux prochaines années ;
- le Groupe a également poursuivi sa stratégie de rationalisation de son échéancier de crédit.

Les principales opérations réalisées en 2013 incluent :

- la signature de 962 millions d'euros de nouveaux financements (une émission obligataire de 300 millions d'euros et 662 millions d'euros de crédits bancaires) d'une durée de vie moyenne de 7,2 années.
  - L'émission obligataire de 300 millions d'euros a été émise avec une échéance au 30 mai 2023, soit une maturité de 10 ans. Le spread à l'émission a été de 140 pb sur le taux mid-swap, portant le coupon à 2,875 %, soit le coupon le plus faible pour la maturité la plus longue d'une émission obligataire de Gecina ;
- le remboursement anticipé de 4 crédits hypothécaires, pour un montant de 295 millions d'euros, ainsi que la cession de 2 contrats de crédit-bail pour un encours résiduel de 65 millions d'euros ;
- la renégociation des conditions de marge et de commission de non-utilisation de quatre crédits bancaires corporate, pour un encours de 580 millions d'euros ;
- l'assouplissement d'un des covenants bancaires du Groupe, le ratio de dette gagée. Ainsi, à fin 2013, le covenant le plus strict pour Gecina s'établit pour la dette gagée à 25 % (20 % au 31 décembre 2012) ;
- un recours continu à l'émission de billets de trésorerie avec un encours moyen sur l'année de 690 millions d'euros, en nette augmentation par rapport à 2012 (encours moyen de 168 millions d'euros).

Suite aux différentes opérations de refinancement opérées en 2013, la prochaine échéance significative du Groupe se situe au 3e trimestre 2014 avec l'arrivée à maturité d'une émission obligataire de 500 millions d'euros, très largement couverte par les lignes de crédit disponibles actuellement.

L'ensemble des actions entreprises par le Groupe a de nouveau été salué par Standard & Poor's qui a relevé sa perspective sur la notation de Gecina de BBB / perspective stable à BBB / perspective positive le 17 décembre 2013. Par ailleurs, la Banque de France a relevé en juin 2013 la notation du Groupe, de 4 à 4+.

## 2.2.1. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2013

La dette financière brute de Gecina s'élève à 4 258 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 4 431 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une baisse de 173 millions d'euros ; la dette financière nette atteignant 4 246 millions d'euros à fin 2013, en baisse de 183 millions d'euros par rapport à l'an dernier, en lien principalement avec les cessions nettes des investissements de l'année.

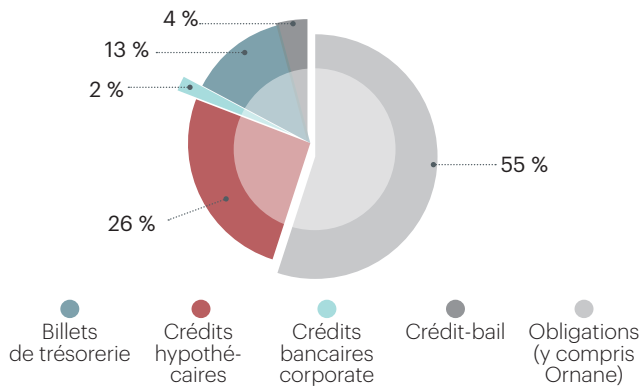
Les principales caractéristiques de la dette sont :

| | 31/12/2012 | 31/12/2013 |
|---|---|---|
| Dette financière brute *(en millions d'euros)* (1) | 4 431 | 4 258 |
| Dette financière nette *(en millions d'euros)* | 4 429 | 4 246 |
| Dette nominale brute *(en millions d'euros)* (1) | 4 333 | 4 143 |
| Lignes de crédits non utilisées *(en millions d'euros)* | 2 050 | 2 195 |
| Maturité moyenne de la dette (en années, retraitée des lignes de crédit disponibles) | 4,7 | 4,9 |
| LTV | 39,7 % | 38,7 % |
| LTV (droits inclus) | 37,8 % | 36,7 % |
| ICR | 2,8 x | 3,0 x |
| Dette gagée/Patrimoine | 15,0 % | 11,7 % |

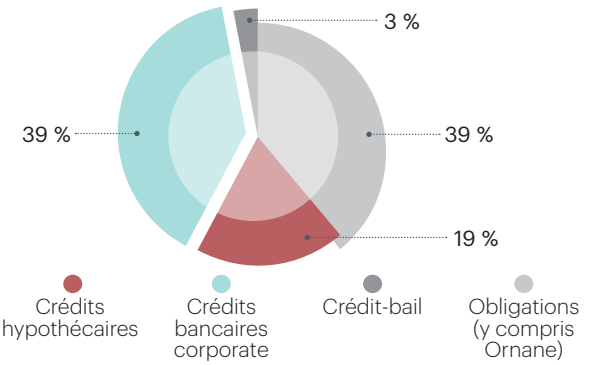
(1) Dette financière brute = Dette nominale brute + impact de la comptabilisation de l'ORNANE à la juste valeur + impact de la comptabilisation des obligations au coût amorti + intérêts courus non échus

### Dette par nature

Répartition de la dette nominale brute




Répartition des financements autorisés (dont 2 195 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées au 31/12/2013)



Les opérations réalisées ces 12 derniers mois ont permis de poursuivre la diversification des ressources financières du Groupe. La dette nominale est maintenant composée à 55 % de ressources marché long terme (contre 26 % fin 2010 et 45 % fin 2012).

Les ressources du Groupe proviennent à 39 % du marché (obligations EMTN ou convertibles), contre 22 % fin 2010 et 34 % fin 2012.

La dette nominale brute de Gecina est constituée au 31 décembre 2013 de :
- 1 950 millions d'euros d'obligations sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) ;
- 320 millions d'euros d'Ornane ;
- 1 174 millions d'euros de crédits bancaires dont 1 091 millions d'euros de financements hypothécaires et 82 millions d'euros de financements corporate ;
- 169 millions d'euros de crédit-bail ;
- 530 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 2013, Gecina dispose de 2 195 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 2013 incluent :
- la levée de 962 millions d'euros dont principalement :
  - l'émission en mai 2013 d'obligations pour 300 millions d'euros avec une maturité de 10 ans et un coupon de 2,875 %. Le spread à l'émission a été de 140 points de base sur le taux mid-swap, portant le coupon à 2,875 %, soit le coupon le plus faible pour la maturité la plus longue d'une émission obligataire de Gecina,
  - la signature de 3 contrats de crédits bancaires bilatéraux pour un encours total de 660 millions d'euros, en contrepartie de la résiliation anticipée de 585 millions d'euros de maturité 2014 et 2015. Ces nouveaux financements ont une durée de vie moyenne de 6,0 années ;
- le remboursement anticipé de 4 contrats de crédit hypothécaires pour un montant de 295 millions d'euros de maturité ainsi que la cession de deux contrats de crédit-bail pour un encours résiduel de 65 millions d'euros ;
- la renégociation des conditions de marge et de commission de non-utilisation de quatre crédits bancaires, pour un encours de 580 millions d'euros.

Ainsi, au cours de l'année 2013, Gecina a continué à diversifier ses sources de financement et ses contreparties bancaires tout en conservant une flexibilité et une liquidité satisfaisantes. Grâce notamment à l'amélioration de sa notation par Standard & Poor's et Moody's lors du second semestre 2012, l'accès et les conditions des différentes sources de financement se sont encore améliorés pour Gecina, notamment sur les marchés obligataires et des billets de trésorerie.

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.

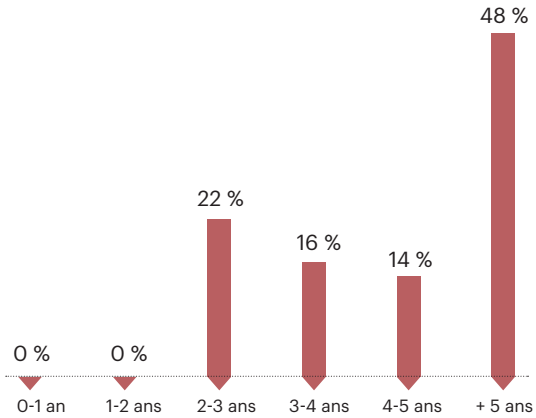
Gecina a accru ses émissions de billets de trésorerie. L'encours à fin 2013 était de 530 millions d'euros, contre 550 millions d'euros fin 2012. L'encours annuel moyen s'est élevé en 2013 à 690 millions d'euros et a été émis à un taux moyen de 0,23 %, contre un encours moyen en 2012 de 168 millions d'euros émis en moyenne à un taux de 0,60 %.

Enfin, les remboursements d'emprunts de Gecina au cours des 24 prochains mois sont largement couverts par les lignes de crédit non utilisées. En effet, les amortissements de dette des exercices 2014 et 2015 s'élèvent respectivement à 1 106 millions d'euros (dont 530 millions d'euros de billets de trésorerie) et 48 millions d'euros à fin décembre 2013, à comparer au montant des lignes non utilisées long terme à cette date de 2 195 millions d'euros.

## 2.2.3. ÉCHÉANCIER DE LA DETTE

La durée de vie moyenne de la dette de Gecina est de 4,9 années[1] (en amélioration de 0,2 année).

Le graphique ci-dessous présente l'échéancier de la dette de Gecina au 31 décembre 2013 (après affectation des lignes de crédit non utilisées) :




L'ensemble des échéances de crédit des deux prochaines années est couvert par des lignes de crédit non utilisées au 31 décembre 2013. Par ailleurs, 78 % 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.

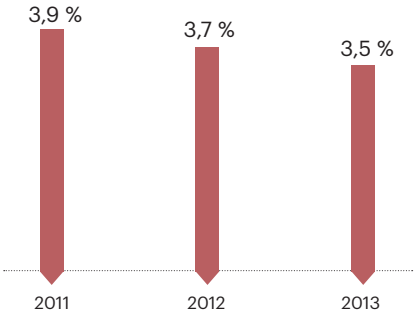
(1) Après prise en compte des lignes de crédit non utilisées.

## 2.2.4. COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le coût moyen de la dette tirée est en amélioration à 3,5 % en 2013, contre 3,7 % en 2012. Cette évolution favorable s'explique principalement par le recours accru aux billets de trésorerie, les restructurations successives du portefeuille de couverture (principalement réalisées en 2012) et la baisse des taux Euribor partiellement compensés par l'effet année pleine des refinancements de l'année 2012.

Le coût moyen de la dette total (tirée et non tirée) est de 4,0 % en 2013, stable par rapport à 2012.

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




Les intérêts capitalisés sur projets en développement s'élèvent à 13,6 millions d'euros en 2013 (contre 23,2 millions d'euros en 2012).

## 2.2.5. NOTATION FINANCIÈRE

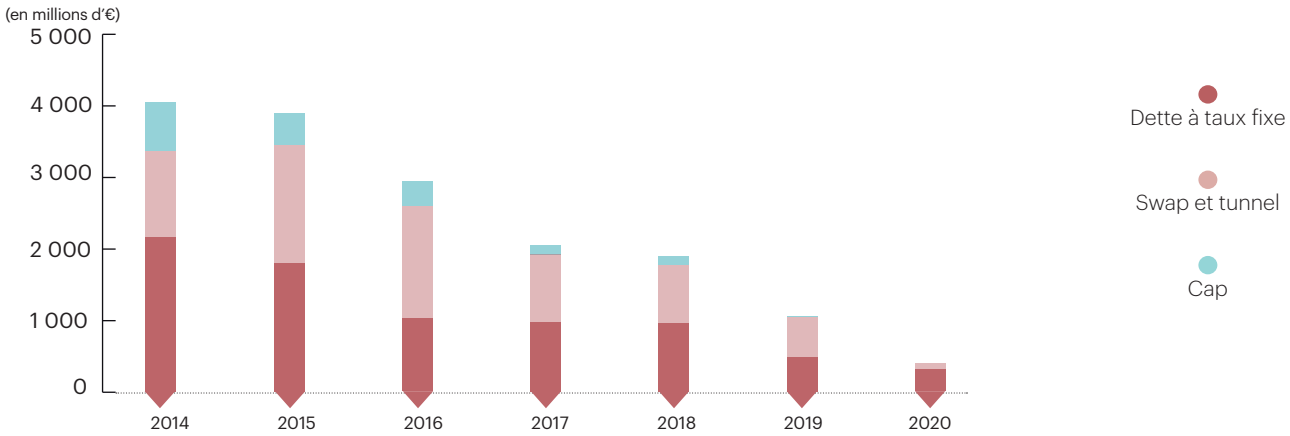
Le Groupe Gecina est suivi à la fois par les agences Moody's et Standard & Poor's :
- Standard & Poor's a relevé le 17 décembre 2013 sa perspective sur la notation de Gecina de BBB / perspective stable à BBB / perspective positive ;
- Moody's a confirmé sa notation Baa2 avec perspective stable le 5 novembre 2013.

## 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 2013, 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 ;
- conserver une maturité moyenne des couvertures stables (dette à taux fixe et instruments dérivés).

Ainsi, au 31 décembre 2013, la durée moyenne des couvertures (dette à taux fixe et instruments dérivés) est de 4,2 années. Le graphique ci-dessous présente le portefeuille de couvertures :




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 2014 est couverte jusqu'à 95 % 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 2013 et de la dette anticipée 2014, une hausse des taux d'intérêt de 50 points de base entraînerait une charge financière supplémentaire en 2014 de 4,4 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base se traduirait par une réduction des charges financières en 2014 de 4,6 millions d'euros.

## 2.2.7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COVENANTS BANCAIRES

La situation financière de Gecina au 31 décembre 2013 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 31/12/2013 |
|---|---|---|
| LTV<br>Dette financière nette/valeur du patrimoine réévalué (bloc) | Maximum 55 % | 38,7 % |
| ICR<br>Excédent brut d'exploitation (hors cessions) ou EBITDA/frais financiers nets | Minimum 2,0 x | 3,0 x |
| Encours de la dette gagée/valeur du patrimoine (bloc) | Maximum 25 %(1) | 11,7 % |
| Valeur du patrimoine réévalué (bloc), en millions d'euros | Minimum 6 000 / 8 000 | 10 819 |

(1) En 2013, le Groupe a renégocié le covenant bancaire relatif au ratio de dette gagée par rapport à la valeur totale du patrimoine (en valeur bloc). Ce covenant a été revu de 20% à 25%, engendrant une protection accrue pour Gecina.

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 38,7 % au 31 décembre 2013 par rapport à 39,7 % au 31 décembre 2012. L'ICR est également en amélioration de 0,2x (de 2,8x au 31 décembre 2012 à 3,0x au 31 décembre 2013).

## 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 1 091 millions d'euros à fin 2013 contre 1 399 millions d'euros à fin 2012. Par ailleurs, l'encours nominal des contrats de crédit-bail atteint 169 millions d'euros contre 253 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Ainsi, au 31 décembre 2013, le montant total des financements garantis par des actifs sous forme d'hypothèque ou de leasing s'élève à 11,7 % de la valeur totale (bloc) du patrimoine détenu, contre 15,0 % au 31 décembre 2012, pour une limite maximale de 25 % autorisée dans les différentes conventions de crédit. Cette diminution s'explique principalement par le remboursement anticipé de 4 financements hypothécaires et la cession de 2 contrats de crédit-bail 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 5 808 millions d'euros (comprenant la dette tirée et les lignes de crédit disponibles) au 31 décembre 2013, 2 665 millions d'euros de dettes bancaires et 2 270 millions d'euros d'emprunts obligataires (emprunts à échéance du 19 septembre 2014, 3 février 2016, 11 avril 2019, du 30 mai 2023 et Ornane à échéance du 1er janvier 2016) sont concernés par une telle clause de changement de contrôle de Gecina.

Pour que l'emprunt obligataire à échéance septembre 2014 devienne remboursable par anticipation, le changement de contrôle doit entraîner une notation inférieure au niveau BB, non rehaussée dans les 120 jours au niveau BB+.

Pour ce qui est des emprunts obligataires à échéance février 2016, avril 2019 et mai 2023, 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 tertiaires (bureaux et commerces), d'immeubles résidentiels, d'actifs logistiques et d'établissements de santé. Pour l'établissement de ses Comptes consolidés, le Groupe a opté pour une valorisation des immeubles à leur juste valeur en conformité avec la norme IAS 40, cette juste valeur étant déterminée par les experts indépendants deux fois par an. Conformément à cette norme, la variation de la juste valeur des immeubles (après prise en compte des travaux immobilisés) sur chaque période comptable est enregistrée au compte de résultat.

Chaque actif expertisé est valorisé par un expert du collège et une rotation des experts est organisée selon une procédure revue par le Comité de l'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'immeuble 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.

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 DCF sur 10 ans, l'expert retiendra à chaque fin de bail considéré, la VLM 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.

L'évolution de la juste valeur de ces actifs au bilan selon les normes comptables Groupe en 2013 est la suivante :

| | | Valeur bloc | | Périmètre courant | | Périmètre homogène |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En millions d'euros | 31/12/2013 | 30/06/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2013 vs 31/12/2012 | 31/12/2013 vs 30/06/2013 | 31/12/2013 vs 31/12/2012 |
| Bureaux (Beaugrenelle inclus) | 6 908 | 6 751* | 6 660 | + 3,7 % | + 2,5 % | - 0,3 % |
| Résidentiel | 2 797 | 2 872 | 2 965 | - 5,7 % | - 2,6 % | + 0,3 % |
| Santé | 1 071 | 1 063 | 1 108 | - 3,3 % | + 0,7 % | - 0,3 % |
| Logistique | 6 | 6 | 6 | - 7,4 % | - 5,8 % | - 12,0 % |
| Hôtels | 0 | 0 | 271 | | | |
| **Sous-total** | **10 781** | **10 692** | **11 009** | **- 2,1 %** | **+ 0,9 %** | **- 0,1 %** |
| Sociétés en équivalence | 0 | 0 | 5 | - | - | - |
| **TOTAL GROUPE** | **10 781** | **10 692** | **11 015** | **- 2,1 %** | **+ 0,9 %** | **- 0,1 %** |
| **TOTAL VALEUR LOTS** | **11 368** | **11 285** | **11 654** | **- 2,4 %** | **+ 0,8 %** | **- 0,4 %** |

(*) Intègre un acompte sur acquisition.

En valeur bloc, le patrimoine s'élève à 10 781 millions d'euros, soit une baisse de 234 millions d'euros sur l'année 2013.

Les principaux éléments sont les suivants :
- un périmètre constant représentant 9 196 millions d'euros, en baisse de 13 millions d'euros sur l'année (soit 0,1 %) et incluant 48 millions d'euros de frais et travaux d'amélioration réalisés sur l'année ;
- 809 millions d'euros de projets livrés sur l'année (valeur au 31 décembre 2013), dont les livraisons du centre commercial Beaugrenelle, des Docks en Seine et du Velum à Lyon 3e ;
- 306 millions d'euros sur les acquisitions (dont 190 millions d'euro pour la Tour Mirabeau à Paris 15e et 116 millions d'euros pour l'actif rue Marbeuf à Paris 8e) ;
- 116 millions d'euros d'immeubles en développement (dont 33 millions d'euros sur la partie en restructuration de l'actif le Cristallin à Boulogne et 24 millions d'euros sur la Clinique Capio de Bayonne) représentant un investissement sur 2013 de 58 millions d'euros ;
- 64 millions d'euros de valeur comptable du siège incluant un amortissement de 1 million d'euros en 2013 ;
- 52 millions d'euros de réserves foncières sur lesquels 4 millions d'euros de frais et travaux ont été comptabilisés en 2013 ;
- 28 millions d'euros d'actifs sous processus de vente bloc ;
- 211 millions d'euros d'actifs en vente lots au 31 décembre 2013 sur lesquels 122 millions d'euros de lots ont été vendus ;
- 655 millions d'euros de cessions bloc et 1 million d'euros de cessions résiduelles sur actifs en vente lots (valeur au 31 décembre 2012) réalisées sur l'exercice (dégageant un produit de cession de 682 millions d'euros, soit une plus-value brute de 27 millions d'euros par rapport à la valorisation du 31 décembre 2012) ;
- une baisse de valeur du patrimoine constatée au compte de résultat de 44 millions d'euros.

Les taux de capitalisation nets sont en légère augmentation de 6 points de base sur l'année à périmètre constant.

| | Tx cap brut | | | Tx cap net | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2012 (1) | Variation annuelle | 2013 | 2012 (1) | Variation annuelle |
| Bureaux (hors Beaugrenelle) | 6,38 % | 6,32 % | 6 bp | 6,03 % | 6,03 % | 0 bp |
| Résidentiel | 5,27 % | 5,09 % | 18 bp | 4,40 % | 4,28 % | 12 bp |
| Logistique | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Hôtels | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Santé | 7,08 % | 6,93 % | 16 bp | 7,02 % | 6,84 % | 17 bp |
| **Total périmètre homogène** | **6,16 %** | **6,06 %** | **10 bp** | **5,71 %** | **5,65 %** | **6 bp** |

(1) Périmètre 2013 comparable.

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 suivant 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 2,5 % au 31 décembre 2013).

| | | Taux d'actualisation décembre 2013 | | | Prime de risque spécifique décembre 2013 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **BUREAUX** | | **4,10 %** | **-** | **13,75 %** | **1,60 %** | **-** | **11,25 %** |
| | Paris | 4,10 % | - | 8,50 % | 1,60 % | - | 6,00 % |
| | Paris QCA | 4,10 % | - | 7,10 % | 1,60 % | - | 4,60 % |
| | Paris hors QCA | 4,95 % | - | 8,50 % | 2,45 % | - | 6,00 % |
| | Région parisienne | 5,75 % | - | 13,75 % | 3,25 % | - | 11,25 % |
| | 1re couronne | 5,75 % | - | 8,10 % | 3,25 % | - | 5,60 % |
| | 2e couronne | 8,25 % | - | 13,75 % | 5,75 % | - | 11,25 % |
| | Province | 7,50 % | - | 7,50 % | 5,00 % | - | 5,00 % |
| **LOGISTIQUE** | | **11,00 %** | **-** | **11,00 %** | **8,50 %** | **-** | **8,50 %** |
| | Étranger | 11,00% | - | 11,00 % | 8,50 % | - | 8,50 % |
| **SANTÉ** | | **6,75 %** | **-** | **8,00 %** | **4,25 %** | **-** | **5,50 %** |
| | Paris | 7,45 % | - | 7,45 % | 4,95 % | - | 4,95 % |
| | Région parisienne | 6,90 % | - | 8,00 % | 4,40 % | - | 5,50 % |
| | Province | 6,75 % | - | 7,50 % | 4,25 % | - | 5,00 % |

La valeur du patrimoine (bloc) affiche une baisse de - 2,1 % à périmètre courant.

Cette baisse est due à la vente de 777 millions d'euros de patrimoine sur l'année compensée pour partie par l'augmentation de valeur des actifs livrés ou acquis dans l'année (+ 502 millions d'euros dont 470 millions d'euros d'investissements) et des actifs en développement (+ 55 millions d'euros).

- À périmètre constant, la valeur du patrimoine est stable (- 0,1 % soit - 13 millions d'euros) :

(i) Le patrimoine bureaux constant est stable sur l'année (- 0,3 % soit - 17 millions d'euros). Les taux de capitalisation ont globalement peu varié (+ 6 bp à 6,38 %) ;
(ii) La valeur du patrimoine résidentiel est stable sur l'année de (+ 0,3 % soit + 6 millions d'euros) pour le résidentiel traditionnel et + 1,2 % pour les résidences étudiants. Les valeurs lots baissent de 0,6 %.

Concernant le résidentiel, la valeur métrique s'élève à 4 826 €/m² au 31 décembre 2013 et le taux de capitalisation brut est de 5,27 % ;
(iii) Les actifs de santé ont également peu varié sur l'année (- 0,3 % soit - 3 millions d'euros).

- À périmètre courant :

(i) trois actifs ont été livrés sur l'année 2013 pour une valeur de 809 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont le centre commercial Beaugrenelle en octobre, les Docks en Seine en novembre et le Velum à Lyon 3e en septembre ;
(ii) la valeur au bilan du pipeline au 31 décembre 2013 a augmenté de 55 millions d'euros. Cette hausse de valeur s'explique par des travaux à hauteur de + 56 millions d'euros ;
(iii) 18 actifs ont été vendus en bloc pour un prix de vente total de 682 millions d'euros et une valeur au 31 décembre 2012 de 655 millions d'euros, dont :
– 280 millions d'euros d'actifs d'hôtels (4 Clubs Med'), à un taux de capitalisation de 7,0 %,
– 260 millions d'euros d'actifs bureaux (dont le Mercure à Paris 15e pour 64 millions d'euros), à un taux de capitalisation de 6,3 %,
– 80 millions d'euros d'actifs résidentiels, à un taux de capitalisation de 4,6 %,
– 62 millions d'euros d'actifs santé (dont 39 millions d'euros pour la clinique Claude Galien du Quincy-sous-Sénart), à un taux de capitalisation de 6,7 %.

Le taux de capitalisation global de ces actifs au 31 décembre 2013 sur la base de leur prix de vente s'élève à 6,4 % (calculé sur la base des loyers potentiels) ;
(iv) 164 millions d'euros d'appartements et de parkings (123 millions d'euros en valeur comptable 31 décembre 2012) ont été vendus au détail en 2013 ;
(v) Par ailleurs, 28 millions d'euros d'actifs sont actuellement sous promesse de vente ou considérés en vente bloc. Le taux de capitalisation global de ces actifs s'élève à 6,25 % au 31 décembre 2013.

La répartition de la valeur au bilan par segment au 31 décembre 2013 est la suivante :

| Segments | 2013 (M€) | 2013 (%) |
|---|---|---|
| Bureaux (Beaugrenelle inclus) | 6 908 | 64 % |
| Logistique | 6 | 0 % |
| **Total pôle Économique** | **6 913** | **64 %** |
| Résidentiel | 2 797 | 26 % |
| Santé | 1 071 | 10 % |
| **Total pôle Démographique** | **3 868** | **36 %** |
| **TOTAL GECINA** | **10 781** | **100 %** |

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

| | 2013 (M€) |
|---|---|
| **Valeur comptable** | **10 781** |
| Immeubles en exploitation (siège social) | 37 |
| Projets en développement comptabilisés au coût historique | (11) |
| Immeubles en stocks comptabilisés au coût historique | (3) |
| Immeubles de placement | 15 |
| **VALEUR EXPERTISE** | **10 819** |

## 2.3.1. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DU PÔLE ÉCONOMIQUE

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

| En millions d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 | Variation |
|---|---|---|---|
| Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux | 6 908 | 6 660 | + 3,7 % |
| Valorisation du patrimoine immobilier de bureaux à périmètre comparable | 5 641 | 5 658 | - 0,3 % |

Compte tenu des acquisitions réalisées en 2013 (306 millions d'euros), la valeur des immeubles du patrimoine immobilier de bureaux augmente de 4 % à 6 908 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012 (soit + 247 millions d'euros).

Dans un environnement économique peu favorable à la prise de risque, les fondamentaux de l'investissement ont peu évolué, l'essentiel des opérations concerne des actifs de bureaux sécurisés, bénéficiant d'une bonne localisation. La progression du portefeuille de bureaux situé dans le Quartier Central des Affaires de Paris a notamment compensé les replis des actifs situés dans les autres secteurs. Ainsi, la valeur vénale des actifs tertiaires de Gecina à périmètre homogène reste stable en 2013. Le taux de capitalisation brut du portefeuille sur les loyers potentiels est également stable en 2013 à 6,38 %.

### Actifs du patrimoine immobilier de bureaux en exploitation à périmètre constant

| | Valeur d'expertise en millions d'euros | Valeur/m² en euros | Taux de capitalisation brut | Taux de capitalisation net |
|---|---|---|---|---|
| Paris QCA | 2 472 | 12 047 | 5,53 % | 5,23 % |
| Paris hors QCA | 425 | 5 523 | 7,69 % | 7,27 % |
| Paris | 2 897 | 10 268 | 5,84 % | 5,53 % |
| 1re Couronne | 2 612 | 6 152 | 6,82 % | 6,45 % |
| 2e Couronne | 91 | 2 110 | 9,25 % | 8,75 % |
| Région parisienne | 2 703 | 5 781 | 6,90% | 6,52% |
| Région lyonnaise | 6 | 1 705 | 8,79 % | 8,31 % |
| Autres pays | 35 | 2 903 | 10,14 % | 9,59 % |
| **TOTAL** | **5 641** | **7 368** | **6,38 %** | **6,03 %** |

Le patrimoine immobilier de bureaux à périmètre homogène du Groupe est à 51,3 % situé à Paris, secteur sur lequel les taux de rendement sont restés stables en 2013, et à 47,9 % en région parisienne.

### Valorisation du patrimoine immobilier logistique au bilan

| En millions d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 | Variation |
|---|---|---|---|
| Valorisation du patrimoine immobilier logistique | 6 | 6 | - 7,4 % |
| Valorisation du patrimoine immobilier logistique à périmètre comparable | 4 | 5 | - 12,0 % |

Il reste un actif du portefeuille logistique arbitré pour sa quasi-totalité en 2012.
Celui-ci a baissé de 12,0 % sur l'année.

### Immeubles du patrimoine immobilier logistique en exploitation à périmètre constant

| | Valeur d'expertise en millions d'euros | Valeur/m² en euros | Taux de capitalisation brut | Taux de capitalisation net |
|---|---|---|---|---|
| Autres pays | 4 | 178 | n.a. | n.a. |
| **TOTAL** | **4** | **178** | **n.a.** | **n.a.** |

## 2.3.2. IMMEUBLES DU PATRIMOINE IMMOBILIER DU PÔLE DÉMOGRAPHIQUE

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

| En millions d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 | Variation |
|---|---|---|---|
| Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel | 2 797 | 2 965 | - 5,7 % |
| Valorisation du patrimoine immobilier résidentiel à périmètre comparable | 2 509 | 2 502 | + 0,3 % |

Suite aux cessions réalisées en 2013 (dont 199 millions d'euros valeur 31 décembre 2012 – 76 millions d'euros en bloc et 123 millions d'euros au détail), le portefeuille résidentiel s'est contracté de 5,7 % à 2 797 millions d'euros à périmètre courant.

À périmètre constant, la valeur du patrimoine résidentiel est stable sur l'année à + 0,3 % dont + 0,3 % pour le résidentiel traditionnel soit + 7 millions d'euros et + 1,2 % pour les résidences étudiants. Cette évolution des valeurs est conforme au marché résidentiel de l'année 2013.

S'agissant du résidentiel traditionnel, la décote globale bloc/lot baisse de 95 bp à 16,83 % au 31 décembre 2013. Cette situation résulte d'une évolution en légère baisse des valeurs lots en face de valeurs bloc faisant preuve d'une bonne résilience. La valeur métrique de ce patrimoine s'élève à 4 826 €/m² au 31 décembre 2013 et le taux de capitalisation est de 5,27 %.

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

| | Valeur d'expertise (bloc) en millions d'euros | Valeur/m² en euros | Taux de capitalisation brut | Taux de capitalisation net |
|---|---|---|---|---|
| Région parisienne | 2 403 | 4 929 | 5,18 % | 4,35 % |
| Autres régions | 107 | 3 279 | 7,31 % | 5,53 % |
| **TOTAL** | **2 509** | **4 826** | **5,27 %** | **4,40 %** |

Le patrimoine résidentiel en exploitation du Groupe est situé à 95,8 % en Région Parisienne dont 70,7 % sur Paris. Les taux moyens de capitalisation bruts et nets et les valeurs métriques moyennes sont globalement restés inchangés en 2013.

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

| En millions d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 | Variation |
|---|---|---|---|
| Valorisation du patrimoine immobilier de santé | 1 071 | 1 108 | - 3,3 % |
| Valorisation du patrimoine immobilier de santé à périmètre comparable | 1 042 | 1 045 | - 0,3 % |

À périmètre courant, le patrimoine santé diminue de 3,3 % sur l'année à 1 071 millions d'euros suite notamment à la cession de 3 cliniques sous promesses de vente au 31 décembre 2012, à hauteur de 62 millions d'euros.

À périmètre constant, le portefeuille santé reste stable (- 0,3 %,- 3 M€), et le taux moyen brut de capitalisation ressort à 7,08 %.

**Immeubles du patrimoine immobilier de santé en exploitation à périmètre constant**

| | Valeur d'expertise en millions d'euros | Valeur/m² en euros | Taux de capitalisation brut | Taux de capitalisation net |
|---|---|---|---|---|
| Région parisienne | 266 | 2 640 | 6,73 % | 6,67 % |
| Autres régions | 776 | 1 815 | 7,20 % | 7,14 % |
| **TOTAL** | **1 042** | **1 972** | **7,08 %** | **7,02 %** |

## 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 ;

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

| En millions d'euros | | Nombre d'actifs | Valorisation au 31/12/2013 |
|---|---|---|---|
| **CBRE** | | | |
| | Bureaux | 56 | 4 463 |
| | Santé | 8 | 176 |
| **BNP RE** | | | |
| | Bureaux | 40 | 2 398 |
| | Logistique | 1 | 4 |
| **Catella** | | | |
| | Santé/Hôtel | 59 | 817 |
| **Foncier Expertise** | | | |
| | Bureaux | 5 | 84 |
| | Résidentiel | 52 | 1 233 |
| **Jones Lang LaSalle** | | | |
| | Résidentiel | 35 | 1 479 |
| | Santé | 6 | 73 |
| Actifs non expertisés | | 38 | 92 |
| **Total du patrimoine du groupe Gecina** | | **300** | **10 819** |

(10 819 millions d'euros en valeur d'expertises contre 10 781 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 2013.

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

Cette mission représente moins de 2,5 % du chiffre annuel de chaque expert immobilier sauf pour Catella Valuation Advisors où le pourcentage est de 4,7 % du chiffre d'affaires annuel. Les honoraires des experts immobiliers sont établis sur la base d'un montant forfaitaire par actif étudié et en aucun cas d'un montant proportionnel à la valeur de l'immeuble.

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

**MISSION**

Tous les actifs immobiliers concernés ont été visités par les équipes des experts au cours des cinq dernières années, dont 53 actifs en 2012 et 63 actifs en 2013.

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 aux experts, notamment les états locatifs transmis en octobre, l'ensemble supposé sincère et correspondant à la totalité des informations et documents en possession ou à la connaissance du mandant, susceptibles d'avoir une incidence sur la juste valeur de l'immeuble.

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

La juste valeur des biens a été estimée par les méthodes suivantes :
- méthode par comparaison ;
- méthode par le revenu ;
- méthode par le cash-flow ;
- méthode dite du bilan promoteur (appliquée aux seuls immeubles en développement).

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

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

Concernant les biens et droits immobiliers objets d'un crédit-bail, il a été procédé exclusivement à l'évaluation des biens et droits immobiliers sous-jacents et non à la valeur de cession du contrat de crédit-bail.
De même il n'a pas été tenu compte des modes de financements particuliers qui ont pu être conclus, par les structures propriétaires.

### OBSERVATIONS

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

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

| CBRE Valuation | BNPP Real Estate Valuation | Catella Valuation Advisors | Foncier Expertise | Jones Lang LaSalle |
|---|---|---|---|---|

# 2.4. Activité et résultats des principales sociétés

## 2.4.1. GECINA

### 2.4.1.1. ACTIVITÉ ET RÉSULTAT

Les loyers de l'exercice 2013 s'élèvent à 271 millions d'euros, contre 268 millions d'euros en 2012. La baisse des loyers du secteur résidentiel de 137 millions d'euros en 2012 à 124 millions en 2013 est la conséquence des cessions intervenues courant 2012 et au cours de l'exercice 2013 compensée en grande partie par les loyers issus des immeubles apportés par Parigest.

Les loyers du secteur tertiaire passent de 131 millions d'euros en 2012 à 147 millions d'euros en 2013. Cette hausse s'explique essentiellement par de nouvelles locations ou des fins de franchise.

Les reprises de provisions de l'exercice 2013 concernent pour 1,9 million d'euros des reprises de provisions pour dépréciation de créances et pour 4,8 millions des reprises de provisions sur les plans de rachat d'actions (en 2012 elles concernaient pour 2,6 millions d'euros des provisions sur créances et pour 1,6 million des provisions pour impôts).

Dans les produits d'exploitation figurent également les refacturations de charges aux locataires à hauteur de 49 millions d'euros et, en autres produits, les refacturations de prestations intra-groupe (32,7 millions d'euros).

Les charges d'exploitation s'établissent pour l'exercice 2013 à 256 millions d'euros, contre 236 millions d'euros l'année précédente. Les charges externes ont diminué de 4 millions d'euros et incluent notamment 3 millions d'euros d'honoraires de gestion et 7 millions d'euros d'honoraires de conseil et commissions bancaires.

Les dotations aux amortissements ont augmenté en 2013 de 10 millions d'euros (nouveaux actifs en exploitation et entrée des immeubles issus des fusions 2012).
Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 100 millions d'euros, contre 112 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat financier de l'exercice est un produit net de 108 millions d'euros, contre un produit net de 317 millions d'euros l'année précédente. Il enregistre :
- les intérêts et charges assimilés (nets des produits de trésorerie) pour 4 millions d'euros (dont 15 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 90 millions d'euros ;
- des reprises de dépréciations pour 25 millions d'euros concernant les titres et créances de filiales, dont 19 millions d'euros pour SIF Espagne ainsi que 1,7 million d'euros sur les actions propres Gecina ;
- des dotations financières aux dépréciations pour 4 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel enregistre un produit net de 113 millions d'euros, dont 117 millions d'euros de plus-values de cessions d'immeubles, 2 millions d'euros de moins-values de cessions sur titres (essentiellement liées à la cession des titres de GEC 4), 1 million de reprises nettes de provisions sur immeubles et 1 million de boni sur rachat des actions propres.

Le résultat net de l'exercice 2013 enregistre ainsi un profit de 318 millions d'euros, contre un profit de 411 millions d'euros pour l'exercice 2012.

### 2.4.1.2. SITUATION FINANCIÈRE

Le total du bilan de la société au 31 décembre 2013 s'établit à 8 023 millions d'euros, contre 7 737 millions d'euros au 31 décembre 2012.

L'actif immobilisé comprend des actifs incorporels essentiellement composés, pour 416 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 159 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 3 807 millions d'euros à fin 2013 contre 4 019 millions d'euros à fin 2012 est en diminution de 212 millions d'euros.

Les variations sont les suivantes :

| | |
|---|---|
| • dépenses immobilisées | 103 |
| • valeur nette comptable des actifs cédés | (280) |
| • dotations nettes aux amortissements et provisions | (35) |
| | (212) |

Les titres des filiales et participations et les créances rattachées représentent un montant net de 3 134 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 2 792 millions d'euros à fin 2012.

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

| | |
|---|---|
| • augmentation de capital de la filiale GEC 7 | 80 |
| • fusion-absorption de la filiale Geciotel | (50) |
| • transmission universelle de patrimoine de la filiale Investibail Transactions | (16) |
| • augmentation du prix de revient des titres de la filiale Beaugrenelle | 12 |
| • augmentation des créances rattachées | 295 |
| • variation nette des provisions | 21 |
| | 342 |

Au 31 décembre 2013, les participations les plus significatives sont, en valeur brute : Geciter (782 millions d'euros de titres), Gecimed (314 millions d'euros de titres et 282 millions d'euros de créances) et SIF Espagne (33 millions d'euros de titres et 230 millions d'euros de créances et prêts).

Les autres titres immobilisés sont constitués par les 1 112 445 actions propres détenues par la société pour 79 millions d'euros, auxquelles s'ajoutent 760 556 actions inscrites en valeurs mobilières de placement pour 56 millions d'euros (en valeur brute) détenues en représentation des plans d'options d'achat et d'actions de performance attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux. L'ensemble des titres autodétenus représente 2,98 % du capital social.

L'actif circulant s'élève à 343 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 155 millions d'euros au 31 décembre 2012. Il comprend :
- les « autres créances » (219 millions d'euros nets) principalement constituées par des créances intra-groupe (179 millions d'euros, la créance sur Bami Newco de 20 millions d'euros étant entièrement dépréciée), des créances de TVA pour 14 millions, des produits à recevoir (refacturations Groupe) pour 14 millions et des refacturations travaux d'aménagement pour 10 millions ;

- les valeurs mobilières de placement pour 57 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 (29 millions d'euros) concernent essentiellement les frais d'émissions d'emprunt étalés.
Les capitaux propres augmentent de 56 millions d'euros à la suite des mouvements suivants :

| En millions d'euros | |
|---|---|
| **Capitaux propres au 31 décembre 2012** | **3 855** |
| Augmentation de capital résultant d'exercice d'options et de souscriptions au PEE | 3 |
| Boni de fusion | 3 |
| Dividendes versés en 2013 | (268) |
| Résultat de l'exercice 2013 | 318 |
| **Capitaux propres au 31 décembre 2013** | **3 911** |

Les boni de fusion résultent des transmissions universelles de patrimoine des sociétés Investibail Transactions, Geciotel et Denis.
Les dettes financières au 31 décembre 2013 s'élèvent à 3 986 millions d'euros, contre 3 734 millions d'euros à fin 2012, dont 395 millions d'euros sont représentés par des dettes intra-groupe.

Au cours de l'exercice, la société a émis un nouvel emprunt obligataire en mai 2013 pour 300 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 17 millions d'euros contre 19 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 2012 et du 31 décembre 2013 :

| Soldes en milliers d'euros | Non échues | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | < 30 jours | | Entre 30 et 60 jours | | Échues à la clôture | | Hors échéances | | Total | |
| | 31/12/2012 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2013 |
| Fournisseurs | 7 594 | 4 411 | 69 | 1 | (3 468) | 39 | | | 4 195 | 4 451 |
| Provisions pour factures non parvenues | | | | | | | 67 054 | 48 411 | 67 054 | 48 411 |
| Autres | | | | | | | (352) | (62) | (352) | (62) |
| **TOTAL GECINA** | **7 594** | **4 411** | **69** | **1** | **(3 468)** | **39** | **66 703** | **48 349** | **70 898** | **52 800** |

## 2.4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES PRINCIPALES FILIALES

Les caractéristiques extraites des comptes individuels des principales filiales du Groupe sont les suivantes :

**GECIMED**

Cette filiale, détenue à 100 % par Gecina, possède en propre 32 actifs dédiés à l'immobilier de la santé et 2 en crédit-bail, d'une valeur d'expertise bloc hors droits de 613 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le montant des loyers facturés en 2013 s'élève à 45,4 millions d'euros contre 48,7 millions d'euros en 2012. Le résultat net de l'exercice s'élève à 12,7 millions d'euros contre 6,6 millions d'euros pour l'année 2012 (principalement du fait de l'augmentation du résultat financier de 5,6 millions d'euros).

Au cours de 2013, Gecimed a cédé trois cliniques générant une plus-value de 8,3 millions d'euros.

En 2013, Gecimed a distribué au titre de l'exercice 2012 un dividende de 0,01 euro par action pour un montant global de 2,3 millions d'euros. Elle a également décidé d'augmenter le capital de sa filiale GEC9 de 20 millions d'euros par la création d'actions nouvelles.

**GECITER**

Cette filiale, détenue à 100 % par Gecina, possède en propre 29 immeubles à usage de bureaux, d'une valeur bloc hors droits de 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2013.

Au cours de 2013, Geciter a cédé trois immeubles générant une plus-value de 52,2 millions d'euros.

Le montant des loyers facturés en 2013 s'élève à 74,3 millions d'euros contre 86,6 millions d'euros en 2012. Cette baisse s'explique essentiellement par les cessions intervenues sur la période. Le résultat net de l'exercice est un profit de 91,4 millions d'euros contre 116,8 millions d'euros en 2012. Cette diminution s'explique par de moindres plus-values sur cessions d'actifs.
En 2013, au titre de l'exercice 2012, Geciter a distribué un dividende de 350 euros par action soit 61,2 millions d'euros (dont 40 millions d'euros versés en décembre 2012 en acompte sur dividendes).

Un acompte sur dividende de 143 euros par action, soit 25 millions d'euros a, par ailleurs, été versé le 27 décembre 2013.

**GECIOTEL**

Cette société (filiale à 100 % de Gecina) a été fusionnée dans Gecina suite à la cession, en juin 2013, de ses 4 villages de vacances exploités sous la marque Club Méditerranée (situés à La Plagne, Val d'Isère, Opio et Peisey Vallandry). Le prix de vente de ces actifs s'est élevé à 280 millions d'euros hors droits.

### 2.4.3. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

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

Au 31 décembre 2013, 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*. 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 6 299 millions d'euros au 31 décembre 2013 soit 102,2 euros par action totalement dilué. L'ANR EPRA dilué s'élève à 6 468 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit 104,9 euros par action.

L'ANR triple net dilué en valeur lots ressort à 111,05 euros/action au 31 décembre 2013 contre 110,40 euros/action au 31 décembre 2012.

*European Public Estate Association.

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 :

| | 31/12/2013 | | 31/12/2012 | |
|---|---|---|---|---|
| **En millions d'euros** | **Montant/ Nombre d'actions** | **€/action** | **Montant/ Nombre d'actions** | **€/action** |
| Nombre d'actions totalement dilué | 61 658 902 | | 61 049 425 | |
| **Capitaux propres du groupe issus des états financiers IFRS** | **6 245,5** | | **6 182,2** | |
| + Effet de l'exercice des stock-options | 47,9 | | 15,1 | |
| **ANR dilué** | **6 293,4** | **102,07 €** | **6 197,3** | **101,51 €** |
| + Mise en Juste Valeur des immeubles, si l'option du coût amorti a été retenue | 37,0 | | 35,4 | |
| + Mise en Juste Valeur des immeubles en stock | - | | 2,3 | |
| - Juste Valeur des instruments financiers | 139,7 | | 211,1 | |
| - Complément de prix Beaugrenelle(*) | 0,0 | | (6,5) | |
| - Impôts différés relatifs à la mise en Juste Valeur des immeubles et des instruments financiers | (2,4) | | (3,4) | |
| **= ANR EPRA dilué** | **6 467,7** | **104,90 €** | **6 436,1** | **105,42 €** |
| + Juste Valeur des instruments financiers | (139,7) | | (211,1) | |
| + Juste Valeur des dettes | (31,3) | | (90,8) | |
| + Impôts différés sur la réévaluation des actifs à la Juste Valeur | 2,4 | | 2,8 | |
| **= ANR triple net EPRA dilué** | **6 299,1** | **102,16 €** | **6 137,1** | **100,53 €** |

(*) Le complément de prix de Beaugrenelle, dorénavant intégralement comptabilisé dans les capitaux propres n'est plus, à fin 2013, un retraitement spécifique de l'ANR.

# 2.6. Évolutions, perspectives et tendances

## 2.6.1. ORIENTATIONS ET PERSPECTIVES

Gecina table sur une croissance à périmètre homogène de ses loyers de bureaux toujours positive en 2014. En effet, la poursuite de l'amélioration du taux d'occupation devrait engendrer un effet positif d'environ + 1 %, ce qui, cumulé avec une indexation toujours positive bien qu'en ralentissement (soit environ + 1 % estimé) devrait plus que compenser l'effet encore négatif provenant des renégociations et relocations (- 1,5 % attendus).

Le résultat récurrent net part du Groupe devrait rester stable en 2014. Les effets de périmètre devant être significatifs, cet objectif repose sur une hypothèse de réinvestissement du produit de la cession de Beaugrenelle au cours du 2e semestre 2014.

## 2.6.2. PROJETS

À fin décembre 2013, le pipeline de développement de Gecina s'élève à 447 millions d'euros, dont 371 millions d'euros restent à décaisser d'ici mi-2018.

Trois projets sont en cours sur le patrimoine de bureaux. D'une part une restructuration portant sur un immeuble de 10 568 m² de bureaux à Boulogne (Hauts de Seine), qui sera livrée au 4e trimestre 2015. D'autre part, la restructuration d'un immeuble de 12 341 m² dans le 8e arrondissement de Paris, dont la livraison est prévue au 2e trimestre 2016. Enfin, début 2014, Gecina a été retenue par EDF pour la construction d'un campus de bureaux totalisant 20 341 m² dans le quartier Gerland à Lyon. La livraison de ce projet est planifiée au 4e trimestre 2016. Gecina exploitera ainsi une réserve foncière déjà en patrimoine, tout en participant au développement de ce quartier à Lyon.

En immobilier résidentiel, huit résidences étudiants seront développées en Région parisienne ; Bordeaux et Marseille, qui représenteront plus de 1 500 lits additionnels.
Enfin, en immobilier de santé, Gecina construit deux cliniques privées à Bayonne et Orange pour le compte du locataire-exploitant Capio.

Ces projets engendreraient un rendement net prévisionnel global de 7,0 %. Le loyer net annuel facial est estimé à près de 31 millions d'euros.

## Synthèse du pipeline de développements

| Projet | Localisation | Date de livraison | Surface (m²) | Investissement total (M€) | Investissement déjà réalisé (M€) | Reste à investir (M€) | Taux de rendement net prévisionnel | Pré-commercialisation | % de détention |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Boulogne | Hauts-de-Seine (92) | T4-15 | 10 568 | 68 | 3 | 64 | 7,5 % | 0 % | 100 % |
| Amsterdam | Paris | T2-16 | 12 341 | 102 | 1 | 101 | 7,2 % | 0 % | 100 % |
| Gerland | Rhône (69) | T4-16 | 20 341 | 55 | 0 | 54 | 7,9 % | 100 % | 100 % |
| **TOTAL BUREAUX** | | | **43 250** | **224** | **5** | **219** | **7,4 %** | **26 %** | **n.a.** |
| St-Denis Pleyel | Seine-St-Denis (93) | T2-14 | 4 518 | 18 | 13 | 5 | 6,7 % | n.a. | 100 % |
| Bagnolet Philia | Seine-St-Denis (93) | T2-15 | 4 066 | 19 | 5 | 14 | 6,1 % | n.a. | 100 % |
| Bordeaux Blanqui | Gironde | T3-15 | 3 828 | 12 | 3 | 9 | 6,7 % | n.a. | 100 % |
| Lançon | Paris 13e | T3-15 | 1 465 | 11 | 7 | 4 | 5,5 % | n.a. | 100 % |
| Lecourbe | Paris 15e | T3-14 | 2 674 | 17 | 11 | 6 | 5,3 % | n.a. | 100 % |
| Palaiseau Saclay | Essonne (91) | T3-15 | 3 002 | 11 | 2 | 9 | 6,5 % | n.a. | 100 % |
| Puteaux Rose de Cherbourg | Hauts-de-Seine (92) | T2-18 | 7 479 | 38 | 1 | 37 | 7,0 % | n.a. | 100 % |
| Marseille Mazenod | Bouches-du-Rhône (13) | T2-16 | 3 742 | 15 | 0 | 15 | 6,2 % | n.a. | 100 % |
| **TOTAL RÉSIDENTIEL** | | | **30 774** | **141** | **42** | **99** | **6,3 %** | **n.a.** | **n.a.** |
| Clinique Bayonne | Pyrénées-Atlantiques (64) | T3-15 | 29 594 | 69 | 24 | 45 | 6,6 % | 100 % | 100 % |
| Clinique Orange | Vaucluse (84) | T3-15 | 4 797 | 13 | 5 | 8 | 6,9 % | 100 % | 80 % |
| **TOTAL SANTÉ** | | | **34 391** | **82** | **29** | **53** | **6,6 %** | **n.a.** | **100 %** |
| **TOTAL GROUPE** | | | **108 415** | **447** | **75** | **371** | **7,0 %** | **n.a.** | **n.a.** |

# 2.7. Reporting EPRA au 31 décembre 2013

Gecina applique les recommandations de l'EPRA* 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.

| | 31/12/2013 | 31/12/2012 | Voir Note |
|---|---|---|---|
| EPRA Earnings | 303,6 M€ | 303,3 M€ | 2.7.1. |
| EPRA Earnings per share | 4,98 € | 4,99 € | 2.7.1. |
| EPRA Net Asset Value (EPRA NAV) | 6 467,7 M€ | 6 436,1 M€ | 2.7.2. |
| EPRA Triple Net Asset Value (EPRA NNNAV) | 6 299,1 M€ | 6 137,1 M€ | 2.7.2. |
| EPRA Net Initial Yield | 4,55 % | 4,67 % | 2.7.3. |
| EPRA « Topped-up » Net Initial Yield | 5,12 % | 5,02 % | 2.7.3. |
| EPRA Vacancy Rate | 4,5 % | 6,6 % | 2.7.4. |
| EPRA Cost Ratio (including direct vacancy costs) | 19,9 % | 20,0 % | 2.7.5. |
| EPRA Cost Ratio (excluding direct vacancy costs) | 18,8 % | 18,7 % | 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 | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Résultat récurrent net Gecina | 313 410 | 308 639 |
| - Amortissements, dépréciations et provisions nettes | (7 556) | (5 275) |
| - Résultat récurrent des minoritaires | (2 281) | (84) |
| + Résultat récurrent des sociétés en équivalence | 57 | 58 |
| **Résultat récurrent net EPRA** | **303 630** | **303 338** |
| **Résultat récurrent net EPRA par action** | **4,98 €** | **4,99 €** |

## 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 €/action | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| ANR dilué | 102,07 € | 101,51 € |
| ANR EPRA dilué | 104,90 € | 105,42 € |
| ANR triple net EPRA dilué | 102,16 € | 100,53 € |

## 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 % | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Taux de rendement net Gecina** | **5,71 %** | **5,65 %** |
| Effet des droits et frais estimés | - 0,30 % | - 0,22 % |
| Effet des variations de périmètre | - 0,03 % | 0,00 % |
| Effet des ajustements sur les loyers | - 0,83 % | - 0,76 % |
| **Rendement initial net EPRA** | **4,55 %** | **4,67 %** |
| Exclusion des aménagements de loyers | 0,58 % | 0,35 % |
| **Rendement initial net « Topped-up » EPRA** | **5,12 %** | **5,02 %** |

## 2.7.4. TAUX DE VACANCE EPRA

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

| En % | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Pôle Économique** | **6,2 %** | **9,2 %** |
| Bureaux (1) | 6,4 % | 9,1 % |
| Logistique | n.a. | 18,0 % |
| Hôtels | n.a. | 0,0 % |
| **Pôle Démographique** | **1,3 %** | **1,7 %** |
| Résidentiel | 1,9 % | 2,3 % |
| Résidences étudiants | 5,1 % | 5,7 % |
| Santé | 0,0 % | 0,0 % |
| **Total Groupe** | **4,5 %** | **6,6 %** |

(1) hors Beaugrenelle.

* European Public Estate Association.

## 2.7.5. RATIOS DE COÛTS EPRA

| En milliers d'euros / en % | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2012 publié |
|---|---|---|---|
| Charges sur immeubles | (140 018) | (142 356) | (137 150) |
| Frais de structure | (65 684) | (64 732) | (64 389) |
| Amortissements, dépréciations et provisions nettes | (7 556) | (5 275) | (5 275) |
| Charges refacturées | 89 491 | 87 225 | 84 080 |
| Charges locatives refacturées en loyer brut | 705 | 700 | 700 |
| Autres produits couvrant des frais généraux | 5 485 | 4 514 | 4 514 |
| Quote-part des coûts des sociétés en équivalence | (32) | (76) | (76) |
| Charges du foncier | 882 | 813 | 813 |
| **Coûts EPRA (y compris coût de la vacance) (A)** | **(116 726)** | **(119 188)** | **(116 784)** |
| Coût de la vacance | 6 289 | 7 696 | 7 318 |
| **Coûts EPRA (hors coût de la vacance) (B)** | **(110 437)** | **(111 492)** | **(109 466)** |
| Revenus locatifs bruts moins charges du foncier | 588 048 | 595 333 | 582 704 |
| Charges locatives refacturées en loyer brut | (705) | (700) | (700) |
| Quote-part des revenus locatifs des sociétés en équivalence | 0 | 0 | 0 |
| **Revenus locatifs bruts (C)** | **587 342** | **594 633** | **582 004** |
| **Ratio de Coûts EPRA (y compris coût de la vacance) (A/C)** | **19,9 %** | **20,0 %** | **20,1 %** |
| **Ratio de Coûts EPRA (hors coût de la vacance) (B/C)** | **18,8 %** | **18,7 %** | **18,8 %** |

# Comptes consolidés

**3.1.** État consolidé de la situation financière ..... **70**

**3.2.** État du résultat global consolidé (format EPRA) ..... **72**

**3.3.** État de variation des capitaux propres consolidés ..... **73**

**3.4.** État des flux de trésorerie consolidés ..... **74**

**3.5.** Annexe aux Comptes consolidés ..... **75**
**3.5.1.** Faits significatifs ..... **75**
**3.5.2.** Principes généraux de consolidation ..... **76**
**3.5.3.** Méthodes comptables ..... **79**
**3.5.4.** Gestion des risques financiers et opérationnels ..... **85**
**3.5.5.** Notes sur le bilan consolidé ..... **87**
**3.5.6.** Notes sur le compte de résultat consolidé ..... **98**
**3.5.7.** Notes sur l'état des flux de trésorerie consolidés ..... **104**
**3.5.8.** Information sectorielle ..... **105**
**3.5.9.** Autres éléments d'information ..... **107**

# 3.1. État consolidé de la situation financière

## Actif

| | Note | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|---|
| **En milliers d'euros** | | Net | Net |
| **Actifs non courants** | | **10 587 951** | **10 600 740** |
| Immeubles de placement | 3.5.5.1 | 10 337 580 | 9 865 418 |
| Immeubles en restructuration | 3.5.5.1 | 151 795 | 637 966 |
| Immeubles d'exploitation | 3.5.5.1 | 64 028 | 65 453 |
| Autres immobilisations corporelles | 3.5.5.1 | 4 214 | 3 814 |
| Immobilisations incorporelles | 3.5.5.1 | 3 408 | 5 126 |
| Immobilisations financières | 3.5.5.2 | 12 036 | 12 549 |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 3.5.5.3 | 3 711 | 5 328 |
| Instruments financiers non courants | 3.5.5.11.2 | 10 817 | 5 086 |
| Actifs d'impôts différés | 3.5.5.4 | 362 | 0 |
| **Actifs courants** | | **411 522** | **580 713** |
| Immeubles en vente | 3.5.5.5 | 219 940 | 428 391 |
| Stocks | 3.5.5.1 | 7 382 | 7 220 |
| Clients et comptes rattachés | 3.5.5.6 | 89 094 | 68 144 |
| Autres créances | 3.5.5.7 | 55 862 | 48 745 |
| Charges constatées d'avance | 3.5.5.8 | 26 967 | 27 025 |
| Instruments financiers courants | 3.5.5.11.2 | 0 | 0 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 3.5.5.9 | 12 277 | 1 188 |
| Actifs classés comme détenus en vue de la vente [1] | 3.5.3.1.2 | 0 | 6 694 |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | | **10 999 473** | **11 188 147** |

(1) cf. Note 3.5.3.1.2 pour l'application de la norme IFRS 5 relative aux actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

## Passif

| En milliers d'euros | Note | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|---|
| **Capitaux propres** | **3.5.5.10** | **6 245 545** | **6 182 243** |
| Capital | | 471 529 | 470 829 |
| Primes | | 1 877 444 | 1 886 410 |
| Réserves consolidées attribuables aux propriétaires de la société mère | | 3 582 526 | 3 599 457 |
| Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère | | 314 041 | 225 511 |
| **Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère** | | **6 245 540** | **6 182 207** |
| Participations ne donnant pas le contrôle | | 5 | 36 |
| **Passifs non courants** | | **3 274 808** | **3 934 529** |
| Dettes financières non courantes | 3.5.5.11.1 | 3 089 797 | 3 667 827 |
| Instruments financiers non courants | 3.5.5.11.2 | 150 557 | 216 119 |
| Passifs d'impôts différés | 3.5.5.4 | 5 539 | 3 069 |
| Provisions non courantes | 3.5.5.12 | 28 915 | 44 769 |
| Dettes fiscales et sociales non courantes | 3.5.5.15 | 0 | 2 745 |
| **Passifs courants** | | **1 479 120** | **1 070 672** |
| Dettes financières courantes | 3.5.5.11.1 | 1 168 282 | 763 514 |
| Instruments financiers courants | 3.5.5.11.2 | 0 | 32 |
| Dépôts de garantie | | 65 107 | 58 776 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 3.5.5.14 | 155 943 | 154 453 |
| Dettes fiscales et sociales courantes | 3.5.5.15 | 45 927 | 53 607 |
| Autres dettes courantes | 3.5.5.16 | 43 861 | 40 290 |
| Passifs classés comme détenus en vue de la vente [1] | 3.5.3.1.2 | 0 | 703 |
| **TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES** | | **10 999 473** | **11 188 147** |

(1) cf. Note 3.5.3.1.2 pour l'application de la norme IFRS 5 relative aux actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

# 3.2. État du résultat global consolidé (format EPRA)

| En milliers d'euros | Note | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|---|
| **Revenus locatifs bruts** | 3.5.6.1 | **588 930** | **583 517** |
| Charges sur immeubles | 3.5.6.2 | (140 018) | (137 150) |
| Charges refacturées | 3.5.6.2 | 89 490 | 84 080 |
| **Revenus locatifs nets** | | **538 402** | **530 447** |
| Services et autres produits nets | 3.5.6.3 | 7 552 | 9 269 |
| Frais de structure | 3.5.6.4 | (65 655) | (64 389) |
| **Excédent brut d'exploitation** | | **480 299** | **475 327** |
| Résultat de cessions | 3.5.6.5 | 46 156 | 36 099 |
| Variation de valeur des immeubles | 3.5.6.6 | (44 197) | 69 980 |
| Amortissements | 3.5.5.1 | (5 443) | (5 157) |
| Dépréciations et provisions nettes | 3.5.5.12 | (5 508) | 342 |
| **Résultat opérationnel** | | **471 307** | **576 591** |
| *Charges financières* | | *(165 799)* | *(177 047)* |
| *Produits financiers* | | *3 138* | *1 799* |
| Frais financiers nets | 3.5.6.7 | (162 661) | (175 248) |
| Amortissements et dépréciations à caractère financier | 3.5.5.2 | (608) | (168) |
| Variation de valeur des instruments financiers et des dettes | 3.5.6.8 | 28 108 | (155 617) |
| Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence | 3.5.5.3 | 290 | 1 645 |
| **Résultat avant impôts** | | **336 436** | **247 203** |
| Impôts | 3.5.6.9 | (8 687) | 1 272 |
| **Résultat net des activités poursuivies** | | **327 749** | **248 475** |
| Résultat net des activités abandonnées [1] | 3.5.3.1.2 | 0 | (30 034) |
| **Résultat net consolidé** | | **327 749** | **218 441** |
| Dont résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | | (13 708) | 7 070 |
| **Dont résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère** | | **314 041** | **225 511** |
| Résultat net consolidé par action | 3.5.6.10 | 5,15 € | 3,71 € |
| Résultat net consolidé dilué par action | 3.5.6.10 | 5,12 € | 3,70 € |

(1) Résulte de l'application de la norme IFRS 5 comme exposé en Note 3.5.3.1.2.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Résultat net consolidé** | **327 749** | **218 441** |
| **Éléments non recyclables en résultat net** | **(1 031)** | **(2 473)** |
| *Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi* | (1 031) | (2 473) |
| **Éléments recyclables en résultat net** | **849** | **718** |
| *Gains (pertes) de conversion* | (120) | (226) |
| *Gains (pertes) sur instruments de couverture de flux de trésorerie* | 969 | 944 |
| **Résultat global** | **327 567** | **216 686** |
| Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | (13 708) | 7 070 |
| **Dont résultat global attribuable aux propriétaires de la société mère** | **313 859** | **223 756** |

# 3.3. État de variation des capitaux propres consolidés

| En milliers d'euros (sauf nombre d'actions) | Nombre d'actions | Capital social | Primes et réserves consolidées | Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère | Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle | Total capitaux propres |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Solde au 1er janvier 2012 | 62 650 448 | 469 878 | 5 794 307 | 6 264 185 | 43 942 | 6 308 127 |
| Dividende versé en 2012 | | | (267 518) | (267 518) | | (267 518) |
| Valeur des actions propres imputée (1) | | | (37 099) | (37 099) | | (37 099) |
| Gains (pertes) sur instruments de couverture de flux de trésorerie (2) | | | 944 | 944 | | 944 |
| Impact des paiements en actions (3) | | | 3 162 | 3 162 | | 3 162 |
| Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi | | | (2 473) | (2 473) | | (2 473) |
| Gains (pertes) de conversion | | | (226) | (226) | | (226) |
| Augmentation de capital Groupe (4) | 126 687 | 951 | 785 | 1 736 | | 1 736 |
| Variations de périmètre (5) | | | (6 015) | (6 015) | (36 837) | (42 852) |
| Autres variations | | | | | | |
| **Résultat au 31 décembre 2012** | | | **225 511** | **225 511** | **(7 070)** | **218 441** |
| Solde au 31 décembre 2012 | 62 777 135 | 470 829 | 5 711 378 | 6 182 207 | 36 | 6 182 243 |
| Dividende versé en 2013 | | | (267 695) | (267 695) | | (267 695) |
| Valeur des actions propres imputée (1) | | | 11 435 | 11 435 | | 11 435 |
| Gains (pertes) sur instruments de couverture de flux de trésorerie (2) | | | 969 | 969 | | 969 |
| Impact des paiements en actions (3) | | | 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 (4) | 93 361 | 700 | 2 488 | 3 188 | | 3 188 |
| Variations de périmètre (5) | | | | | (13 739) | (13 739) |
| Autres variations | | | | | | |
| **Résultat au 31 décembre 2013** | | | **314 041** | **314 041** | **13 708** | **327 749** |
| Solde au 31 décembre 2013 | 62 870 496 | 471 529 | 5 774 011 | 6 245 540 | 5 | 6 245 545 |

(1) Actions autodétenues :

| | Au 31/12/2013 | | Au 31/12/2012 | |
|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros (sauf nombre d'actions) | Nombre d'actions | Montant net | Nombre d'actions | Montant net |
| Actions inscrites en diminution des capitaux propres | 1 873 001 | 135 733 | 2 109 225 | 151 003 |
| Autodétention en % | | 2,98 % | | 3,36 % |

(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 (43 302 actions en 2013 et 28 807 actions en 2012), la levée d'option de souscription réservée aux salariés (2 094 actions en 2013 et 97 880 en 2012) et l'acquisition définitive issue du plan d'actions de performance du 14 décembre 2011 (47 965 actions en 2013).
(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 compléments de prix de Beaugrenelle.

# 3.4. État des flux de trésorerie consolidés

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Résultat net consolidé (y compris participations ne donnant pas le contrôle)** | **327 749** | **218 441** |
| **Résultat net des activités abandonnées** | **0** | **(30 034)** |
| **Résultat net des activités poursuivies** | **327 749** | **248 475** |
| Résultat net des sociétés mises en équivalence | (289) | (1 645) |
| Dotations nettes aux amortissements dépréciations et provisions | 11 558 | 4 983 |
| Variations de juste valeur et actualisation des dettes et créances | 16 089 | 85 637 |
| Charges et produits calculés liés aux stocks options | 2 549 | 3 162 |
| Charges d'impôt (y compris impôts différés) | 8 687 | (1 272) |
| Cash flow courant avant impôts | 366 342 | 339 341 |
| Plus et moins-values de cession | (46 158) | (36 099) |
| Autres produits et charges calculés | (21 820) | (10 172) |
| Frais financiers nets | 162 661 | 175 248 |
| Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts (A) | 461 026 | 468 320 |
| Impôts versés (B) | (222) | (2 966) |
| Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité (C) | (37 963) | (36 204) |
| **Flux net de trésorerie généré par les activités poursuivies** | **422 842** | **429 150** |
| **Flux net de trésorerie généré par les activités abandonnées** | **0** | **17 054** |
| **Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A + B + C)** | **422 842** | **446 204** |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | (584 264) | (348 584) |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 824 026 | 1 058 509 |
| Incidence des variations de périmètre | 0 | 130 403 |
| Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés) | 1 906 | 2 152 |
| Variation des prêts et avances consentis | 59 | 1 269 |
| Autres flux liés aux opérations d'investissement | (4 464) | (6 862) |
| Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié aux opérations d'investissement | (18 526) | (2 844) |
| **Flux net de trésorerie d'investissement provenant des activités poursuivies** | **218 738** | **834 042** |
| **Flux net de trésorerie d'investissement provenant des activités abandonnées** | **0** | **7 479** |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)** | **218 738** | **841 521** |
| Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options et des PEE | 10 747 | 4 929 |
| Rachats et reventes d'actions propres | 3 877 | (40 291) |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère | (267 676) | (268 008) |
| Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées | 0 | 0 |
| Nouveaux emprunts | 4 113 215 | 1 724 343 |
| Remboursements d'emprunt | (4 312 518) | (2 404 363) |
| Intérêts financiers nets versés | (160 546) | (176 578) |
| Autres flux liés aux opérations de financement | (15 653) | (128 967) |
| **Flux net de trésorerie de financement provenant des activités poursuivies** | **(628 554)** | **(1 288 935)** |
| **Flux net de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées** | **0** | **(42 459)** |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)** | **(628 554)** | **(1 331 394)** |
| **VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (D + E + F)** | **13 025** | **(43 669)** |
| Trésorerie d'ouverture | (748) | 42 921 |
| Trésorerie de clôture | 12 277 | (748) |

# 3.5. Annexe aux comptes consolidés

## 3.5.1. FAITS SIGNIFICATIFS

### PRÉAMBULE

Gecina détient, gère et développe un patrimoine immobilier de 10,8 milliards d'euros au 31 décembre 2013 situé à 90 % en Île-de-France. La foncière oriente son activité autour d'un pôle Économique constitué notamment du premier patrimoine de bureaux de France et d'un pôle Démographique 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 et Euronext Vigeo France 20. 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 2013

Gecimed, filiale de Gecina dédiée à l'immobilier de santé, a fait l'acquisition, le 11 mars 2013, du projet de développement d'une clinique à Bayonne auprès de Capio, acteur de premier plan sur le marché européen de la santé.

Cette opération représentera un investissement de près de 70 millions d'euros pour Gecimed. Un engagement ferme correspondant à 15 ans de flux locatifs à compter de la livraison a été conclu avec Capio, locataire-exploitant, engendrant un rendement triple net de 6,60 %. La construction a débuté en mars 2013, pour une livraison prévue au troisième trimestre 2015.

D'autre part, Gecimed a fait l'acquisition, le 29 novembre 2013, d'une clinique située à Orange. Cette opération, qui sera livrée en 2015, est réalisée au travers d'une joint-venture dans laquelle Gecimed détient 80 % et Capio 20 %. L'investissement représente 12,5 millions d'euros pour la joint-venture. Un engagement ferme correspondant à 15 ans de flux locatifs à compter de la livraison de l'extension a été conclu avec Capio, locataire-exploitant, engendrant un rendement triple net de 6,9 %.

Parallèlement, en avril 2013, Gecimed a finalisé la vente d'un portefeuille de quatre cliniques exploitées par Générale de Santé (une ayant été cédée au 2e semestre 2012), dont trois de court séjour et un établissement psychiatrique, auprès d'un OPCI santé géré par BNP Paribas REIM France. Ces actifs totalisent plus de 720 lits et places sur 53 800 m². Le prix de cession s'élève à 80 millions d'euros (droits inclus).

Le 19 mars 2013, Gecina a acquis la Tour Mirabeau (36 500 m² de surface utile) auprès d'Aberdeen, agissant pour le compte du fonds allemand DEGI International, pour un prix proche de 186 millions d'euros hors droits. Le taux de rendement net immédiat de cet investissement lors de l'acquisition ressortait légèrement supérieur à 7 % et s'établit à 7,6 % après la location de 2 050 m² supplémentaires en juin 2013 portant le taux d'occupation à 95,1 %. Le taux de rendement net progresserait à plus de 8 % sur la base d'un taux d'occupation de 100 %. À moyen terme, cet immeuble pourra faire l'objet d'une restructuration lourde devant engendrer pour Gecina une création de valeur très significative.

Le 3 juillet 2013, Gecina a finalisé l'acquisition d'un immeuble de bureaux de 11 636 m² rue Marbeuf, dans le Quartier Central des Affaires de Paris, pour un montant droits inclus de 122 millions d'euros. Cet actif est entièrement loué à WPP Group et à la société Orientis, engendrant un rendement net immédiat de 5,5 %. À moyen terme, cet actif pourra faire l'objet d'une restructuration lourde devant entraîner pour Gecina une création de valeur très significative au travers d'une forte hausse du revenu locatif et d'une compression de taux de capitalisation.

Par ailleurs, Gecina a poursuivi sa politique d'investissement dans le secteur des bureaux en démarrant en juillet 2013 une restructuration portant sur près de 11 000 m² sur un actif situé au 122, avenue du Général Leclerc à Boulogne. Le montant total de cette opération représentera 68 millions d'euros et engendrerait un rendement net cible de 7,5 %.

Gecina a poursuivi sa croissance sur le marché des résidences étudiants en signant 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. Cette construction 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. L'immeuble présentera une surface de plancher de 7 500 m² dont un commerce de 100 m² au rez-de-chaussée. 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. La gestion de la résidence sera assurée par Campuséa, filiale dédiée de Gecina. Ce développement illustre la volonté du Groupe de renouveler son patrimoine en assumant le rôle de maître d'ouvrage. L'opération permet ainsi de capter la marge de promotion. Le montant total de l'investissement s'élèvera à 38 millions d'euros et cible un rendement net d'environ 7 %.

Dans le cadre de sa politique de recentrage, Gecina a cédé 4 villages de vacances exploités sous la marque Club Méditerranée (sites de Val d'Isère, La Plagne, Peisey Vallandry et Opio) aux Assurances du Crédit Mutuel. Le prix de vente s'élève à 280 millions d'euros hors droits.

Le 23 octobre 2013, le centre commercial de Beaugrenelle a rouvert ses portes. Beaugrenelle a été entièrement pré-loué, ce qui

traduit son attractivité pour les enseignes, grâce à sa localisation, son architecture, et son concept inspiré des grands magasins. Véritable porte d'entrée du 15e arrondissement et fenêtre sur la Seine, Beaugrenelle s'inscrit dans le renouveau architectural de Paris et participe à la redynamisation du quartier du Front de Seine. Un processus de cession a été initié en 2013 sur cet actif non stratégique.

Gecina a loué l'intégralité de l'immeuble Newside, situé à La Garenne-Colombes (Boucle Nord), à Technip France SA. Le locataire a signé un « bail vert » de 8 ans fermes à compter du 15 juillet 2013. Newside est un immeuble neuf, livré au 3e trimestre 2012, il a représenté un investissement de 67,5 millions d'euros pour Gecina dont le rendement net facial ressort à 7,0 % suite à cette transaction. Cet actif, conçu par le cabinet d'architectes Valode & Pistre, développe 17 955 m² utiles de bureaux et représente le premier immeuble en France à bénéficier d'une triple certification : HQE® Construction niveau exceptionnel (label BBC), BREEAM (Very Good) et LEED (Platinum).

En octobre 2013, Gecina a pré-loué 6 726 m² dans l'immeuble Dock en Seine, situé à Saint-Ouen (Première couronne nord) au groupe SVP sur la base d'un bail de 9 ans fermes à compter du 1er juin 2014. Dock en Seine est un immeuble neuf qui a été livré en décembre 2013. Cet immeuble développe 16 155 m² utiles de bureaux et bénéficie des certifications HQE® (niveau Exceptionnel) et BBC. Ce projet a représenté un investissement de 72 millions d'euros pour Gecina. Sur la base de la transaction signée avec SVP et de la valeur locative du marché sur le solde de l'immeuble, le rendement net facial potentiel de cet actif ressortirait à 7,8 %.

En mai 2013, Gecina a placé avec succès une obligation de 300 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans avec une échéance au 30 mai 2023. L'obligation a été émise sur un spread de 140 pb sur le taux mid-swap, portant le coupon à 2,875 %, soit le coupon le plus faible pour la maturité la plus longue d'une émission obligataire de Gecina. Le coût de cette émission matérialise la baisse des taux de marché, mais surtout l'amélioration du profil financier de Gecina ayant conduit Standard & Poor's et Moody's à relever leurs notations à respectivement BBB et Baa2 au 4e trimestre 2012. Cette opération conforte Gecina dans sa capacité à stabiliser le coût moyen de sa dette à un maximum de 4,0 % en 2013 et participe à l'allongement de la maturité des financements du Groupe.

Le 17 décembre 2013, Standard & Poor's a relevé sa perspective sur la notation de Gecina de BBB/perspective stable à BBB/perspective positive. L'agence de notation souligne deux éléments majeurs dans sa décision. D'une part l'amélioration continue des ratios financiers du Groupe, notamment la couverture des frais financiers par l'EBITDA. D'autre part la pertinence de la politique globale de crédit mise en œuvre par Gecina lui permettant à la fois d'optimiser (i) la maturité de sa dette, principalement au travers d'émissions obligataires à long terme, (ii) la liquidité, qui couvre les échéances de crédit des deux prochaines années et (iii) la diversification de ses ressources, l'émission obligataire réalisée au cours du 1er semestre 2013 et le remboursement récent de crédits hypothécaires illustrant l'accès à toutes les sources de financement.

Le Conseil d'Administration de Gecina, réuni le 17 avril 2013 sous la présidence de Monsieur Bernard Michel, a décidé de nommer Monsieur Philippe Depoux en qualité de Directeur Général à compter du 3 juin 2013. Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général à intervenir à compter de cette date, le Conseil d'Administration a décidé de confirmer Monsieur Bernard Michel dans sa fonction de Président du Conseil d'Administration, charge qu'il occupe depuis février 2010. Monsieur Bernard Michel assumait la Direction Générale de Gecina depuis octobre 2011.

Enfin, Nicolas Dutreuil a rejoint Gecina en tant que Directeur Financier à compter du 2 septembre 2013.

## 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.
Les normes et interprétations applicables pour le Groupe depuis le 1er janvier 2013 – en particulier les normes IFRS 13 (Évaluation de la juste valeur), IAS 19 révisée (Avantages au personnel) et IFRS 11 (Partenariats) – 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 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.

### 3.5.2.3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2013, le périmètre de consolidation comprend les sociétés dont la liste est présentée ci-après.

| Sociétés | SIREN | 31/12/2013 % d'intérêts | Méthode de consolidation | 31/12/2012 % 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 Cheuvreul/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 [1] | 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 Inglatan | 12 698 187 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| Campuséa | 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 10 | 529 783 649 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| GEC 11 | 530 019 009 | 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 % |
| 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 [2] | 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 % |
| Nikad | 433 877 669 | 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 % |
| 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 % |

| Sociétés | SIREN | 31/12/2013 % d'intérêts | Méthode de consolidation | 31/12/2012 % d'intérêts |
|---|---|---|---|---|
| **SPIPM** | 572 098 465 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| **Suresnes K1** | 512 148 560 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| **Tiers temps Aix les bains** | 418 018 172 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| **Tiers temps Lyon** | 398 292 185 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| **ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2013** | | | | |
| **GEC 17** | 792 846 123 | 100,00 % | IG | |
| **GEC 18** | 799 089 982 | 100,00 % | IG | |
| **SCI Polyclinique Bayonne Adour** | 790 774 913 | 100,00 % | IG | |
| **SCI Rhône Orange** | 794 514 968 | 80,00 % | IG | |
| **ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE 2012** | | | | |
| **GEC 12** | 751 139 163 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| **GEC 13** | 751 102 773 | 100,00 % | IG | 100,00 % |
| **SPL Exploitation** | 751 103 961 | 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 % |
| **SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2012** | | | | |
| **A.I.C.** | 351 054 432 | | IG | Fusionnée |
| **Aralog** | 423 542 133 | | IG | Cédée |
| **Aralog Inversiones y desarollo** | | | IG | Cédée |
| **Arnas** | 318 546 090 | | IG | Fusionnée |
| **Camargue Logistique** | 482 439 087 | | IG | Cédée |
| **Ernst** | 439 959 859 | | IG | Cédée |
| **Ernst Belgie** | | | IG | Cédée |
| **GEC 4** | 490 526 829 | | IG | Cédée |
| **Montbrossol** | 380 249 326 | | IG | Fusionnée |
| **Monttessuy 357** | 423 852 185 | | IG | Fusionnée |
| **Parigest** | 642 030 571 | | IG | Fusionnée |
| **SPL** | 397 840 158 | | IG | Fusionnée |
| **Tour H15** | 309 362 044 | | IG | Fusionnée |
| **SORTIE DE PÉRIMÈTRE 2013** | | | | |
| **23-29, rue de Châteaudun** | 387 558 034 | Fusionnée | IG | 100,00 % |
| **Denis** | 439 986 100 | Fusionnée | IG | 100,00 % |
| **Denis Inversiones** | B63256457 | Fusionnée | IG | 100,00 % |
| **Geciotel** | 428 819 064 | Fusionnée | IG | 100,00 % |
| **Investibail transactions** | 332 525 054 | Fusionnée | IG | 100,00 % |

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.
(1) Gecina détient 75 % de la SCI Beaugrenelle, avec une option d'achat sur les 25 % restants.
(2) 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'homogénéisation des Comptes sociaux

Les règles et méthodes appliquées par les sociétés entrant dans le périmètre de consolidation font l'objet de retraitements pour les rendre homogènes avec celles du Groupe. Toutes les sociétés clôturent leurs comptes (ou ont établi une situation de comptes) au 31 décembre 2013.

#### 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)

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. Le goodwill positif 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 en tenant compte de la fiscalité latente qui est inscrite au poste d'impôts différés. Le goodwill négatif est porté en compte de résultat. La société considère que les acquisitions qu'elle a réalisées (au travers du rachat de sociétés ou du rachat d'actifs) portent sur un ensemble d'actifs et de passifs sans activité commerciale au sens d'IFRS 3. Ces acquisitions ne relevant pas de regroupement d'entreprises, il n'est pas fait application de cette norme mais de la norme IAS 40 (immeubles de placement). La différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs repris est réputée porter sur l'actif immobilier et vient s'imputer sur la ligne « Variation de valeur des immeubles » à la clôture qui suit l'acquisition.

### 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 la juste valeur de la dette associée à l'actif immobilier 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 3.5.3.15). 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 2013 : BNPP Real Estate, Catella, CBRE Valuation, Foncier Expertise et Jones Lang LaSalle) qui valorisent le patrimoine du Groupe dans une perspective de détention durable au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice et qui prennent en compte les travaux immobilisés. Les expertises sont réalisées conformément aux règles de la profession d'expert immobilier en utilisant les méthodes d'évaluation de la juste valeur de chacun des actifs, conformément aux prescriptions de la charte de l'expertise en évaluation immobilière. Gecina valorise l'ensemble de ses actifs à partir d'une expertise indépendante.

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

La variation de la juste valeur de chaque immeuble est 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 n'excède pas la valeur recouvrable de l'immeuble. Le cas échéant, une provision est comptabilisée.

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

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

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

**Méthodologie d'évaluation**

Chaque actif immobilier est évalué séparément par un expert indépendant. Toutefois, les experts utilisent les mêmes méthodes d'évaluation, décrites ci-dessous. Dans le cadre de leur mission, les experts immobiliers évaluent les immeubles hors droits, hors taxes et hors frais. Ils respectent en cela la position de l'AFREXIM [1] et retiennent les taux suivants :
• 1,8 % de frais d'actes pour les immeubles en TVA ;
• 6,2 % 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. La moyenne arithmétique simple des méthodes dites par comparaison, par capitalisation des revenus et par actualisation des flux futurs – DCF – est retenue. Dans le cas où une différence entre le résultat des trois méthodes atteint ou dépasse 10 %, l'expert a la possibilité de déterminer la valeur la plus pertinente.
• Méthode par comparaison directe : cette méthode consiste à comparer le bien faisant l'objet de l'expertise à des transactions effectuées sur des biens équivalents en nature et en localisation, à des dates proches de la date d'expertise.
• Méthode par capitalisation du revenu net : cette méthode consiste à retenir un revenu constaté ou potentiel puis à le capitaliser sur la base d'un taux de rendement attendu par un investisseur pour un même type d'actif. L'assiette de revenus est généralement constituée, soit par le loyer annuel net hors taxes et hors charges locatives, soit par la valeur locative de marché. Pour les locaux occupés l'expert procède à une analyse bail par bail des conditions juridiques, financières et du marché de location. Pour les locaux vacants, la valeur locative de marché est prise en référence en tenant compte des délais de relocation, d'éventuels travaux de rénovation et d'autres frais divers.
• Méthode par actualisation des flux futurs (Discounted Cash Flow) : la valeur du bien est égale à la somme actualisée des flux financiers attendus par l'investisseur, y compris la revente supposée au terme d'une durée de détention de 10 ans. Le prix de revente en fin de période est déterminé sur la base du cash-flow net de l'année 11 capitalisé à un taux de rendement. Le taux d'actualisation est déterminé sur la base du taux d'intérêt sans risque (type Obligation Assimilable du Trésor 10 ans) majoré d'une prime de risque associée à l'immeuble et définie par comparaison avec des taux d'actualisation pratiqués sur les flux générés par des actifs de même nature.

**b) Immobilier résidentiel**
La juste valeur bloc de chaque actif est déterminée à partir des résultats des deux méthodes suivantes : comparaison directe et capitalisation des revenus. La moyenne arithmétique simple des méthodes dites par comparaison et par capitalisation des revenus est retenue. Dans le cas où une différence entre le résultat des deux méthodes atteint ou dépasse 10 %, l'expert a la possibilité de déterminer la valeur la plus pertinente.
• Méthode par comparaison directe : elle est identique à la méthode retenue pour l'immobilier de bureau.
• Méthode par capitalisation du revenu : elle est identique à la méthode retenue pour l'immobilier de bureau appliquée aux revenus bruts, conformément aux recommandations de l'AFREXIM [1].

**c) Valeur lots des immeubles résidentiels et mixtes**
La valeur lots est utilisée pour les immeubles en vente par appartements (cf. Note 3.5.3.1.2.).

(1) Association française des sociétés d'expertise immobilière

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. 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 si sa valeur comptable est recouvrée 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 ».

#### 3.5.3.1.3. 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.

#### 3.5.3.1.4. 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. Ils font éventuellement l'objet d'une dépréciation lorsque la valeur d'expertise de l'immeuble établie par un expert indépendant est inférieure à sa valeur comptable.

### 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 3.5.3.15) 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 applicable à compter du 1er 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.

**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, comp-

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

- La juste valeur du patrimoine immobilier, qu'il soit détenu durablement ou destiné à la vente, est déterminée notamment en se basant sur l'évaluation du patrimoine effectuée par des experts indépendants selon des méthodes décrites aux paragraphes 3.5.3.1.1. et 3.5.3.1.2. Toutefois, compte tenu du caractère estimatif inhérent à ces évaluations, il est possible que le résultat de cession de certains immeubles diffère significativement de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.

- La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché organisé (tels que les dérivés négociés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe retient les méthodes et hypothèses qui lui paraissent les plus adéquates en se basant sur les conditions de marché existant à la date de clôture. La valeur de réalisation de ces instruments peut, elle aussi, s'avérer significativement différente de la juste valeur retenue pour l'arrêté comptable.

- L'évaluation de la valeur d'utilité et de la juste valeur des titres de participation est déterminée sur la base d'estimations qui reposent sur les diverses informations dont dispose le Groupe à la date de clôture. Il est possible que des informations nouvelles, obtenues postérieurement à la clôture, influent significativement sur cette évaluation.

Les modalités de la détermination de la juste valeur selon IFRS 13 sont détaillées au paragraphe 3.5.3.15.

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.

### 3.5.3.15. DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR (IFRS 13)

Le Groupe applique à compter du 1er janvier 2013 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 (« high and best use »). Gecina n'a pas identifié d'utilisation optimale d'un actif différente de l'utilisation actuelle. De ce fait, la mise en œuvre d'IFRS 13 n'a pas conduit à modifier les hypothèses retenues pour la valorisation du patrimoine.

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.

La norme 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.

En 2013, la première application d'IFRS 13 par le Groupe ne remet pas en cause la hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers, jusqu'alors de niveau 2 selon IFRS 7 (modèle de valorisation reposant sur des données de marché observables) dans la mesure où l'ajustement au titre du risque de crédit est considéré comme une donnée d'entrée observable.

## 3.5.4. 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 2013 entraînerait une provision complémentaire de 0,9 million d'euros dans les Comptes sociaux de Gecina.

### 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 près de 9 000 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 3.5.3.15) et appliquée à compter du 1er 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.

### 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.

### 3.5.4.7. RISQUES OPÉRATIONNELS

Gecina est exposée à des risques opérationnels de diverses natures, lesquels sont détaillés dans la note 1.6. 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.

## 3.5.5. NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

### 3.5.5.1. PATRIMOINE IMMOBILIER

#### 3.5.5.1.1. Tableau de mouvement du patrimoine

**Immobilisations brutes**

| En milliers d'euros | Au 31/12/2012 | Acquisitions | Cessions | Variation de juste valeur | Autres variations | Virements de poste à poste | Au 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Immeubles de placement | 9 865 418 | 368 075 | 0 | (72 563) | 392 | 176 257 | 10 337 580 |
| Immeubles en restructuration | 637 966 | 212 136 | 0 | 38 473 | 9 070 | (742 502) | 155 143 |
| Immeubles d'exploitation | 76 683 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 76 695 |
| Immobilisations incorporelles | 11 030 | 2 067 | (1 711) | 0 | 0 | 0 | 11 386 |
| Autres immobilisations corporelles | 10 563 | 1 883 | (634) | 0 | 0 | 0 | 11 812 |
| Immeubles en vente | 428 391 | 91 | (776 606) | 1 818 | 1 | 566 245 | 219 940 |
| Stocks | 7 219 | 88 | 0 | 0 | 74 | 0 | 7 382 |
| **IMMOBILISATIONS BRUTES** | **11 037 270** | **584 352** | **(778 951)** | **(32 272)** | **9 538** | **0** | **10 819 937** |

La variation de juste valeur de - 32 millions d'euros ne prend pas en compte le surplus de complément de prix de Beaugrenelle (- 12 millions d'euros), portant ainsi la variation de juste valeur des immeubles de placement au compte de résultat à - 44 millions d'euros.

**Amortissements et dépréciations**

| En milliers d'euros | Au 31/12/2012 | Dotations | Reprises | Variation de juste valeur | Autres variations | Virements de poste à poste | Au 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Immeubles en restructuration | | 3 348 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 348 |
| Immeubles d'exploitation | 11 230 | 1 437 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 667 |
| Immobilisations incorporelles | 5 903 | 2 542 | (467) | 0 | 0 | 0 | 7 978 |
| Autres immobilisations corporelles | 6 749 | 1 462 | (615) | 0 | 0 | 0 | 7 596 |
| Amortissements et dépréciations | 23 882 | 8 790 | (1 082) | 0 | 0 | 0 | **31 589** |
| **IMMOBILISATIONS NETTES** | **11 013 388** | **575 562** | **(777 869)** | **(32 272)** | **9 538** | **0** | **10 788 348** |

Conformément aux principes comptables définis en Note 3.5.3.1.1., 11 actifs en restructuration sont comptabilisés au coût historique pour un montant global de 52 millions d'euros.

Les autres variations concernent les honoraires de commercialisation pour 2 millions d'euros et les coûts internes capitalisés pour 3,2 millions d'euros.

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

Les acquisitions ont concerné :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 |
|---|---|
| Rue Mirabeau | 197 605 |
| Rue Marbeuf | 122 238 |
| Clinique à Bayonne | 23 970 |
| Clinique à Orange | 4 874 |
| 4 résidences étudiants | 11 375 |
| **Acquisitions d'immeubles** | **360 062** |
| Travaux de restructuration | 158 517 |
| Travaux de rénovation | 48 323 |
| **Travaux** | **206 840** |
| Stocks | (133) |
| Siège | 12 |
| Frais financiers capitalisés | 13 621 |
| **TOTAL ACQUISITIONS** | **580 402** |
| Autres immobilisations corporelles | 1 883 |
| Immobilisations incorporelles | 2 067 |
| **TOTAL IMMOBILISATIONS** | **584 352** |

#### 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 9 contrats de crédit-bail. Il s'agit de contrats à taux fixe ou taux variable souscrits pour des durées moyennes de 3,9 ans (moyenne pondérée des encours) auprès d'organismes de référence.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| À moins d'un an | 17 598 | 26 430 |
| Entre 1 et 5 ans | 134 600 | 204 702 |
| À plus de 5 ans | 35 953 | 59 420 |
| **TOTAL** | **188 151** | **290 553** |

### 3.5.5.2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Titres de participation non consolidés | 109 421 | 109 422 |
| Avance sur acquisitions immobilières | 65 519 | 65 519 |
| Dépôts et cautionnements | 1 755 | 1 668 |
| Autres immobilisations financières | 5 251 | 5 382 |
| **Total** | **181 946** | **181 991** |
| Dépréciations | (169 910) | (169 442) |
| **TOTAL NET** | **12 036** | **12 549** |

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 2013 la quote-part de la société Labuire Aménagement (activité de cession de lots de terrains détenus à Lyon). Au 31 décembre 2013, la participation dans la société Labuire Aménagement s'élève à 3,7 millions d'euros avec une quote-part du résultat net à 0,3 million d'euros.

### 3.5.5.4. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les actifs d'impôts différés comprennent les déficits reportables ainsi que des décalages temporaires d'actifs ou de passifs d'impôts des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés.

L'activation des déficits reportables porte sur leur part utilisable à un horizon de cinq ans au regard des prévisions de bénéfices taxables des sociétés du Groupe après prise en compte des règles de plafonnement en vigueur à la date d'arrêté. Les déficits reportables activés sont ajustés le cas échéant à chaque arrêté, pour tenir compte de la mise à jour des perspectives de consommation.

| En milliers d'euros | Au 31/12/2012 | Variation résultat | Réserves de couverture des flux de trésorerie | Virement de poste à poste | Variations de périmètre | Au 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Effets d'entrée dans le régime SIIC | (3 069) | (2 470) | | | | (5 539) |
| Juste valeur des immeubles de placement | | | | | | 0 |
| Autres variations | | | | | | 0 |
| **TOTAL PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS** | **(3 069)** | **(2 470)** | **0** | **0** | **0** | **(5 539)** |
| Juste valeur des immeubles de placement | | 58 | | 304 | | 362 |
| Activation des déficits fiscaux | | | | | | 0 |
| Autres variations | | | | | | 0 |
| **TOTAL ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS** | **0** | **58** | **0** | **304** | **0** | **362** |
| **TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS** | **(3 069)** | **(2 412)** | **0** | **304** | **0** | **(5 177)** |

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 :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Immeubles en vente par bloc | 9 228 | 94 521 |
| Immeubles en vente par lots | 210 712 | 333 870 |
| **TOTAL** | **219 940** | **428 391** |

Au regard de la confidentialité entourant le processus de cession du centre commercial de Beaugrenelle et de son poids significatif, cet actif n'apparaît pas au bilan au 31 décembre 2013 en tant qu'immeuble en vente mais reste comptabilisé au sein des immeubles de placement conformément à la norme IFRS 5 (cf. Note 3.5.3.1.2.)

Toutefois, le 20 février 2014, à l'issue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes, la SCI Beaugrenelle, dont Gecina est actionnaire à 75% aux côtés de Foncière Euris, Rallye, Apsys et de Paris Orléans, a signé une promesse de vente portant sur le centre commercial de Beaugrenelle avec un consortium d'investisseurs privés réuni autour d'Apsys.

Le prix de cession total acte en mains ressort à 700 M€ hors frais annexes, soit un montant en ligne avec la valorisation comptabilisée au 31 décembre 2013.

Les termes de cette promesse sont précisés en Note 3.5.9.9 Evénements postérieurs à la date d'arrêté

### 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 2013, le montant des créances clients en retard de paiement et non dépréciées est non significatif.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Clients facturés | 24 535 | 26 372 |
| Charges non quittancées à apurer | 8 784 | 7 928 |
| Étalement des franchises et paliers de loyers (IAS 17) | 66 533 | 44 086 |
| **CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (BRUT)** | **99 852** | **78 386** |
| Dépréciations de créances | (10 758) | (10 242) |
| **CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NET)** | **89 094** | **68 144** |

### 3.5.5.7. AUTRES CRÉANCES

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Taxe sur la valeur ajoutée | 36 310 | 26 987 |
| Impôt sur les sociétés | 1 552 | 2 272 |
| Avances de trésorerie Bami Newco (intégralement dépréciées) | 7 473 | 7 473 |
| Créances sur cessions d'actifs | 1 488 | 9 038 |
| Autres (1) | 39 082 | 12 879 |
| **VALEURS BRUTES** | **85 905** | **58 649** |
| Dépréciations | (30 044) | (9 904) |
| **VALEURS NETTES** | **55 862** | **48 745** |
| (1) Dont : Syndics et gestions extérieures | 418 | 2 017 |
| Avance de trésorerie aux participations | 2 300 | 2 300 |
| Acomptes versés sur commandes | 2 684 | 2 671 |
| Garantie Bami (Eurohypo) | 20 140 | |

Les avances de trésorerie à Bami Newco (qui sont intégralement dépréciées) augmentent de 20 millions d'euros (cf. Note 3.5.5.12).

### 3.5.5.8. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Frais d'ouverture de crédits (1) | 20 156 | 20 018 |
| Assurance garantie décennale | 3 697 | 4 184 |
| Autres | 3 114 | 2 823 |
| **VALEURS NETTES** | **26 967** | **27 025** |

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

### 3.5.5.9. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| OPCVM monétaires | 3 508 | 1 188 |
| Comptes courants bancaires | 8 769 | 0 |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie (brut)** | **12 277** | **1 188** |
| Découverts bancaires | 0 | (2 787) |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie (net)** | **12 277** | **(1 599)** |
| Activités abandonnées [1] | 0 | 851 |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie (y compris activités abandonnées)** | **12 277** | **(748)** |

(1) cf. Note 3.5.3.1.2 pour l'application de la norme IFRS 5 relative aux activités abandonnées

### 3.5.5.10. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Voir l'état comptable précédant la présente annexe, au 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**

| En milliers d'euros | Encours 31/12/2013 | Rembourse-ments < 1 an | Encours 31/12/2014 | Rembourse-ments 1 à 5 ans | Encours 31/12/2018 | Remboursements au-delà de 5 ans |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dette à taux fixe** | **2 410 174** | **(564 564)** | **1 845 610** | **(907 713)** | **937 897** | **(937 897)** |
| Ornane | 320 000 | 0 | 320 000 | (320 000) | 0 | 0 |
| Impact de la juste valeur de l'Ornane | 63 510 | 0 | 63 510 | (63 510) | 0 | 0 |
| Obligations | 1 935 281 | (500 000) | 1 435 281 | (500 000) | 935 281 | (935 281) |
| Emprunts bancaires | 23 396 | (1 640) | 21 756 | (21 756) | 0 | 0 |
| Crédits-bails | 1 765 | (188) | 1 577 | (864) | 713 | (713) |
| Intérêts provisionnés et autres dettes | 66 223 | (62 736) | 3 486 | (1 583) | 1 903 | (1 903) |
| **Dette à taux variable** | **1 847 905** | **(603 718)** | **1 244 188** | **(684 586)** | **559 602** | **(559 602)** |
| Billets de trésorerie | 530 000 | (530 000) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emprunts à taux variables et révisables | 1 009 304 | (26 629) | 982 675 | (540 721) | 441 954 | (441 954) |
| Lignes de crédit | 141 000 | (32 100) | 108 900 | (18 600) | 90 300 | (90 300) |
| Crédits-bails | 167 602 | (14 989) | 152 613 | (125 265) | 27 348 | (27 348) |
| Découverts bancaires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **DETTE BRUTE** | **4 258 079** | **(1 168 282)** | **3 089 797** | **(1 592 298)** | **1 497 499** | **(1 497 499)** |
| **Trésorerie (taux variable)** | | | | | | |
| Sicav, placements et produits à recevoir | 3 508 | (3 508) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comptes courants bancaires | 8 769 | (8 769) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL TRÉSORERIE** | **12 277** | **(12 277)** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| **Dettes nettes** | | | | | | |
| à taux fixe | 2 410 174 | (564 564) | 1 845 610 | (907 713) | 937 897 | (937 897) |
| à taux variable | 1 835 628 | (591 440) | 1 244 188 | (684 586) | 559 602 | (559 602) |
| **TOTAL DETTES NETTES** | **4 245 802** | **(1 156 005)** | **3 089 797** | **(1 592 298)** | **1 497 499** | **(1 497 499)** |
| Lignes de crédit disponibles | 2 195 000 | (70 000) | 2 125 000 | (1 645 000) | 480 000 | (480 000) |
| Flux futurs d'intérêts sur la dette | 0 | (117 506) | 0 | (322 368) | 0 | (100 309) |

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 2013, s'élèvent à 540 millions d'euros.

La répartition du remboursement des 1 169 millions d'euros de la dette brute à moins d'un an est la suivante :

| | 1er trimestre 2014 | 2e trimestre 2014 | 3e trimestre 2014 | 4e trimestre 2014 | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| **En milliers d'euros** | **524 964** | **55 869** | **546 004** | **41 712** | **1 168 549** |

La juste valeur de la dette brute retenue pour le calcul de l'ANR est de 4 293 millions d'euros au 31 décembre 2013 (soit 4 258 millions d'euros de dette brute et 35 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 Ornane 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 (+ 64 millions d'euros). Par ailleurs, la dette est détaillée pour sa valeur au bilan.

### Type des emprunts obligataires

| | Ornane | EMTN | EMTN | EMTN | EMTN |
|---|---|---|---|---|---|
| Date d'émission | 9 avril 2010 | 17 sept. 2010 | 3 février 2011 | 11 avril 2012 | 30 mai 2013 |
| Montant d'émission (en millions d'euros) | 320 | 500 | 500 | 650 | 300 |
| Prix d'émission/ conversion | 111,05 € | 49 803,50 € | 99 348 € | 99 499 € | 98 646 € |
| Prix de remboursement | N/A | 50 000 € | 100 000 € | 100 000 € | 100 000 € |
| Taux de conversion | 1,06 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Nombre de titres émis | 2 881 586 | 10 000 | 5 000 | 6 500 | 3 000 |
| Taux nominal | 2,125 % | 4,50 % | 4,25 % | 4,75 % | 2,875 % |
| Date d'échéance | 1er janvier 2016 | 19 sept. 2014 | 3 février 2016 | 11 avril 2019 | 30 mai 2023 |

### 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 31/12/2013 | Situation au 31/12/2012 |
|---|---|---|---|
| Dette financière nette/Valeur réévaluée du patrimoine (bloc) | Maximum 55 % | 38,7 % | 39,7 % |
| Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/Frais financiers nets | Minimum 2,00 | 3,0 | 2,8 |
| Encours de la dette gagée/Valeur du patrimoine (bloc) | Maximum 25 % | 11,7 % | 15,0 % |
| Valeur du patrimoine réévalué (bloc) (en millions d'euros) | Minimum 6 000/8 000 | 10 819 | 11 048 |

### Clauses de changement de contrôle

Emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance septembre 2014 : un changement de contrôle entraînant une baisse de la notation en catégorie « Non investment grade », non réhaussée à « Investment Grade » dans les 120 jours peut engendrer le remboursement anticipé de l'emprunt.

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 réhaussée 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 réhaussée 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 réhaussée 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.

### 3.5.5.11.2. Instruments financiers

Dans le cadre de sa gestion du risque de taux le Groupe détient des instruments dérivés. Les instruments financiers sont traités sur le marché de gré à gré et valorisés à partir de modèles de valorisation utilisant des données observables (instruments de niveau 2 tels que définis par IFRS 7 et IFRS 13). La détermination de la juste valeur est réalisée en conformité avec la norme IFRS 13 intégrant en particulier le risque de contrepartie (cf. Notes 3.5.3.15 et 3.5.3.8).

Au 31 décembre 2013, la prise en compte du risque de contrepartie (Credit Valuation Adjustment/Debit Valuation Adjustment) a un impact non significatif sur la variation de valeur des instruments financiers.

#### Portefeuille des dérivés

| En milliers d'euros | Encours 31/12/2013 | Échéances ou date d'effet < 1 an | Encours 31/12/2014 | Échéances ou date d'effet 1 à 5 ans | Encours 31/12/2018 | Échéances ou date d'effet au-delà de 5 ans |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Portefeuille des dérivés en vigueur au 31 décembre 2013** | | | | | | |
| Swaps receveurs taux fixes | 112 300 | | 112 300 | (112 300) | | |
| Swaps payeurs taux fixes | 1 357 203 | (150 203) | 1 207 000 | (517 000) | 690 000 | (690 000) |
| Vente options sur swap payeur de taux fixe | 0 | | | | | |
| Achats options sur swap receveur taux fixe | 0 | | | | | |
| Achats caps | 1 113 000 | 387 000 | 1 500 000 | (1 500 000) | | |
| Ventes caps | 50 000 | | 50 000 | (50 000) | | |
| Ventes Floors | 250 000 | 340 000 | 590 000 | (590 000) | | |
| **TOTAL** | **2 882 503** | **576 797** | **3 459 300** | **(2 769 300)** | **690 000** | **(690 000)** |
| **Portefeuille des dérivés à effet différé** (1) | | | | | | |
| Swaps receveurs taux fixes | 0 | 250 000 | 250 000 | (250 000) | | |
| Swaps payeurs taux fixes | 0 | | | | | |
| Vente options sur swap payeur de taux fixe | 0 | | | 117 000 | 117 000 | (117 000) |
| Achats options sur swap receveur taux fixe | 0 | 150 000 | 150 000 | (150 000) | | |
| Achats caps | 0 | | | 125 000 | 125 000 | (125 000) |
| Ventes caps | 0 | | | | | |
| Ventes Floors | 0 | | | | | |
| **TOTAL** | **0** | **400 000** | **400 000** | **(158 000)** | **242 000** | **(242 000)** |
| **Total portefeuille des dérivés** | | | | | | |
| Swaps receveurs taux fixes | 112 300 | 250 000 | 362 300 | (362 300) | | |
| Swaps payeurs taux fixes | 1 357 203 | (150 203) | 1 207 000 | (517 000) | 690 000 | (690 000) |
| Vente options sur swap payeur de taux fixe | 0 | | | 117 000 | 117 000 | (117 000) |
| Achats options sur swap receveur taux fixe | 0 | 150 000 | 150 000 | (150 000) | | |
| Achats caps | 1 113 000 | 387 000 | 1 500 000 | (1 375 000) | 125 000 | (125 000) |
| Ventes caps | 50 000 | | 50 000 | (50 000) | | |
| Ventes Floors | 250 000 | 340 000 | 590 000 | (590 000) | | |
| **TOTAL** | **2 882 503** | **976 797** | **3 859 300** | **(2 927 300)** | **932 000** | **(932 000)** |
| Flux futurs d'intérêts sur les dérivés | 0 | 38 287 | | 100 402 | | (248) |

(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

| En milliers d'euros | 31/12/2013 |
|---|---|
| **Dette brute à taux fixe** | **2 410 174** |
| Dette à taux fixe transformée à taux variable | (112 300) |
| **Dette résiduelle à taux fixe** | **2 297 874** |
| **Dette brute à taux variable** | **1 847 905** |
| Dette à taux fixe transformée en taux variable | 112 300 |
| **Dette brute à taux variable après transformation de dette à taux variable** | **1 960 205** |
| Swaps payeurs taux fixes et caps/floors activés | (1 607 203) |
| **Dette brute à taux variable non swappée** | **353 002** |
| Achat caps | (863 000) |
| Vente caps | 50 000 |
| **Dette à taux variable non couverte** | **(459 998)** |

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

| En milliers d'euros | 31/12/2012 | Acquisitions | Cessions | Virement de poste à poste | Variation de valeur | 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Actif non courant | 5 086 | (555) | | | 6 286 | 10 817 |
| Actif courant | | | | | | 0 |
| Passif non courant | (216 119) | | 15 608 | 22 | 49 932 | (150 557) |
| Passif courant | (32) | | | (22) | 54 | 0 |
| **TOTAL** | **(211 065)** | **(555)** | **15 608** | **0** | **56 272** | **(139 740)** |

La diminution de la valeur des instruments de couverture inscrits au passif pour 71 millions d'euros s'explique par :
- La cession d'instruments de couverture pour un total de 17 millions d'euros (net des acquisitions de l'année) ;
- Et par la variation de valeur positive de 54 millions d'euros liée à l'évolution des taux sur l'année (réduction du passif comptabilisé).

## 3.5.5.12. PROVISIONS

| En milliers d'euros | 31/12/2012 | Dotations | Reprises | Utilisations | Virement de poste | 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Redressements fiscaux | 975 | | | | | 975 |
| Engagements sociaux | 10 487 | 967 | (10) | | 1 031 | 12 475 |
| Engagements Espagne | 30 940 | | | (20 000) | | 10 940 |
| Autres litiges | 2 367 | 2 531 | (374) | | | 4 524 |
| **TOTAL** | **44 769** | **3 498** | **(384)** | **(20 000)** | **1 031** | **28 915** |

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 2013 est ainsi provisionné au titre des redressements fiscaux en cours un montant total de 1 million d'euros, sans changement depuis le 31 décembre 2012.

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 (12,5 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 et augmentent principalement du fait des écarts actuariels de l'exercice (1,0 million d'euros) comptabilisés directement en capitaux propres et se rapportant pour l'essentiel au coût des services passés existants à l'ouverture (0,9 million d'euros), également comptabilisé en capitaux propres par application de la norme IAS 19 révisée.

Les engagements en Espagne portent pour l'essentiel, sur :

(i) la 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. FCC Construcción a demandé judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution. Par jugement en date 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. La procédure d'appel de ce jugement est en cours. Ce montant (5 millions d'euros) est intégralement provisionné au 31 décembre 2013 du fait de la situation financière de Bami Newco. Par ailleurs, Bami Newco a demandé l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan devant les tribunaux espagnols en juin 2013. Cette procédure a été acceptée par le tribunal espagnol. La créance conditionnelle qui en résulte a été déclarée dans le cadre des procédures de dépôt de bilan des sociétés Bami Newco et Inmopark 92 Alicante.

(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, reste intégralement provisionné au 31 décembre 2013. La créance conditionnelle qui en résulte a été déclarée dans le cadre de la procédure de dépôt de bilan de Bami Newco.
Enfin, 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 de la filiale SIF Espagne, dans le cadre de la restructuration des financements de Bami Newco (dont la banque Eurohypo est 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.

### 3.5.5.13. RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS

Les montants comptabilisés au bilan au 31 décembre 2013 sont les suivants :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Valeur actualisée de l'obligation | 17 145 | 16 698 |
| Juste valeur des actifs de couverture | (4 670) | (5 305) |
| **Valeur nette actualisée de l'obligation** | **12 475** | **11 393** |
| Profits (pertes) non comptabilisés | 0 | 0 |
| Coûts non comptabilisés des services passés | 0 | (906) |
| **PASSIF NET AU BILAN** | **12 475** | **10 487** |

La modification au cours de l'année 2012 du barème des indemnités de fin de carrière des employés d'immeubles a accru la valeur nette actualisée de l'obligation du Groupe vis-à-vis de cette catégorie de personnels d'un montant de 0,9 million d'euros. Ce montant, valant coût des services passés, inscrit au 31 décembre 2012 dans les engagements hors bilan a été comptabilisé directement en capitaux propres au 31 décembre 2013 conformément à la norme IAS 19 révisée. En conséquence, l'engagement net inscrit en provisions non courantes s'élève à 12,5 millions d'euros après prise en compte des actifs de couverture estimés à 4,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les écarts actuariels de la période sont de 1,0 million d'euros (dont 0,9 million d'euros au titre du coût des services passés), inscrits directement en capitaux propres.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Valeur nette actualisée de l'obligation à l'ouverture** | **11 393** | **7 659** |
| *Détail de la charge* | | |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | 676 | 532 |
| Intérêt net | 335 | 395 |
| Pertes et gains actuariels | 11 | (148) |
| **Charge comptabilisée dans les frais de personnel** | **1 022** | **779** |
| Effets de toute modification ou liquidation du régime | 3 | 973 |
| Prestations payées (net) | (69) | (274) |
| Cotisations versées | 0 | (218) |
| Pertes et gains actuariels non pris en résultat | 127 | 2 474 |
| **VALEUR NETTE ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE** | **12 475** | **11 393** |

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

| | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Taux de rendement attendu des actifs de couverture | 2,75 % | 3,00 % |
| Taux d'augmentation des salaires (nette d'inflation) | 0,50 % | 0,50 % |
| Taux d'actualisation | 2,50 % – 2,75 % | 2,75 % – 3,00 % |
| 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 (16 millions d'euros) ainsi que la dette afférente à l'option de vente consentie à la SCI Pont de Grenelle sur les parts qu'elle détient (25 % du capital de la SCI Beaugrenelle) soit 51 millions d'euros. Il est rappelé qu'en application de la norme IAS 32, l'option de vente des parts de la SCI Beaugrenelle détenues par un actionnaire minoritaire est constitutive d'une dette, la SCI Beaugrenelle étant consolidée en intégration globale dans les comptes de la société.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Dettes fournisseurs | 4 955 | 4 877 |
| Dettes fournisseurs (factures non parvenues) | 19 389 | 19 675 |
| Dettes fournisseurs sur immobilisations | 59 862 | 56 184 |
| Dettes fournisseurs sur immobilisations (factures non parvenues) | 71 737 | 73 717 |
| **DETTES FOURNISSEURS** | **155 943** | **154 453** |

### 3.5.5.15. DETTES FISCALES ET SOCIALES

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Dettes sociales (court terme) | 22 481 | 20 487 |
| Taxe de sortie (« exit tax ») | 1 997 | 4 742 |
| Autres dettes fiscales (dont TVA à payer et taxes locales) | 21 449 | 31 123 |
| **DETTES FISCALES ET SOCIALES** | **45 927** | **56 352** |
| *dont dettes non courantes* | *0* | *2 745* |
| *dont dettes courantes* | *45 927* | *53 607* |

### 3.5.5.16. AUTRES DETTES COURANTES

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Clients créditeurs | 20 738 | 22 344 |
| Créditeurs divers (1) | 17 471 | 14 083 |
| Produits comptabilisés d'avance | 5 652 | 3 864 |
| **Autres dettes courantes** | **43 861** | **40 291** |
| (1) Dont : | | |
| Syndics et gestions extérieures | 0 | 43 |
| Encaissements sur sinistres | 3 259 | 3 281 |
| Indemnités locataires (centre Beaugrenelle) | 0 | 1 527 |

### 3.5.5.17. ENGAGEMENTS HORS BILAN

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Engagements donnés** | | |
| **Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles** | | |
| Cautions, avals, garanties (en faveur des filiales et participations) | 45 | 780 |
| Dettes garanties par des sûretés réelles (1) | 1 091 473 | 1 398 573 |
| Montant des travaux restant à engager (y compris VEFA) | 174 217 | 272 220 |
| Promesses de vente d'immeubles | 27 112 | 141 172 |
| Autres (2) | 11 296 | 16 906 |
| **TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS** | **1 304 144** | **1 829 651** |
| **Engagements reçus** | | |
| **Engagements hors bilan reçus liés au financement** | | |
| Lignes de crédit non utilisées | 2 195 000 | 2 050 000 |
| Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles | | |
| Promesses de vente d'immeubles | 9 228 | 94 521 |
| Créances garanties par une hypothèque | 4 950 | 5 418 |
| Garanties financières pour activités de gestion et transactions | 2 570 | 7 640 |
| Autres (3) | 118 087 | 107 580 |
| **TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS** | **2 329 835** | **2 265 159** |

(1) Liste des immeubles faisant l'objet d'une sûreté réelle : 4, cours de l'Île Seguin (Boulogne-Billancourt) / 148 et 152, rue de Lourmel (75015 Paris) / 4-16, avenue Léon Gaumont (93 Montreuil) / ZAC Charles-de-Gaulle (Colombes / Haute Seine) / 418-432, rue Estienne-d'Orves et 25-27 et 33, rue de Metz (Colombes / 92 Haute Seine) / 10/12, place Vendôme (72002 Paris) / 9 à 11bis, avenue Matignon, 2, rue de Ponthieu, 12 à 14, rue Jean-Mermoz, 15, avenue Matignon (75008 Paris) / 16, rue des Capucines, 14-16, rue des Capucines, 5b-7, rue Voney (75002 Paris) / 37, rue du Louvre, 25, rue d'Aboukir (75002 Paris) / ZAC Danton, 34, avenue Léonard-de-Vinci (Courbevoie / Hauts-de-Seine) / 101, avenue des Champs-Élysées (75008 Paris) / 8, avenue Delcassé (75008 Paris) / 505, rue Irène-Joliot-Curie (76 Le Havre) / Prêts hypothécaires liés aux 6 EHPAD à Paris et région parisienne.
(2) Dont 11,3 millions d'euros de garantie de passif accordée dans le cadre de la cession des titres de la filiale GEC 4 (activité logistique).
(3) Dont 83,8 millions d'euros concernant le nantissement des titres de la SCI Pont de Grenelle.

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 2013 les salariés du Groupe ont acquis 49 356 heures cumulées (après déduction des heures utilisées depuis la mise en place du DIF).

### 3.5.5.18. COMPTABILISATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

| En milliers d'euros | Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par le compte de résultat | Actifs/ Passifs détenus jusqu'à l'échéance | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Passifs au coût amorti | Coût historique | Juste valeur par capitaux propres | Total | Juste Valeur |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Immobilisations financières [1] | | 7 006 | | 4 950 | | 80 | | 12 036 | 12 036 |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | | | | | | 3 711 | | 3 711 | 3 711 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 12 277 | | | | | | | 12 277 | 12 277 |
| Instruments financiers courants et non courants [2] | 10 817 | | | | | | | 10 817 | 10 817 |
| Autres actifs [1] | | | | | | 144 956 | | 144 956 | 144 956 |
| **TOTAL ACTIFS FINANCIERS** | **23 094** | **7 006** | **0** | **4 950** | **0** | **148 746** | **0** | **183 797** | **183 797** |
| Dettes financières non courantes | 383 510 | 1 271 006 | | | 1 435 281 | | | 3 089 797 | 3 089 797 |
| Instruments financiers courants et non courants [2] | 151 526 | | | | | | (969) | 150 557 | 150 557 |
| Dettes financières courantes | | 668 282 | | | 500 000 | | | 1 168 282 | 1 168 282 |
| Autres passifs [1] | | | | | | 305 183 | | 305 183 | 305 183 |
| **TOTAL PASSIFS FINANCIERS** | **535 036** | **1 939 288** | **0** | **0** | **1 935 281** | **305 183** | **(969)** | **4 713 819** | **4 713 819** |

(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 :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| À moins d'un an | 321 318 | 399 384 |
| Entre 1 et 5 ans | 948 764 | 1 273 988 |
| À plus de 5 ans | 290 386 | 494 677 |
| **TOTAL** | **1 560 468** | **2 168 049** |

### 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 0,7 million d'euros au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013 contre 0,4 million d'euros en 2012.

Les charges refacturées se composent des produits locatifs liés à la refacturation aux locataires des charges leur incombant.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Autres charges externes | (80 536) | (76 495) |
| Impôts et taxes | (52 342) | (52 303) |
| Charges de personnel | (6 663) | (7 497) |
| Autres charges | (477) | (855) |
| **Charges sur immeubles** | **(140 018)** | **(137 150)** |
| Charges locatives à régulariser | 8 968 | 8 915 |
| Charges sur locaux vacants | (6 289) | (7 318) |
| Récupérations diverses | 27 468 | 27 816 |
| Provisions sur charges | 59 343 | 54 667 |
| **Charges refacturées** | **89 490** | **84 080** |
| **CHARGES D'EXPLOITATION DIRECTES NETTES** | **(50 528)** | **(53 070)** |

### 3.5.6.3. SERVICES ET AUTRES PRODUITS NETS

Ils se composent essentiellement des éléments suivants :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Produits des activités de services | 5 654 | 6 134 |
| Reprises de subventions d'investissement | 179 | 378 |
| Autres produits | 2 126 | 3 330 |
| **TOTAL BRUT** | **7 959** | **9 842** |
| Charges | (407) | (573) |
| **TOTAL NET** | **7 552** | **9 269** |

### 3.5.6.4. FRAIS DE STRUCTURE

Les frais de structure se décomposent ainsi :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Charges de personnel | (48 170) | (44 729) |
| Coûts internes | 5 301 | 5 527 |
| Paiement en actions (IFRS 2) | (2 549) | (3 162) |
| Frais de gestion nets | (20 237) | (22 025) |
| **TOTAL** | **(65 655)** | **(64 389)** |

Les charges de personnel se rapportent aux personnels administratifs de la société, les salaires des employés d'immeubles étant inclus dans la marge locative.

En fonction de leur nature, une partie des charges de personnel a été reclassée au compte de résultat ou au bilan le cas échéant pour un montant total de 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2013. Les charges de personnel attribuables aux cessions sont affectées en résultat de cession. Celles attribuables aux projets en développement et actions de commercialisation sont immobilisées. Enfin, les charges de personnel attribuables aux études en cours sont comptabilisées en charges constatées d'avance.

Les paiements fondés sur des actions portent sur des options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance (cf. Note 3.5.9.5) et sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 2 (cf. Note 3.5.3.7).

Les frais de gestion comprennent principalement les honoraires payés par la société et les frais de fonctionnement du siège (maintenance informatique, assurances, publicité, etc.).

### 3.5.6.5. RÉSULTAT DE CESSIONS

Les cessions ont représenté :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Ventes en bloc | 682 056 | 899 360 |
| Ventes en lots | 164 240 | 188 350 |
| Cession de stock | 0 | 2 005 |
| **Produits de cessions** | **846 296** | **1 089 715** |
| Ventes en bloc | (654 813) | (887 263) |
| Ventes en lots | (123 057) | (139 170) |
| Cession de stock | 0 | (2 626) |
| **Valeur nette comptable** | **(777 870)** | **(1 029 059)** |
| Ventes en bloc | (17 905) | (18 490) |
| Ventes en lots | (4 364) | (5 987) |
| Cession de stock | 0 | (80) |
| **Frais sur ventes** | **(22 270)** | **(24 557)** |
| Ventes en bloc | 9 338 | (6 393) |
| Ventes en lots | 36 818 | 43 193 |
| Cession de stock | 0 | (701) |
| **PLUS VALUES DE CESSIONS** | **46 156** | **36 099** |

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 2013 sont de 3 millions d'euros contre 3,2 millions d'euros en 2012.

### 3.5.6.6. VARIATION DE VALEUR DES IMMEUBLES

La variation de la juste valeur du patrimoine immobilier s'établit comme suit :

| En millions d'euros | 31/12/2012 | 31/12/2013 | Variation | % |
|---|---|---|---|---|
| Bureaux | 5 697 | 5 685 | (12,5) | (0,2) |
| Résidentiel | 2 535 | 2 536 | 1,1 | 0,0 |
| Santé | 1 045 | 1 042 | (3,5) | (0,3) |
| **Immeubles de placement** | **9 278** | **9 263** | **(14,8)** | **(0,2)** |
| Variation de valeur des projets livrés et acquisitions | | | 14,0 | |
| Variation de valeur des projets en cours | | | (1,9) | |
| Variation de valeur des actifs en vente | | | 1,8 | |
| **Variation de valeur** | | | **(0,9)** | |
| Travaux immobilisés sur immeubles de placement | | | (41,3) | |
| Frais de personnel immobilisés sur immeubles de placement | | | (1,0) | |
| Frais d'acquisition, écarts de conversion et autres | | | (1,0) | |
| **Variation de valeur inscrite au compte de résultat au 31 décembre 2013** | | | **(44,2)** | |

En application de la norme IFRS 13 (cf. Note 3.5.3.15), 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 € / m² |
|---|---|---|---|
| Paris QCA | 3,80 % - 6,25 % | 4,10 % - 7,10 % | 410 - 750 €/m² |
| Paris hors QCA | 5,50 % - 7,75 % | 4,95 % - 8,50 % | 270 - 530 €/m² |
| **Paris** | **3,80 % - 7,75 %** | **4,10 % - 8,50 %** | **270 - 750 €/m²** |
| 1re Couronne | 5,00 % - 7,00 % | 5,75 % - 8,10 % | 270 - 570 €/m² |
| 2e Couronne | 7,50 % - 12,00 % | 8,25 % - 13,75 % | 100 - 210 €/m² |
| **Région Parisienne** | **5,00 % - 12,00 %** | **5,75 % - 13,75 %** | **100 - 570 €/m²** |
| Province | 8,50 % - 8,50 % | 7,50 % - 7,50 % | 140 - 140 €/m² |
| Étranger | 6,75 % - 6,75 % | 7,00 % - 7,00 % | 190 - 190 €/m² |
| **Tertiaire** | **3,80 % - 12,00 %** | **4,10 % - 13,75 %** | **100 - 750 €/m²** |

| Secteur résidentiel | Prix au m² en vente par lot en € / m² | Taux de rendement |
|---|---|---|
| Paris | 5 660 - 16 910 €/m² | 3,00 % - 5,10 % |
| 1re Couronne | 3 730 - 7 370 €/m² | 4,00 % - 5,60 % |
| 2e Couronne | 5 370 - 5 370 €/m² | 3,85 % - 3,85 % |
| Province | 4 360 - 4 360 €/m² | 5,20 % - 5,20 % |
| **Résidentiel** | **3 730 - 16 910 €/m²** | **3,00 % - 5,60 %** |

| Secteur santé | Taux de rendement | Taux d'actualisation du DCF |
|---|---|---|
| Sanitaire | 6,20 % - 10,50 % | 6,75 % - 7,50 % |
| Médico-social | 5,90 % - 7,75 % | 6,90 % - 8,00 % |
| **Santé** | **5,90 % - 10,50 %** | **6,75 % - 8,00 %** |

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 7,5 % 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 810 millions d'euros sur la base de la valorisation en bloc des actifs au 31 décembre 2013 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 M€) | Variation des actifs (en %) | Impact sur le résultat consolidé (en M€) |
|---|---|---|---|---|
| **Tous secteurs confondus** | **0,50 %** | **9 970** | **(7,5)** | **(810)** |
| Bureaux | 0,50 % | 6 405 | (7,3) | (502) |
| Résidentiel | 0,50 % | 2 557 | (8,6) | (240) |
| Santé | 0,50 % | 1 003 | (6,3) | (68) |
| Autres | 0,50 % | 5 | (2,2) | (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.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Intérêts et frais sur emprunts bancaires | (77 156) | (107 184) |
| Intérêts et frais sur emprunts obligataires | (90 404) | (77 751) |
| Intérêts sur crédits-bails | (2 045) | (8 080) |
| Charges d'intérêts sur instruments de couverture | (9 434) | (6 336) |
| Autres charges financières | (338) | (892) |
| Pertes de conversion | (42) | 0 |
| Intérêts capitalisés sur projets en développement | 13 621 | 23 196 |
| **Charges financières** | **(165 799)** | **(177 047)** |
| Produits d'intérêts sur instruments de couverture | 579 | 572 |
| Autres produits financiers | 2 520 | 1 227 |
| Gains de conversion | 38 | 0 |
| **Produits financiers** | **3 138** | **1 799** |
| **Frais financiers nets** | **(162 661)** | **(175 248)** |

Le coût moyen de la dette s'est élevé à 4,0 % au cours de l'année 2013.
Sur la base du portefeuille de couverture existant, des conditions contractuelles au 31 décembre 2013 et de la dette anticipée 2014, une hausse des taux d'intérêt de 0,5 % entraînerait une charge financière supplémentaire en 2014 de 4,4 millions d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 0,5 % se traduirait par une réduction des charges financières en 2014 de 4,6 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.
La variation positive (+ 28 millions d'euros) de la juste valeur des instruments financiers au 31 décembre 2013 comprend :
- la variation positive de la juste valeur des instruments financiers non strictement adossés de 54 millions d'euros ;
- la variation négative de la juste valeur de l'Ornane de 26 millions d'euros.

La variation positive de la juste valeur des instruments dérivés strictement adossés est inscrite en capitaux propres pour 1 million d'euros.
Sur la base du portefeuille au 31 décembre 2013, la variation de juste valeur du portefeuille de dérivés, consécutive à une hausse de 0,5 % des taux, serait de + 34 millions d'euros inscrits en résultat. La variation de juste valeur pour une baisse de 0,5 % des taux serait de – 34 millions d'euros inscrits en résultat.

### 3.5.6.9. IMPÔTS

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Impôt sur les bénéfices | 0 | (144) |
| Contribution additionnelle à l'IS | (2 369) | 0 |
| CVAE | (2 279) | (2 519) |
| Crédits d'impôt | 420 | 434 |
| **Impôts récurrents** | **(4 228)** | **(2 229)** |
| Exit tax | (3 781) | (1 194) |
| Impôts non récurrents | 1 485 | 182 |
| Crédits d'impôt | 244 | 0 |
| Impôts différés | (2 407) | 4 513 |
| **TOTAL** | **(8 687)** | **1 272** |

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a supprimé la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par la Contribution Économique Territoriale (CET) qui comprend deux nouvelles contributions : la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières de la taxe professionnelle et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes annuels. Le Groupe comptabilise la CFE (qui porte principalement sur le siège social) en charges opérationnelles. Concernant la CVAE, le Groupe l'appréhende comme un impôt sur le résultat. Du fait des modalités d'écrêtement et de progressivité de la CVAE, l'impôt différé n'est pas significatif à la date d'arrêté.

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Résultat net consolidé | 327 749 | 218 441 |
| Impôts (y compris CVAE) | 8 687 | (1 272) |
| CVAE | (2 279) | (2 471) |
| **Résultat avant impôts hors CVAE** | **334 157** | **214 698** |
| **Impôt théorique en %** | **38,00 %** | **34,43 %** |
| **Impôt théorique en valeur** | **126 980** | **73 927** |
| Effet des différentiels de taux entre France et étranger | 49 | 0 |
| Effets des différences permanentes et temporaires | (3 466) | (5 492) |
| Sociétés mises en équivalence | (100) | (566) |
| Effet régime SIIC | (115 044) | (71 612) |
| Litiges fiscaux | (2 012) | 0 |
| CVAE | 2 279 | 2 471 |
| **TOTAL** | **(118 294)** | **(75 199)** |
| Charges d'impôts effectifs constatés | 8 687 | (1 272) |
| **Taux effectif d'impôt** | **2,60 %** | **(0,59 %)** |

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 les exercices 2013 et 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 2013, les conditions de conversion de l'Ornane n'étant pas remplies, aucun effet dilutif n'a été pris en compte ci-après. Toutefois, une conversion au 31 décembre 2013 par les obligataires de l'Ornane en actions Gecina aurait un effet relutif sur le résultat net par action dilué.

| | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (en milliers d'euros) | 314 041 | 225 511 |
| Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution | 60 991 382 | 60 739 297 |
| **Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, non dilué (en euros)** | **5,15** | **3,71** |
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, après effet des titres dilutifs (en milliers d'euros) | 315 882 | 226 091 |
| Nombre moyen d'actions pondéré après dilution | 61 652 789 | 61 120 812 |
| **Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, par action, dilué (en euros)** | **5,12** | **3,70** |

| | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, avant dilution (en milliers d'euros) | 314 041 | 225 511 |
| Impact de la dilution sur le résultat (effet attribution d'actions) | 1 841 | 580 |
| **Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère, dilué (en milliers d'euros)** | **315 882** | **226 091** |
| Nombre moyen d'actions pondéré avant dilution | 60 991 382 | 60 739 297 |
| Impact de la dilution sur le nombre moyen d'actions | 661 407 | 381 515 |
| **Nombre moyen d'actions pondéré après dilution** | **61 652 789** | **61 120 812** |

## 3.5.7. NOTES SUR L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### 3.5.7.1. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES CONSOLIDÉES

L'impact en numéraire des acquisitions et cessions de filiales consolidées se décompose de la façon suivante :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Prix d'acquisition des titres | 0 | 65 714 |
| Trésorerie acquise | 0 | (589) |
| **Acquisitions nettes de la trésorerie acquise** | **0** | **65 125** |
| Prix net de cession de titres | 0 | (2 513) |
| Trésorerie cédée | 0 | (193 014) |
| **Cessions nettes de la trésorerie cédée** | **0** | **(195 527)** |
| **Incidence des variations de périmètre** | **0** | **(130 403)** |

### 3.5.7.2. ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Ventes en bloc | 682 056 | 899 360 |
| Ventes en lots | 164 240 | 188 350 |
| **Produits de cessions** | **846 296** | **1 087 710** |
| Ventes en bloc | (17 905) | (18 490) |
| Ventes en lots | (4 364) | (5 987) |
| **Frais sur ventes** | **(22 270)** | **(24 477)** |
| Impacts de l'application de la norme IFRS 5 | 0 | (4 724) |
| **Encaissements liés aux cessions** | **824 026** | **1 058 509** |

### 3.5.7.3. DISTRIBUTION AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Le Groupe a distribué au titre de l'exercice 2012 un dividende unitaire de 4,40 euros pour un montant global de 267,7 millions d'euros qui a été mis en paiement le 30 avril 2013 (au titre de l'exercice 2011 un dividende unitaire de 4,40 euros pour un montant global de 267,5 millions d'euros avait été mis en paiement le 24 avril 2012).

### 3.5.7.4. TRÉSORERIE DE CLÔTURE

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Valeurs mobilières | 3 508 | 1 188 |
| Comptes courants bancaires | 8 769 | 851 |
| Découverts bancaires | 0 | (2 787) |
| **Trésorerie de Clôture** | **12 277** | **(748)** |

## 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 deux pôles et un secteur annexe :

- pôle économique regroupant le secteur tertiaire (bureaux et commerces dont le centre commercial de Beaugrenelle) et l'activité Hôtels (cédée le 27 juin 2013). Au 31 décembre 2013, le secteur tertiaire contient le dernier actif de logistique du Groupe, non cédé en même temps que le pôle logistique en 2012 ;
- pôle démographique composé du résidentiel traditionnel (patrimoine de logements), du patrimoine de résidences pour étudiants et du patrimoine d'établissements de santé ;
- secteur annexe des activités de prestations de services immobiliers (sociétés Locare et Gecina Management).

### Compte de résultat des secteurs d'activité au 31 décembre 2013

| | Pôle économique | | Pôle démographique | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Tertiaire | Hôtels | Résidentiel | Santé | Résidences Étudiants | Prestations de services | Total des secteurs |
| **Produits d'exploitation** | | | | | | | |
| Loyers tertiaires | 357 489 | | 10 710 | | | | 368 199 |
| Loyers résidentiels | 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 |
| **Chiffre d'affaires : loyers** | **364 483** | **9 614** | **131 513** | **73 992** | **9 328** | **0** | **588 930** |
| 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) |
| **Marge locative** | **340 172** | **9 698** | **108 666** | **73 318** | **6 548** | **0** | **538 402** |
| **% marge locative/loyers** | **93,33 %** | **100,87 %** | **82,63 %** | **99,09 %** | **70,20 %** | | **91,42 %** |
| 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) |
| **Excédent brut d'exploitation** | | | | | | | **480 299** |
| Résultat de cessions | 7 320 | 1 421 | 39 087 | (1 672) | 0 | 0 | 46 156 |
| Variation de valeur des immeubles | (27 166) | 0 | (12 091) | (5 240) | 300 | 0 | (44 197) |
| Amortissements | | | | | | | (5 443) |
| Dépréciations nettes | | | | | | | (5 508) |
| **Résultat opérationnel** | | | | | | | **471 307** |
| 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 |
| **Résultat avant impôts** | | | | | | | **336 436** |
| Impôts | | | | | | | (8 687) |
| Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | | | | | | | (13 708) |
| **Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère** | | | | | | | **314 041** |
| **Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2013** | | | | | | | |
| Patrimoine (hors siège) | 6 852 523 | 0 | 2 631 718 | 1 070 887 | 164 916 | 0 | 10 720 044 |
| Dont acquisitions | 319 843 | 0 | 0 | 28 844 | 11 375 | 0 | 360 062 |
| Dont immeubles en vente | 9 228 | 0 | 210 712 | 0 | 0 | 0 | 219 940 |
| Montants dus par les locataires | 83 078 | 3 | 14 533 | 1 572 | 312 | 355 | 99 853 |
| Provisions locataires | (3 243) | 0 | (7 402) | 0 | (113) | 0 | (10 758) |
| Dépôts de garantie reçus des locataires | 49 599 | 0 | 12 611 | 1 956 | 941 | 0 | 65 107 |

## Compte de résultat des secteurs d'activité au 31 décembre 2012

| En milliers d'euros | Pôle économique | | Pôle démographique | | | Prestations de services | Total des activités poursuivies | Activités abandonnées | Total des secteurs |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Tertiaire | Hôtels | Résidentiel | Santé | Résidences Étudiants | | | | |
| **Produits d'exploitation** | | | | | | | | | |
| Loyers tertiaires | 323 548 | | 13 506 | | | | 337 054 | | 337 054 |
| Loyers résidentiels | 8 501 | | 136 870 | | | | 145 371 | | 145 371 |
| Loyers santé | | | | 72 321 | | | 72 321 | | 72 321 |
| Loyers logistique | | | | | | | 0 | 12 629 | 12 629 |
| Loyers hôtels | | 19 754 | | | | | 19 754 | | 19 754 |
| Loyers résidences étudiants | | | | | 9 017 | | 9 017 | | 9 017 |
| **Chiffre d'affaires : loyers** | **332 049** | **19 754** | **150 376** | **72 321** | **9 017** | **0** | **583 517** | **12 629** | **596 146** |
| Charges sur immeubles | 78 867 | 871 | 45 973 | 8 991 | 2 448 | | 137 150 | 5 206 | 142 356 |
| Charges refacturées | (55 474) | (656) | (19 705) | (8 143) | (102) | | (84 080) | (3 145) | (87 225) |
| **Marge locative** | **308 656** | **19 539** | **124 108** | **71 473** | **6 671** | **0** | **530 447** | **10 568** | **541 015** |
| **% marge locative/loyers** | **92,95 %** | **98,91 %** | **82,53 %** | **98,83 %** | **73,98 %** | | **90,91 %** | **83,68 %** | **90,75 %** |
| Services et autres produits nets | 1 044 | 0 | 1 038 | 1 305 | 321 | 5 561 | 9 269 | 366 | 9 635 |
| Charges de personnel | | | | | | | (42 364) | 0 | (42 364) |
| Frais de gestion nets | | | | | | | (22 025) | (343) | (22 368) |
| **Excédent brut d'exploitation** | | | | | | | **475 327** | **10 591** | **485 918** |
| Résultat de cessions | (33 339) | 18 | 71 109 | (1 689) | 0 | | 36 099 | (40 311) | (4 212) |
| Variation de valeur des immeubles | 35 273 | (1 720) | 33 091 | 3 926 | (590) | | 69 980 | (458) | 69 522 |
| Amortissements | | | | | | | (5 157) | 0 | (5 157) |
| Dépréciations nettes | | | | | | | 342 | (27) | 315 |
| **Résultat opérationnel** | | | | | | | **576 591** | **(30 205)** | **546 386** |
| Frais financiers nets | | | | | | | (175 248) | 198 | (175 050) |
| Amortissements et provisions à caractère financier | | | | | | | (168) | 0 | (168) |
| Variation de valeur des instruments financiers | | | | | | | (155 617) | 0 | (155 617) |
| Résultat net des sociétés mises en équivalence | | | | | | | 1 645 | 0 | 1 645 |
| **Résultat avant impôts** | | | | | | | **247 203** | **(30 007)** | **217 196** |
| Impôts | | | | | | | 1 272 | (27) | 1 245 |
| Résultat net consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | | | | | | | 7 070 | 0 | 7 070 |
| **Résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère** | | | | | | | **255 545** | **(30 034)** | **225 511** |
| **Actifs et passifs par secteurs au 31 décembre 2012** | | | | | | | | | |
| Patrimoine (hors siège) | 6 595 170 | 270 962 | 2 831 279 | 1 107 627 | 133 958 | 0 | 10 938 996 | 5 000 | 10 943 996 |
| Dont acquisitions | 0 | 0 | 0 | 76 994 | 0 | 0 | 76 994 | 0 | 76 994 |
| Dont immeubles en vente | 32 059 | 0 | 333 871 | 62 461 | 0 | 0 | 428 391 | 0 | 428 391 |
| Montants dus par les locataires | 61 028 | 9 | 15 004 | 1 665 | 209 | 471 | 78 386 | 627 | 79 013 |
| Provisions locataires | (2 552) | 0 | (7 488) | 0 | (84) | (118) | (10 242) | (364) | (10 606) |
| Dépôts de garantie reçus des locataires | 42 963 | 0 | 14 231 | 691 | 890 | 0 | 58 775 | 112 | 58 887 |

## 3.5.9. AUTRES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

### 3.5.9.1. ACTIONNARIAT DU GROUPE

Au 31 décembre 2013, l'actionnariat de la société Gecina est composé ainsi :

| | Nombre de titres | % |
|---|---|---|
| Metrovacesa | 16 809 610 | 26,74 % |
| Groupe Rivero | 10 151 334 | 16,15 % |
| Groupe Soler | 9 568 641 | 15,22 % |
| Predica | 5 347 824 | 8,51 % |
| Actionnaires non résidents | 14 534 769 | 23,12 % |
| Actionnaires individuels | 2 790 329 | 4,44 % |
| Autres institutionnels résidents | 1 794 988 | 2,86 % |
| Actions propres | 1 873 001 | 2,98 % |
| **TOTAL** | **62 870 496** | **100,00 %** |

Depuis le 1er janvier 2009 la société de droit espagnol Metrovacesa comptabilise par mise en équivalence les comptes de Gecina, dont elle détient 26,74 % du capital et 27,56 % des droits de vote.

### 3.5.9.2. DIVIDENDE DISTRIBUÉ AU COURS DE LA PÉRIODE

Le Groupe a distribué au titre de l'exercice 2012 un dividende unitaire de 4,40 euros pour un montant global de 267 695 milliers d'euros qui a été mis en paiement le 30 avril 2013.

### 3.5.9.3. PARTIES LIÉES

Les jetons de présence versés aux administrateurs, ainsi que les informations relatives au Comité Exécutif, figurent dans la Note 3.5.9.7.

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 de Commerce de Madrid. Gecina a fait parvenir sa déclaration de créances au mandataire judiciaire de Bami Newco. La société Bami Newco n'est ni consolidée ni mise en équivalence par Gecina, le Groupe n'exerçant pas de contrôle sur cette entité.

Le 14 décembre 2007, Gecina avait avancé la somme de 9,9 millions d'euros à Bami Newco, société de droit espagnol, 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.

Un contrat portant sur la gestion locative et technique d'un immeuble appartenant à SIF Espagne a été conclu à compter du 1er novembre 2012 avec la société espagnole Metrovacesa, actionnaire et administrateur de la société. À ce titre Metrovacesa a facturé la somme de 36 milliers d'euros.

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. FCC Construcción demande judiciairement, en Espagne, le paiement de cette caution de 5 millions d'euros. Par jugement en date 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. La procédure d'appel de ce jugement est en cours. Ce montant de 5 millions d'euros est entièrement provisionné (cf. Note 3.5.5.12).

La société a en outre été informée en 2012 de l'existence de plusieurs garanties accordées par SIF Espagne, 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 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 et que celle-ci aurait transmis à Banco de Valencia en garantie des prêts accordés par celle-ci. 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 au 31 décembre 2013. 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.

### 3.5.9.4. EFFECTIFS DU GROUPE

| Effectif moyen | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|---|---|---|---|
| Cadres | 197 | 199 | 203 |
| Employés | 184 | 175 | 185 |
| Personnel d'immeubles | 109 | 139 | 172 |
| **TOTAL** | **490** | **513** | **559** |

### 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 décembre 2012 | Ajustements de plan | Options octroyées en 2013 | Options levées en 2013 | Options annulées expirées ou transférées | Solde à lever au 31/12/2013 | Durée de vie restante résiduelle (en années) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **12/10/2004** | 12/12/2006 | 316 763 | 61,02 € | 35 800 | | | 13 307 | | 22 493 | 0,8 |
| **14/03/2006** | 14/03/2008 | 251 249 | 96,48 € | 236 749 | | | | | 236 749 | 2,2 |
| **12/12/2006** | 12/12/2008 | 272 608 | 104,04 € | 252 439 | | | | | 252 439 | 3,0 |
| **13/12/2007** | 13/12/2009 | 230 260 | 104,72 € | 198 691 | | | | | 198 691 | 4,0 |
| **18/12/2008** | 18/12/2010 | 331 875 | 37,23 € | 231 400 | | | 181 216 | | 50 184 | 5,0 |
| **16/04/2010** | 16/04/2012 | 252 123 | 78,98 € | 250 344 | | | 2 094 | | 248 250 | 6,3 |
| **27/12/2010** | 27/12/2012 | 210 650 | 84,51 € | 210 450 | | | | | 210 450 | 7,0 |

#### Actions de performance

| Date d'attribution | Date d'acquisition | Nombre d'actions consenties | Cours au jour de l'attribution | Solde au 31/12/2012 | Actions acquises en 2013 | Actions annulées en 2013 | Solde au 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **16/04/2010** | 16/04/2012 | 48 875 | 83,17 € | 1 600 | | | 1 600 |
| **27/12/2010** | 28/12/2012 | 60 850 | 82,48 € | 0 | | | 0 |
| **14/12/2011** | 15/12/2013 | 48 145 | 55,88 € | 48 145 | 47 965 | 180 | 0 |
| **14/12/2012** | 15/12/2014 | 52 820 | 86,35 € | 52 820 | | 6 500 | 46 320 |
| **14/12/2012 bis** | 14/12/2015 | 11 750 | 86,35 € | 11 750 | | 1 900 | 9 850 |
| **13/12/2013** | 14/12/2015 | 62 560 | 93,65 € | 0 | | | 62 560 |
| **13/12/2013 (2)** | 14/12/2015 | 9 700 | 93,65 € | 0 | | | 9 700 |

### 3.5.9.6. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le Conseil d'Administration de Gecina du 18 décembre 2008, agissant conformément aux recommandations de son Comité des Nominations et Rémunérations, a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 (révisées en juin 2013) sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Le Conseil d'Administration de Gecina a considéré que ces recommandations s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise du Groupe. En conséquence, le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel s'est référée Gecina pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006.

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.

| Rémunérations versées (en milliers d'euros) | B. Michel * 2013 | B. Michel ** janvier 2013/ mai 2013 | B. Michel ** 2012 | P. Depoux*** 2013 |
|---|---|---|---|---|
| Rémunération fixe | 321 | 271 | 650 | 233 |
| Rémunération variable (au titre de l'exercice 2011) | | | 192 | |
| Rémunération variable (au titre de l'exercice 2012) | | 748 | | |
| Jetons de présence | | 42 | 87 | |
| Valeur des avantages en nature (voiture de fonction) | 4 | 2 | 8 | 4 |
| **TOTAL** | **325** | **1 063** | **937** | **238** |

* En tant que Président du Conseil d'Administration.
** En tant Président-Directeur Général.
*** Rémunération versée à compter de juin 2013.

**Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général jusqu'au 3 juin 2013 et Président du Conseil d'Administration à compter du 3 juin 2013**

**1. Rémunération variable au titre des fonctions de Président-Directeur Général**

Le Conseil d'Administration du 26 mars 2013, 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 2013 de Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général. La rémunération variable cible est fixée à 100 % de la part fixe de la rémunération avec toutefois une possibilité d'atteindre 120 % de la part fixe de la rémunération en cas de dépassement des critères de performance quantitatifs ou qualitatifs cible.

Les critères quantitatifs représentent 65 % de la rémunération variable cible et les critères qualitatifs en représentent 35 %.

L'atteinte des critères de performance quantitatifs est 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 :

| Résultat récurrent (réalisé/budget) | Rémunération variable | EBITDA (réalisé/budget) | Rémunération variable |
|---|---|---|---|
| > 102 | % | > 102 | % |
| > 98 | Cible 25 % | > 98 | Cible 40 % |
| > 96 | 15 % | > 96 | 30 % |
| > 94 | 10 % | > 94 | 20 % |
| < 94 | 0 % | < 94 | 0 % |

Les éléments qualitatifs (35 %) préétablis et définis de manière précise ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.

Il est indiqué que Monsieur Bernard Michel ne bénéficie pas d'attribution de stock-options ou d'actions de performance.

Le Conseil d'Administration du 22 juillet 2013, 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 Bernard Michel pour la période du 1er janvier au 3 juin 2013 au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général à 120 % de sa rémunération fixe perçue sur la même période, soit 325 milliers d'euros.

#### 2. Indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Président-Directeur Général

Lors du Conseil d'Administration du 17 avril 2013, il a été procédé à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général avec effet au 3 juin 2013, Monsieur Bernard Michel conservant les fonctions de Président du Conseil d'Administration. À ce titre, aucune indemnité ne lui a été versée.
Monsieur Bernard Michel a cessé, à compter du 3 juin 2013, de bénéficier de l'indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions dont il bénéficiait au titre de son mandat de Président-Directeur Général. À compter de cette même date, aucun jeton de présence ni aucune autre rémunération variable ou différée n'est versé à Monsieur Bernard Michel au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

### Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général à compter du 3 juin 2013

#### 1. Rémunération variable

Le Conseil d'Administration du 22 juillet 2013, 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 2013 de Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général. La rémunération variable cible est fixée à 100 % de la part fixe de la rémunération. Les critères quantitatifs représentent 65 % de la rémunération variable cible 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 :

| Résultat récurrent (réalisé/budget) | Rémunération variable | EBITDA (réalisé/budget) | Rémunération variable |
|---|---|---|---|
| > 102 | % | > 102 | % |
| > 98 | Cible 25 % | > 98 | Cible 40 % |
| > 96 | 15 % | > 96 | 30 % |
| > 94 | 10 % | > 94 | 20 % |
| < 94 | 0 % | < 94 | 0 % |

Les éléments qualitatifs (35 %) préétablis et définis de manière précise ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.
Pour l'exercice 2013, Monsieur Philippe Depoux bénéficie d'une rémunération variable garantie a minima à 200 000 euros.

Le Conseil d'Administration du 20 février 2014, 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 pour la période du 3 juin au 31 décembre 2013 au titre de ses fonctions de Directeur Général à 100 % de sa rémunération fixe perçue sur la même période, soit 233 milliers d'euros.

#### 2. 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 fixées 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) ;
- 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.

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 sera soumis à la procédure des conventions réglementées et fera l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société.

**Autres éléments**

Monsieur Bernard Michel et Monsieur Philippe Depoux, ne bénéficient ni de contrat de travail ni de régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe.

L'équipe dirigeante ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe autres que Gecina.

### 3.5.9.7. AUTRES INFORMATIONS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration s'élève à 1,360 million d'euros au titre de l'exercice 2013.

La rémunération globale brute versée au cours de l'année 2013 aux membres du Comité Exécutif, hors mandataires sociaux, s'élève à 1 878 milliers d'euros. Il n'y a pas de retraite spécifique concernant les membres du Comité Exécutif. Au cours de l'année 2013, il a été attribué 18 100 actions de performance aux membres du Comité Exécutif. Au 31 décembre 2013, les membres du Comité Exécutif sont bénéficiaires de 233 818 options d'achat et de souscription d'actions et de 35 650 actions de performance.

Il n'existe pas d'opérations significatives conclues, prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction.

### 3.5.9.8. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge au compte de résultat au titre de l'année 2013 pour la certification, l'examen des Comptes individuels et consolidés ainsi que diverses missions accessoires à l'audit s'élèvent à :

| | PricewaterhouseCoopers Audit | | | | Mazars | | | | Total | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant (HT)* | | % | | Montant (HT)* | | % | | Montant (HT)* | | % | |
| En milliers d'euros | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 |
| **Audit** | | | | | | | | | | | | |
| **Commissariat aux Comptes, certification, examen des Comptes individuels et consolidés...** | | | | | | | | | | | | |
| Émetteur | 524 | 568 | 69 % | 74 % | 484 | 623 | 68 % | 74 % | 1 008 | 1 191 | 69 % | 74 % |
| Filiales intégrées globalement | 137 | 180 | 18 % | 23 % | 158 | 154 | 22 % | 18 % | 295 | 334 | 20 % | 21 % |
| **Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes** | | | | | | | | | | | | |
| Émetteur | 82 | 12 | 11 % | 2 % | 70 | 71 | 10 % | 8 % | 152 | 83 | 10 % | 5 % |
| Filiales intégrées | 16 | 7 | 2 % | 1 % | | | | | 16 | 7 | 1 % | |
| Sous-total | 759 | 767 | 100 % | 100 % | 712 | 848 | 100 % | 100 % | 1 471 | 1 615 | 100 % | 100 % |
| **Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement** | | | | | | | | | | | | |
| Juridique, fiscal, social | | | | | | | | | | | | |
| Autres si > 10 % des honoraires d'audit | | | | | | | | | | | | |
| Sous-total | 0 | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 | 0 % | 0 % |
| **TOTAL** | **759** | **767** | **100 %** | **100 %** | **712** | **848** | **100 %** | **100 %** | **1 471** | **1 615** | **100 %** | **100 %** |

* 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), de diverses consultations techniques (74 milliers d'euros) et de travaux d'attestations (25 milliers d'euros).

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

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. Selon ces informations, Eliseo Finance S.à.r.l. détient, au 31 janvier 2014, 14 448 037 actions représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de la société. Cette déclaration de franchissement de seuils et d'intention est reprise au paragraphe 6.3.5. du chapitre 6.

Parallèlement, par courrier reçu le 10 février 2014, le Groupe BPCE au travers de sa filiale Natixis a déclaré avoir franchi en hausse, le 31 janvier 2014, les seuils statutaires de 2 % et 4 % du capital et des droits de vote de la Société. Natixis détient, à titre individuel et directement, 3 134 830 actions représentant 4,99 % du capital et des droits de vote de la société.

Le 20 février 2014, à l'issue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes, la SCI Beaugrenelle, dont Gecina est actionnaire à 75 % aux côtés de Foncière Euris, Rallye, Apsys et de Paris Orléans, a signé une promesse de vente portant sur le centre commercial de Beaugrenelle avec un consortium d'investisseurs privés réuni autour d'Apsys.

Le prix de cession total acte en mains ressort à 700 milllions d'euros hors frais annexes, se traduisant par un rendement net immédiat de 4,6 % sur la base de loyers nets normalisés de 32 millions d'euros.

# Comptes annuels

**4.1.** Bilan au 31 décembre 2013 ..... **114**

**4.2.** Compte de résultat au 31 décembre 2013 ..... **116**

**4.3.** Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2013 ..... **117**
**4.3.1.** Faits significatifs ..... **117**
**4.3.2.** Règles et méthodes comptables ..... **117**
**4.3.3.** Méthodes d'évaluation ..... **117**
**4.3.4.** Explications des postes du bilan ..... **120**
**4.3.5.** Explications du compte de résultat ..... **127**
**4.3.6.** Autres informations ..... **129**

# 4.1. Bilan au 31 décembre 2013

## Actif

| En milliers d'euros | 31/12/2013 Brut | Amortissements et dépréciations | Net | 31/12/2012 Net |
|---|---|---|---|---|
| Actif immobilisé | | | | |
| **Immobilisations incorporelles** | **426 820** | **7 655** | **419 165** | **451 170** |
| Concessions, brevets, licences | 11 139 | 7 655 | 3 484 | 5 059 |
| Actif incorporel | 415 681 | | 415 681 | 446 111 |
| **Immobilisations corporelles** | **4 322 054** | **515 118** | **3 806 936** | **4 018 845** |
| Terrains | 2 367 951 | 111 329 | 2 256 622 | 2 383 731 |
| Constructions | 1 883 977 | 386 854 | 1 497 123 | 1 527 610 |
| Constructions sur sol d'autrui | 30 436 | 13 010 | 17 426 | 17 783 |
| Autres | 5 990 | 3 925 | 2 065 | 2 261 |
| Constructions en cours | 33 700 | | 33 700 | 87 460 |
| Avances et acomptes | | | | |
| **Immobilisations financières** | **3 774 700** | **329 240** | **3 445 460** | **3 106 222** |
| Participations et créances rattachées | 3 402 860 | 268 518 | 3 134 342 | 2 791 907 |
| Autres titres immobilisés | 79 275 | | 79 275 | 82 171 |
| Prêts | 225 981 | | 225 981 | 225 950 |
| Autres immobilisations financières | 1 065 | 153 | 912 | 776 |
| Avances sur acquisitions immobilières | 65 519 | 60 569 | 4 950 | 5 418 |
| **TOTAL I** | **8 523 574** | **852 013** | **7 671 561** | **7 576 237** |
| Actif circulant | | | | |
| Avances et acomptes | 784 | | 784 | 1 066 |
| Créances | | | | |
| Créances locataires | 18 498 | 8 641 | 9 857 | 4 378 |
| Autres | 245 596 | 26 947 | 218 649 | 50 449 |
| Valeurs mobilières de placement | 57 450 | 884 | 56 566 | 66 248 |
| Disponibilités | 28 265 | | 28 265 | 4 827 |
| Compte de régularisation actif | | | | |
| Charges constatées d'avance | 28 915 | | 28 915 | 27 736 |
| **TOTAL II** | **379 508** | **36 472** | **343 036** | **154 704** |
| Primes de remboursement des obligations | 7 995 | | 7 995 | 5 780 |
| **TOTAL III** | **7 995** | **0** | **7 995** | **5 780** |
| **TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)** | **8 911 077** | **888 485** | **8 022 592** | **7 736 721** |

## Passif

| En milliers d'euros | Avant affectation du résultat 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Capitaux propres | | |
| Capital | 471 529 | 470 829 |
| Primes d'émission, de fusion, d'apports | 1 885 667 | 1 880 163 |
| Écart de réévaluation | 480 769 | 535 149 |
| Réserves : | | |
| Réserve légale | 45 857 | 45 787 |
| Réserve légale provenant des plus-values à long terme | 1 296 | 1 296 |
| Réserves réglementées | 24 220 | 24 220 |
| Réserves distribuables | 683 563 | 474 796 |
| Report à nouveau | 0 | 11 806 |
| Résultat de l'exercice | 317 775 | 410 673 |
| Subventions d'investissement | 768 | 526 |
| **TOTAL I** | **3 911 444** | **3 855 245** |
| Provisions | | |
| Provisions pour risques | 3 431 | 2 299 |
| Provisions pour charges | 13 222 | 16 616 |
| **TOTAL II** | **16 653** | **18 915** |
| Dettes | | |
| Emprunts obligataires | 2 323 260 | 2 018 156 |
| Emprunts et dettes financières | 1 634 291 | 1 686 461 |
| Dépôts de garantie | 28 206 | 29 447 |
| Avances et acomptes reçus | 11 102 | 5 493 |
| Dettes fournisseurs | 14 911 | 17 072 |
| Dettes fiscales et sociales | 31 226 | 42 647 |
| Dettes sur immobilisations | 38 675 | 55 153 |
| Autres dettes | 11 339 | 6 591 |
| Comptes de régularisation | | |
| Produits constatés d'avance | 1 485 | 1 541 |
| **TOTAL III** | **4 094 495** | **3 862 561** |
| **TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)** | **8 022 592** | **7 736 721** |

# 4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2013

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Produits d'exploitation | | |
| Loyers | 270 879 | 268 394 |
| Reprises sur dépréciations et provisions | 6 985 | 6 031 |
| Remboursements de charges locatives | 49 165 | 44 282 |
| Autres transferts de charges | (4 448) | 663 |
| Autres produits | 33 495 | 28 669 |
| **TOTAL** | **356 076** | **348 039** |
| Charges d'exploitation | | |
| Achats | 13 130 | 12 878 |
| Autres charges externes | 71 673 | 75 548 |
| Impôts et taxes | 33 085 | 36 144 |
| Charges de personnel | 38 907 | 40 867 |
| Dotations aux amortissements | 71 786 | 62 232 |
| Dotations aux dépréciations des actifs circulants | 21 858 | 1 501 |
| Dotations aux provisions | 2 860 | 3 679 |
| Autres charges | 2 511 | 3 539 |
| **TOTAL** | **255 810** | **236 388** |
| Résultat d'exploitation | 100 266 | 111 651 |
| Produits financiers | | |
| Intérêts et produits assimilés | 179 373 | 56 577 |
| Produits nets sur cessions de VMP | 5 | 150 |
| Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges | 25 423 | 381 151 |
| Produits des valeurs mobilières et créances | 78 487 | 160 655 |
| Produits financiers de participation | 11 789 | 9 564 |
| **TOTAL** | **295 077** | **608 097** |
| Charges financières | | |
| Intérêts et charges assimilées | 182 529 | 286 996 |
| Dotations aux dépréciations et provisions | 4 290 | 4 376 |
| **TOTAL** | **186 819** | **291 372** |
| Résultat financier | 108 258 | 316 725 |
| Résultat courant | 208 524 | 428 376 |
| Éléments exceptionnels | | |
| Plus values de fusions-cessions-échanges de titres | | |
| Résultat net des opérations de cessions d'immeubles | 117 399 | 346 701 |
| Résultat net des opérations de cessions de titres | (1 992) | (382 917) |
| Dépréciations et provisions sur immeubles | 1 366 | 13 863 |
| Subventions | 131 | 376 |
| Produits et charges exceptionnels | (3 835) | 4 587 |
| Résultat exceptionnel | 113 069 | (17 390) |
| Résultat avant impôts | 321 593 | 410 986 |
| Impôt sur les bénéfices | (3 818) | (313) |
| **RÉSULTAT** | **317 775** | **410 673** |

# 4.3. Annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2013

## 4.3.1. FAITS SIGNIFICATIFS

### EXERCICE 2013

Gecina a loué l'intégralité de l'immeuble Newside, situé à La Garenne-Colombes (Boucle Nord), à Technip France SA. Le locataire a signé un « bail vert » de 8 ans fermes à compter du 15 juillet 2013. Newside est un immeuble neuf, livré au 3e trimestre 2012, il a représenté un investissement de 67,5 millions d'euros pour Gecina dont le rendement net facial ressort à 7,0 % suite à cette transaction. Cet actif, conçu par le cabinet d'architectes Valode & Pistre, développe 17 955 m² utiles de bureaux et représente le premier immeuble en France à bénéficier d'une triple certification : HQE® Construction niveau exceptionnel (label BBC), BREEAM (Very Good) et LEED (Platinum).

En octobre 2013, Gecina a pré-loué 6 726 m² dans l'immeuble Dock en Seine, situé à Saint-Ouen (Première couronne nord) au groupe SVP sur la base d'un bail de 9 ans fermes à compter du 1er juin 2014. Dock en Seine est un immeuble neuf qui a été livré en décembre 2013. Cet immeuble développe 16 155 m² utiles de bureaux et bénéficie des certifications HQE® (niveau Exceptionnel) et BBC. Ce projet a représenté un investissement de 72 millions d'euros pour Gecina. Sur la base de la transaction signée avec SVP et de la valeur locative du marché sur le solde de l'immeuble, le rendement net facial potentiel de cet actif ressortirait à 7,8 %.

En mai 2013, Gecina a placé avec succès une obligation de 300 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans avec une échéance au 30 mai 2023. L'obligation a été émise sur un spread de 140 pb sur le taux mid-swap, portant le coupon à 2,875 %, soit le coupon le plus faible pour la maturité la plus longue d'une émission obligataire de Gecina. Le coût de cette émission matérialise la baisse des taux de marché, mais surtout l'amélioration du profil financier de Gecina ayant conduit Standard & Poor's et Moody's à relever leurs notations à respectivement BBB et Baa2 au 4e trimestre 2012. Cette opération conforte Gecina dans sa capacité à stabiliser le coût moyen de sa dette à un maximum de 4,0 % en 2013 et participe à l'allongement de la maturité des financements du Groupe.

Le 17 décembre 2013, Standard & Poor's a relevé sa perspective sur la notation de Gecina de BBB/perspective stable à BBB/perspective positive. L'agence de notation souligne deux éléments majeurs dans sa décision. D'une part l'amélioration continue des ratios financiers du Groupe, notamment la couverture des frais financiers par l'EBITDA. D'autre part la pertinence de la politique globale de crédit mise en œuvre par Gecina lui permettant à la fois d'optimiser (i) la maturité de sa dette, principalement au travers d'émissions obligataires à long terme, (ii) la liquidité, qui couvre les échéances de crédit des deux prochaines années et (iii) la diversification de ses ressources, l'émission obligataire réalisée au cours du 1er semestre 2013 et le remboursement récent de crédits hypothécaires illustrant l'accès à toutes les sources de financement.
Le Conseil d'Administration de Gecina, réuni le 17 avril 2013 sous la présidence de Monsieur Bernard Michel, a décidé de nommer Monsieur Philippe Depoux en qualité de Directeur Général à compter du 3 juin 2013. Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général à intervenir à compter de cette date, le Conseil d'Administration a décidé de confirmer Monsieur Bernard Michel dans sa fonction de Président du Conseil d'Administration, charge qu'il occupe depuis février 2010. Monsieur Bernard Michel assumait la Direction Générale de Gecina depuis octobre 2011.

Enfin, Nicolas Dutreuil a rejoint Gecina en tant que Directeur Financier à compter du 2 septembre 2013.

## 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 1er janvier 2003 à la suite de l'option par Gecina au régime fiscal des Sociétés d'Investissements Immobiliers 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.

Les malis techniques de fusion sont comptabilisés dans ce poste.

Les actifs incorporels sont amortis suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Les malis de fusion sont 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

Conformément au règlement CRC 2002-10, Gecina a procédé à la mise en place de l'approche par composants au 1er 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 2013 : 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. 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 1er janvier 2003, ont fait l'objet de la réévaluation.

Les frais d'acquisition des titres antérieurement comptabilisés en charges à répartir sont, depuis l'application du règlement CRC 2004-06, comptabilisés en charges et ne sont pas inclus dans le coût d'acquisition des immobilisations financières.

Cette rubrique enregistre notamment la participation de Gecina dans des sociétés détenant du patrimoine locatif (participation en capital et avances non capitalisées).

Les actions propres détenues par la société sont inscrites en « Autres titres immobilisés », excepté celles affectées spécifiquement en couverture des options d'achat ou des actions de performance attribuées aux salariés et mandataires sociaux qui figurent en valeurs mobilières de placement.

Lorsqu'il existe un indice de dépréciation durable des titres, prêts, créances et autres actifs immobilisés, une dépréciation, déterminée en fonction de plusieurs critères (actif net réévalué, rentabilité, valeur stratégique, notamment), est comptabilisée en résultat.

### 4.3.3.3. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Les créances sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances locataires sont dépréciées de manière systématique en fonction de l'ancienneté des créances et de la situation des locataires.

Il est appliqué un taux de dépréciation au montant hors taxes de la créance diminuée du dépôt de garantie.
- locataire parti : 100 % ;
- locataire dans les lieux :

– créance entre 3 et 6 mois : 25 %,
– créance entre 6 et 9 mois : 50 %,
– créance entre 9 et 12 mois : 75 %,
– au-delà de 12 mois : 100 %.

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

### 4.3.3.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur de réalisation est inférieure à leur valeur nette comptable.

Les actions affectées spécifiquement en couverture des options d'achat attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux sont inscrites à ce poste. Elles sont le cas échéant dépréciées par référence au plus bas du prix d'exercice des options ou du cours moyen de Bourse du dernier mois de l'exercice.

### 4.3.3.5. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS ET ASSIMILÉS

Ce poste comprend essentiellement les charges constatées d'avance suivantes :
- les frais de remise en état engagés sur des immeubles mis en vente (ainsi que les frais de cession). Ils sont comptabilisés au compte de résultat lors de la réalisation des cessions ;
- les primes de remboursement ou d'émission des emprunts obligataires ainsi que les frais d'émissions des emprunts, qui sont amorties sur la durée des emprunts selon le mode linéaire.

### 4.3.3.6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires émis par la société sont inscrits pour leur valeur de remboursement. La prime de remboursement est enregistrée corrélativement à l'actif du bilan et s'amortit selon un mode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt.

### 4.3.3.7. INSTRUMENTS DE COUVERTURE

La société utilise des contrats d'échange de taux d'intérêt (swaps) et des instruments conditionnels (caps, swaptions et floors) en couverture des lignes de crédits et des emprunts. Les charges et produits correspondants sont inscrits prorata temporis au compte de résultat.

Les primes sur dérivés sont amorties linéairement sur la durée de vie des instruments, à l'exception des swaptions, pour lesquelles les primes sont amorties linéairement sur la durée de vie de l'option.

### 4.3.3.8. ENGAGEMENTS SOCIAUX

**Engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite**

Les engagements au titre des indemnités de départ à la retraite, découlant de l'application des conventions collectives ou accords d'entreprise, sont évalués par des experts indépendants selon la méthode actuarielle et en tenant compte des tables de mortalité. Ils sont couverts par la souscription d'un contrat d'assurance ou par des provisions pour la partie non couverte par le fonds d'assurance en cas d'insuffisance des fonds versés.

**Engagements de retraites supplémentaires envers certains salariés**

Les engagements au titre des retraites supplémentaires envers certains salariés sont évalués selon la méthode actuarielle et en tenant compte des tables de mortalité. Ils sont gérés par des organismes extérieurs et font l'objet de versements à ces organismes. Des provisions complémentaires sont constituées en cas d'insuffisance de couverture des engagements par le fonds d'assurance. L'évaluation de ces engagements de retraite est réalisée sur l'hypothèse d'un départ volontaire des salariés.

**Médailles du travail**

Les engagements au titre des médailles du travail (primes anniversaires versées au personnel) sont provisionnés sur la base d'une évaluation indépendante effectuée à chaque clôture.

## 4.3.4. EXPLICATIONS DES POSTES DU BILAN

### 4.3.4.1. ACTIF IMMOBILISÉ

**Valeur brute des actifs**

| En milliers d'euros | Valeurs brutes début exercice | Fusions | Virements de poste à poste | Acquisitions | Diminutions | Valeurs brutes fin exercice |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Immobilisations incorporelles | 456 914 | 0 | 0 | 2 047 | 32 141 | 426 820 |
| Concessions, licences | 10 803 | | | 2 047 | 1 711 | 11 139 |
| Actif incorporel | 446 111 | | | | 30 430 | 415 681 |
| Immobilisations corporelles | 4 499 135 | 0 | 0 | 103 178 | 280 259 | 4 322 054 |
| Terrains | 2 490 351 | | 15 764 | 974 | 139 138 | 2 367 951 |
| Constructions | 1 884 968 | | 25 013 | 101 501 | 127 504 | 1 883 978 |
| Constructions sur sol d'autrui | 30 435 | | | | | 30 435 |
| Autres immobilisations corporelles | 5 921 | | | 703 | 634 | 5 990 |
| Immobilisations en cours | 87 460 | | (40 777) | | 12 983 | 33 700 |
| Avances et acomptes | | | | | | 0 |
| Immobilisations financières | 3 456 742 | (65 938) | 0 | 754 899 | 371 003 | 3 774 700 |
| Participations | 1 816 882 | (65 938) | | 91 929 | 1 | 1 842 872 |
| Créances rattachées à des participations | 1 265 291 | | | 632 298 | 337 601 | 1 559 988 |
| Autres titres immobilisés [1] | 82 171 | | | 1 729 | 4 625 | 79 275 |
| Prêts | 225 949 | | | 134 | 102 | 225 981 |
| Autres immobilisations financières | 929 | | | 28 809 | 28 674 | 1 064 |
| Avances sur acquisitions immobilières | 65 520 | | | | | 65 520 |
| **TOTAL** | **8 412 791** | **(65 938)** | **0** | **860 124** | **683 403** | **8 523 574** |

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

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 7 pour 80 millions d'euros ;
- la transmission universelle de patrimoine de la filiale Geciotel pour - 50 millions d'euros ;
- la transmission universelle de patrimoine de la filiale Investibail Transactions (société sans activité) pour - 16 millions d'euros ;
- l'augmentation du prix de revient des titres de la société Beaugrenelle pour 12 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.

Les avances les plus significatives concernent la société Beaugrenelle pour 456 millions d'euros, la société Gecimed pour 282 millions d'euros, la société GEC 13 pour 190 millions d'euros, la société GEC 12 pour 119 millions d'euros, la société GEC 9 pour 112 millions d'euros, la société Michelet pour 98 millions d'euros et la filiale SIF Espagne pour 43 millions d'euros de créances et 187 millions d'euros de prêt participatif mis en place en 2010.

Les variations des « Autres immobilisations financières » concernent les avances de trésorerie faites à l'intermédiaire financier dans le cadre du contrat de liquidité des actions Gecina.

## Amortissements

| En milliers d'euros | Valeurs début exercice | Fusions | Dotations | Reprises | Valeurs fin exercice |
|---|---|---|---|---|---|
| **Immobilisations incorporelles** | **5 744** | **0** | **2 378** | **468** | **7 654** |
| Concessions, licences | 5 744 | | 2 378 | 468 | 7 654 |
| **Immobilisations corporelles** | **366 392** | **0** | **69 407** | **33 214** | **402 585** |
| Constructions | 350 606 | | 67 925 | 32 598 | 385 933 |
| Constructions sur sol d'autrui | 12 126 | | 600 | | 12 726 |
| Autres immobilisations corporelles | 3 660 | | 882 | 616 | 3 926 |
| **TOTAL** | **372 136** | **0** | **71 785** | **33 682** | **410 239** |

## Dépréciations

| En milliers d'euros | Valeurs début exercice | Fusions | Dotations | Reprises | Valeurs fin exercice |
|---|---|---|---|---|---|
| **Immobilisations incorporelles** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| Actif incorporel | 0 | | | | 0 |
| **Immobilisations corporelles** | **113 899** | **0** | **14 701** | **16 067** | **112 533** |
| Terrains | 106 620 | | 14 701 | 9 992 | 111 329 |
| Constructions | 7 279 | | | 6 075 | 1 204 |
| **Immobilisations financières** | **350 519** | **0** | **2 443** | **23 722** | **329 240** |
| Participations et créances rattachées | 290 265 | | 1 975 | 23 722 | 268 518 |
| Autres titres immobilisés | 0 | | | | 0 |
| Autres immobilisations financières | 153 | | | | 153 |
| Avances sur acquisitions immobilières | 60 101 | | 468 | | 60 569 |
| **TOTAL** | **464 418** | **0** | **17 144** | **39 789** | **441 773** |

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 196 millions d'euros.

En 2013, les dépréciations des autres titres immobilisés concernent exclusivement les actions propres.

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).

### 4.3.4.2. CRÉANCES D'EXPLOITATION

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Créances locataires | 18 498 | 13 164 |
| Dépréciations des créances locataires | (8 641) | (8 786) |
| **Total locataires et comptes rattachés** | **9 857** | **4 378** |
| Créances sur cessions d'immobilisations | 180 | 7 910 |
| Créances Groupe | 199 473 | 22 645 |
| Groupe produits à recevoir | 13 894 | 5 142 |
| Divers produits à recevoir | 10 232 | 1 059 |
| État – impôt sur les bénéfices | 4 445 | 7 722 |
| État – TVA | 14 198 | 8 428 |
| Syndics, copropriétés et gestions extérieures | 1 462 | 2 253 |
| Divers autres créances | 1 712 | 2 097 |
| Dépréciations des autres créances | (26 947) | (6 807) |
| **TOTAL AUTRES CRÉANCES** | **218 649** | **50 449** |

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 | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Valeurs mobilières (OPCVM monétaires) | 810 | 0 |
| Actions propres réservées aux salariés | 56 458 | 68 832 |
| Actions propres (contrat de liquidité) | 0 | 0 |
| Instruments de trésorerie | 183 | 0 |
| **Total Valeur brute** | **57 451** | **68 832** |
| Dépréciations | (884) | (2 585) |
| **TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT** | **56 567** | **66 247** |

Les actions propres inscrites en valeurs mobilières de placement pour 56 458 milliers d'euros comprennent les 760 556 actions Gecina détenues en représentation des actions de performance et 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 01/01/2013 | 1 154 146 | 82 171 |
| Cessions actions via contrat de liquidité | (41 675) | (2 895) |
| Retraitements droits sur des actions propres affectées à l'attribution aux salariés et mandataires sociaux | (26) | (1) |
| **SOLDE AU 31/12/2013 (1)** | **1 112 445** | **79 275** |

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

### 4.3.4.5. PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Ce compte enregistre au 31 décembre 2013 les primes relatives à l'ensemble des emprunts obligataires non convertibles, lesquelles sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts (1,8 million d'euros amortis en 2013).

### 4.3.4.6. ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DE LA SITUATION NETTE

Le capital est composé à fin 2013 de 62 870 496 actions d'une valeur nominale de 7,50 euros chacune :

| En milliers d'euros | Capital | Primes d'émission de fusion et de conversion | Réserves | Écart de réévaluation | Report à nouveau | Situation nette hors résultat de l'exercice et subventions |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 31/12/2011 | 469 878 | 1 870 443 | 460 970 | 620 991 | 6 522 | 3 428 804 |
| Augmentation de capital (salariés) | 950 | 9 720 | (712) | | | 9 958 |
| Virements de postes | | | 85 842 | (85 842) | | 0 |
| Affectation du résultat 2011 | | | | | 5 284 | 5 284 |
| 31/12/2012 | 470 828 | 1 880 163 | 546 100 | 535 149 | 11 806 | 3 444 046 |
| Augmentation de capital (salariés) | 701 | 2 813 | (326) | | | 3 188 |
| Virements de postes | | | 54 380 | (54 380) | | 0 |
| Fusions (bonis) | | 2 690 | | | | 2 690 |
| Affectations du résultat 2012 | | | 154 783 | | (11 806) | 142 977 |
| **31/12/2013** | **471 529** | **1 885 666** | **754 937** | **480 769** | **0** | **3 592 901** |

### 4.3.4.7. PROVISIONS

| En milliers d'euros | 31/12/2012 | Apport/ Fusion | Dotations | Reprises | 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| Provisions pour impôts-contrôles fiscaux | 976 | | | | 976 |
| Provision pour engagements sociaux | 9 354 | | 1 431 | 10 | 10 775 |
| Provision pour plans de rachat d'actions | 6 286 | | | 4 815 | 1 471 |
| Autres provisions | 2 300 | | 1 429 | 298 | 3 431 |
| **TOTAL** | **18 916** | **0** | **2 860** | **5 123** | **16 653** |

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 2013 est ainsi provisionné au titre des redressements fiscaux en cours un montant total de 1 million d'euros, sans changement depuis le 31 décembre 2012.

La dotation pour engagements sociaux de 1,4 million d'euros porte sur l'accroissement des engagements de la société afférents aux avantages au personnel et intègre pour 0,9 million d'euros l'effet de la modification du barème des indemnités de fin de carrière des employés d'immeuble.

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 actions de performance et étalée sur la période d'acquisition des droits ; cette provision est en forte baisse suite à de nombreuses levées d'option en 2013.

## 4.3.4.8. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

**Durée restant à courir**

| En milliers d'euros | Moins d'un an | Un an à cinq ans | Plus de cinq ans | 31/12/2013 | Total 31/12/2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires non convertibles | 553 260 | 500 000 | 950 000 | 2 003 260 | 1 698 156 |
| Emprunt obligataire Ornane | 0 | 320 000 | 0 | 320 000 | 320 000 |
| Emprunts et dettes financières (hors Groupe) | 609 365 | 229 414 | 400 084 | 1 238 863 | 1 328 559 |
| Dettes financières Groupe | 395 427 | | | 395 427 | 357 902 |
| **TOTAL** | **1 558 052** | **1 049 414** | **1 350 084** | **3 957 550** | **3 704 617** |

Au cours de l'exercice, la société a émis un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2023 et au taux de 2,875 %.

**« 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 31/12/2013 | Situation au 31/12/2012 |
|---|---|---|---|
| Dette financière nette/Valeur réévaluée du patrimoine (bloc) | Maximum 55 % | 38,7 % | 39,7 % |
| Excédent Brut d'Exploitation (hors cessions)/Frais financiers nets | Minimum 2,00 | 3,0 % | 2,8 % |
| Encours de la dette gagée/Valeur du patrimoine (bloc) | Maximum 25 % | 11,7 % | 15,0 % |
| Valeur du patrimoine réévalué (bloc), en millions d'euros | Minimum 6 000 / 8 000 | 10 819 | 11 048 |

**Clauses de changement de contrôle**

- Emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance septembre 2014 : 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 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.

### 4.3.4.9. EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX

| En milliers d'euros | Endettement avant couverture au 31/12/2013 | Effet des couvertures au 31/12/2013 | | Endettement après couverture au 31/12/2013 | Endettement après couverture au 31/12/2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| Passif financier à taux variable | 679 625 | (2 370 203) | 112 300 | (1 578 278) | **(1 645 166)** |
| Passif financier à taux fixe | 2 800 777 | 2 370 203 | (112 300) | 5 058 680 | **4 919 016** |
| **Passif financier portant intérêt** [1] | **3 480 402** | **0** | **0** | **3 480 402** | **3 273 850** |

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

#### Portefeuille d'instruments dérivés

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| **Dérivés en vigueur à la clôture** | | |
| Swaps taux fixes contre taux variables | 1 307 203 | 1 336 016 |
| Caps (achats) | 1 113 000 | 1 113 000 |
| Floors | 250 000 | 500 000 |
| Caps (ventes) | (50 000) | (50 000) |
| Swaps taux variables contre taux variables | | |
| Swaps taux variables contre taux fixes | 112 300 | |
| **Sous-total** | **2 732 503** | **2 899 016** |
| **Dérivés à effet différé** [1] | | |
| Swaps taux variables contre taux fixes | 250 000 | 112 300 |
| Caps (achats) | 725 000 | 600 000 |
| Floors | 600 000 | 350 000 |
| Swaptions | 117 000 | 117 000 |
| **Sous-total** | **1 692 000** | **1 179 300** |
| **TOTAL** | **4 424 503** | **4 078 316** |

(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 2013 une perte latente de résiliation de 136 millions d'euros.

Un instrument de couverture a fait l'objet de restructuration au cours de l'exercice entraînant des charges financières de résiliation pour 15 millions d'euros.

### 4.3.4.10. CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Ces éléments sont inclus dans les postes suivants du bilan :

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Emprunts obligataires | 53 260 | 48 156 |
| Dettes financières | 7 979 | 11 111 |
| Fournisseurs | 11 969 | 13 666 |
| Dettes fiscales et sociales | 15 505 | 14 494 |
| Dettes sur immobilisations | 36 442 | 53 388 |
| Divers | 5 787 | 985 |
| **Total charges à payer** | **130 942** | **141 800** |
| **Produits constatés d'avance** | **1 485** | **1 541** |
| **TOTAL PASSIF** | **132 427** | **143 341** |
| Immobilisations financières | 6 303 | 6 303 |
| Créances clients | 5 309 | 1 201 |
| Autres créances | 24 333 | 6 478 |
| **Total produits à recevoir** | **35 945** | **13 982** |
| **Charges constatées d'avance** | **28 915** | **27 736** |
| **TOTAL ACTIF** | **64 860** | **41 718** |

Les charges constatées d'avance se rapportent essentiellement aux frais d'émission d'emprunts pour 25,1 millions d'euros. Les produits à recevoir inscrits en « Autres créances » concernent pour 13,9 millions d'euros des produits de refacturations au sein du Groupe.

### 4.3.4.11. DÉPÔTS ET CAUTIONNEMENTS REÇUS

Ce poste, d'un montant de 28,2 millions d'euros représente essentiellement les dépôts versés par les preneurs en garantie de loyers.

### 4.3.4.12. AUTRES PASSIFS

Tous les autres passifs sont à moins d'un an d'échéance.

### 4.3.4.13. ENGAGEMENTS HORS BILAN

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Engagements reçus | | |
| Swaps | 1 669 503 | 1 448 316 |
| Caps | 1 838 000 | 1 713 000 |
| Lignes de crédit non utilisées | 2 195 000 | 2 050 000 |
| Promesses de vente d'immeubles | 1 158 | 9 000 |
| Créance garantie par une hypothèque | 4 950 | 5 418 |
| Autres | 98 087 | 86 480 |
| **TOTAL** | **5 806 698** | **5 312 214** |
| Engagements donnés | | |
| Avals, cautions et garanties données (1) | 551 342 | 696 622 |
| Cautions données sur différentiels d'opérations de swaps de filiales (montants notionnels) | 0 | 0 |
| Swaps | 1 669 503 | 1 448 316 |
| Floors | 850 000 | 850 000 |
| Caps | 50 000 | 50 000 |
| Swaptions | 117 000 | 117 000 |
| Dettes garanties par des sûretés réelles | 599 625 | 603 850 |
| Promesses de vente d'immeubles | 19 042 | 55 561 |
| Montant des travaux restant à engager (y compris VEFA) | 0 | 56 811 |
| Compléments de prix sur acquisitions de titres | 0 | 0 |
| Autres | 11 296 | 16 906 |
| **TOTAL** | **3 867 808** | **3 895 067** |

(1) Dont cautions consenties au 31/12/2013 par Gecina au bénéfice de sociétés du Groupe pour 551 millions d'euros.

Gecina et la SCI Pont de Grenelle se sont engagées réciproquement par le biais d'option d'achat et de vente sur l'acquisition/cession des 25 % du capital de la SCI Beaugrenelle détenus par la SCI Pont de Grenelle.
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.
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 2013 les salariés de la société ont acquis 40 178 heures cumulées (après déduction des heures utilisées depuis la mise en place du DIF).

## 4.3.5. EXPLICATIONS DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 4.3.5.1. PRODUITS D'EXPLOITATION

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Loyers résidentiels | 123 880 | 137 362 |
| Loyers bureaux | 146 999 | 131 033 |
| **TOTAL DES LOYERS** | **270 879** | **268 394** |

### 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 55,3 millions d'euros.

Les charges de personnel intègrent le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) pour un montant de 69 milliers d'euros au titre de l'exercice 2013. 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

| | 31/12/2013 | | 31/12/2012 | |
|---|---|---|---|---|
| **En milliers d'euros** | **Dotations** | **Reprises** | **Dotations** | **Reprises** |
| Amortissements des immobilisations [1] | 71 786 | | 62 232 | |
| Dépréciations des immobilisations incorporelles [1] | | | | |
| Dépréciations des immobilisations corporelles [1] | 14 701 | 16 067 | 5 769 | 19 632 |
| Dépréciations des immobilisations financières et valeurs mobilières de placement | 2 443 | 25 423 | 2 878 | 381 074 |
| Dépréciations des créances [2] | 21 858 | 1 862 | 1 501 | 2 617 |
| Provisions pour risques et charges [3] | 2 860 | 5 123 | 3 679 | 3 492 |
| Amortissements des primes de remboursement des obligations [4] | 1 847 | | 1 498 | |
| **TOTAL** | **115 495** | **48 475** | **77 557** | **406 815** |
| Dont : | | | | |
| • exploitation | 96 504 | 6 985 | 67 412 | 6 031 |
| • financier | 4 290 | 25 423 | 4 376 | 381 152 |
| • exceptionnel et impôt | 14 701 | 16 067 | 5 769 | 19 632 |

(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.

Les dépréciations des créances correspondent pour 20 millions d'euros au dossier Bami Newco ; en 2012 la reprise de dépréciation des immobilisations financières pour 381 millions d'euros était essentiellement liée à la cession des titres de la filiale GEC 4.

### 4.3.5.4. RÉSULTAT FINANCIER

| | 31/12/2013 | | 31/12/2012 | |
|---|---|---|---|---|
| **En milliers d'euros** | **Charges** | **Produits** | **Charges** | **Produits** |
| Intérêts et charges ou produits assimilés | 182 529 | 179 372 | 286 996 | 56 577 |
| Produits nets sur cessions de VMP | | 5 | | 150 |
| Dividendes des filiales et produits des participations [1] | | 90 277 | | 170 219 |
| Dotations ou reprises aux amortissements, dépréciations et provisions : | | | | |
| • amortissements des primes de remboursement des lignes obligataires | 1 847 | | 1 498 | |
| • dépréciation des titres de filiales, créances rattachées ou actions propres | 2 443 | 25 423 | 2 878 | 381 151 |
| **TOTAL** | **186 819** | **295 077** | **291 372** | **608 097** |

(1) Dont en 2012 des dividendes reçus de Geciter à hauteur de 109 millions d'euros.

### 4.3.5.5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

| En milliers d'euros | 31/12/2013 | 31/12/2012 |
|---|---|---|
| Résultat net des cessions d'immeubles | 117 399 | 346 701 |
| Dépréciations des immobilisations | 1 366 | 13 863 |
| Plus ou moins-values sur cessions de titres ou fusions | (1 992) | (382 917) |
| Mali sur rachat d'actions propres | (4 817) | (3 913) |
| Autres produits et charges exceptionnels | 1 113 | 8 876 |
| **RÉSULTAT EXCEPTIONNEL** | **113 069** | **(17 390)** |

Les cessions en bloc de 9 immeubles en 2013 ont généré un résultat de cession de 45 millions d'euros, le solde de 72 millions d'euros ayant été généré par les ventes par lots.
Les moins-values sur cessions de titres correspondent principalement au règlement, suivant les garanties données, de 2 millions d'euros à l'acquéreur des titres GEC 4 en 2012.

### 4.3.5.6. OPÉRATIONS AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES

**En milliers d'euros**

| Actif (valeurs brutes) | | Passif | | Résultat financier | |
|---|---|---|---|---|---|
| Immobilisations financières | 3 589 982 | Dettes financières | 384 877 | Charges financières | 14 490 |
| Créances clients | 0 | Fournisseurs | 953 | | |
| Autres créances | 213 366 | Autres dettes | 0 | Produits financiers | 175 617 |
| **Cautions données par Gecina au bénéfice de sociétés liées** | | | **551 342** | | |

Au 31 décembre 2013, 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 (32,7 millions d'euros en 2013) ainsi qu'à des financements encadrés par des conventions.

## 4.3.6. AUTRES INFORMATIONS

### 4.3.6.1. FAITS OU LITIGES EXCEPTIONNELS

Gecina a fait l'objet de vérifications fiscales ayant abouti à des notifications de redressement qui, pour l'essentiel, sont contestées. La société 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 Gecina.

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 S.L et que celle-ci aurait transmis à Banco de Valencia en garantie des prêts accordés par celle-ci. 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 au 31 décembre 2013. 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.

### 4.3.6.2. EFFECTIF

| Effectif moyen | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| Cadres | 162 | 163 |
| Employés | 143 | 132 |
| Ouvriers et personnels immeuble | 100 | 122 |
| **TOTAL** | **405** | **417** |

### 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 2013 s'élèvent à 1,360 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

Au 31 décembre 2013, la société de droit espagnol Metrovacesa comptabilise sa participation de 26,74 % du capital et 27,56 % des droits de vote de Gecina par mise en équivalence.

### 4.3.6.5. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION, D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

| | Actions performance | Actions performance (1) | Actions performance (1) | Actions performance (1) | Actions performance (1) | Actions performance (1) | Actions performance (1) | Actions performance (1) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | 6 500 | 1 900 | 0 | 0 |
| 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 | 37 180 | 60 700 | 47 965 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nombre d'actions pouvant être attribuées | 0 | 1 600 | 0 | 0 | 46 320 | 9 850 | 62 560 | 9 700 |
| 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(1) | 15/06/2009(1) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | 200 |
| Prix de souscription ou d'achat (après ajustement) | 61,02 € | 96,48 € | 104,04 € | 104,72 € | 37,23 € | 78,98 € | 84,51 € |
| Nombre d'actions souscrites ou achetées (après ajustement) | 294 270 | 0 | 0 | 0 | 281 691 | 2 094 | 0 |
| Nombre d'actions pouvant être levées | 22 493 | 236 749 | 252 439 | 198 691 | 50 184 | 248 250 | 210 450 |
| 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 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. Selon ces informations, Eliseo Finance S.à.r.l détient, au 31 janvier 2014, 14 448 037 actions représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de la société. Cette déclaration de franchissement de seuils et d'intention est reprise au paragraphe 6.3.5. du chapitre 6.
Parallèlement, par courrier reçu le 10 février 2014, le Groupe BPCE au travers de sa filiale Natixis a déclaré avoir franchi en hausse, le 31 janvier 2014, les seuils statutaires de 2 % et 4 % du capital et des droits de vote de la société. Natixis détient, à titre individuel et directement, 3 134 830 actions représentant 4,99 % du capital et des droits de vote de la société.

## 4.3.6.7. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

| Informations financières (en milliers d'euros) | Capital | Capitaux propres autres que le capital | Quote-part du capital détenue (en %) | Valeur comptable des titres détenus | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Brute | Nette |
| Filiales et participations | | | | | |
| **A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations** | | | | | |
| **1- Filiales** | | | | | |
| SAS GECITER | 17 476 | 906 201 | 100,00 % | 782 018 | 782 018 |
| SA GECIMED | 232 914 | 84 183 | 100,00 % | 314 407 | 314 407 |
| SAS HOTEL D'ALBE | 2 261 | 92 004 | 100,00 % | 216 096 | 216 096 |
| SCI CAPUCINES | 14 273 | 1 510 | 100,00 % | 26 188 | 26 188 |
| SNC MICHELET LEVALLOIS | 50 000 | 20 490 | 100,00 % | 70 965 | 70 490 |
| SAS KHAPA | 37 | 37 755 | 100,00 % | 36 659 | 36 659 |
| SCI 55 RUE D'AMSTERDAM | 18 015 | 2 539 | 100,00 % | 36 420 | 35 256 |
| SAS GEC 7 | 81 032 | 38 072 | 100,00 % | 119 553 | 119 553 |
| SIF Espagne | 32 961 | (228 572) | 100,00 % | 33 161 | |
| SARL COLVEL WINDSOR | 32 000 | 2 445 | 100,00 % | 58 016 | 37 637 |
| SAS SPIPM | 1 226 | 24 958 | 100,00 % | 26 890 | 26 890 |
| SAS SADIA | 90 | 20 610 | 100,00 % | 24 928 | 24 928 |
| SCI ST AUGUSTIN MARSOLLIER | 10 515 | 1 079 | 100,00 % | 23 204 | 23 204 |
| SAS LE PYRAMIDION COURBEVOIE | 37 | 24 849 | 100,00 % | 22 363 | 22 363 |
| SAS L'ANGLE | 37 | 22 834 | 100,00 % | 21 434 | 21 434 |
| SCI 5 BD MONTMARTRE | 10 515 | 5 130 | 100,00 % | 18 697 | 18 697 |
| SAS ANTHOS | 30 037 | (1 852) | 100,00 % | 50 953 | 40 983 |
| SCI BEAUGRENELLE | 22 | | 75,00 % | 30 571 | 30 571 |
| SCI GEC 15 | 5 | 4 047 | 100,00 % | 32 193 | 32 193 |
| SNC GECINA MANAGEMENT | 3 558 | 5 329 | 100,00 % | 12 215 | 6 828 |
| **B - Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de Gecina** | | | | | |
| a. Filiales françaises (Ensemble) | | | | 14 822 | 12 519 |
| b. Filiales étrangères (Ensemble) | | | | – | – |
| c. Participations dans les sociétés françaises (Ensemble) | | | | | |
| d. Participations dans les sociétés étrangères (Ensemble) | | | | – | – |

(1) Montant du mali technique de fusion affecté aux titres apportés par SIF et GECI 1 et 2 (plus-values latentes).
(2) Montant des provisions sur prêts et avances.

| 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 |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 221 427 | 74 353 | 91 354 | 46 136 | |
| 298 935 | | 45 411 | 12 681 | 2 329 | |
| | 217 440 | 20 556 | 13 910 | 4 321 | **69 873** (1) |
| 33 699 | | 4 373 | 1 510 | | **4 702** (1) |
| 99 258 | | 13 506 | 4 260 | 8 250 | |
| 100 636 | | 11 714 | 5 717 | 6 009 | |
| 16 472 | | 5 280 | 2 539 | | **4 255** (1) |
| 14 972 | 1 475 | 5 789 | (478) | 622 | |
| 230 283 | | 3 578 | 19 529 | | **195 679** (2) |
| 46 549 | | 6 871 | 1 304 | | |
| 0 | | 2 303 | 1 095 | 1 777 | **4 075** (1) |
| 11 113 | | 2 612 | 1 456 | 1 213 | **5 870** (1) |
| 12 123 | | 2 681 | 1 079 | | **4 537** (1) |
| | 51 000 | 4 295 | 1 849 | 1 500 | |
| 0 | 60 000 | 6 515 | 3 573 | 652 | |
| 21 213 | | 3 311 | 959 | 764 | **3 462** (1) |
| 26 269 | | 3 407 | 867 | | |
| 473 371 | | 10 340 | (2 958) | | |
| 1 697 | | 4 752 | 1 933 | | **32 189** (1) |
| 5 | | 6 937 | 2 059 | | |
| 323 055 | | 35 384 | (8 340) | 1 906 | |
| – | – | – | – | – | |
| 4 247 | | | (76) | | |
| – | – | – | – | – | |

# Gouvernement d'Entreprise

**5.1.** Rapport du Président sur le gouvernement d'Entreprise et le contrôle interne ..... **136**
**5.1.1.** Référence au Code AFEP-MEDEF ..... **136**
**5.1.2.** Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale ..... **137**
**5.1.3.** Modalité d'exercice de la Direction Générale ..... **147**
**5.1.4.** Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ..... **149**
**5.1.5.** Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale ..... **155**
**5.1.6.** Conventions réglementées ..... **156**
**5.1.7.** Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ..... **157**
**5.1.8.** Informations concernant la structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ..... **157**
**5.1.9.** Contrôle interne et gestion des risques ..... **157**

**5.2.** Rémunération et avantages ..... **168**
**5.2.1.** Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux ..... **168**
**5.2.2.** Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions ..... **173**
**5.2.3.** Rémunération des administrateurs ..... **174**

# **5.1.** Rapport du Président sur le gouvernement d'Entreprise et le contrôle interne

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte notamment de la composition du Conseil d'Administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des limitations aux pouvoirs du Directeur Général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Les éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs sont exposés dans la partie 5.2 « Rémunération et avantages » du document de référence.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui de l'Audit interne, du Secrétariat du Conseil d'Administration et de la Direction Juridique. Son élaboration a également fait l'objet de réunions avec les responsables des différentes Directions du Groupe.

Il a été présenté au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations pour les aspects relatifs au gouvernement d'Entreprise, à la composition et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi qu'au Comité d'Audit, 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 20 février 2014.

## **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).

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, du Code AFEP-MEDEF et de la Recommandation n° 2013-15 de l'AMF relative à la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer », le tableau ci-dessous identifie les dispositions du Code AFEP-MEDEF avec lesquelles Gecina n'est pas en parfaite conformité et expose les raisons de cette situation.

| Sujets | Recommandations du Code AFEP-MEDEF | Situation de Gecina | Justifications |
|---|---|---|---|
| Part des administrateurs indépendants au Conseil d'Administration | Moitié d'administrateurs indépendants dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle | 5 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 13 | Le Conseil d'Administration étant composé de treize membres, les administrateurs indépendants représentent 38 % de ses membres (contre 50 % selon le Code AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'implication directe des principaux actionnaires au Conseil d'Administration : en effet, trois actionnaires détenant près de 60 % du capital social sont représentés par sept administrateurs au Conseil d'Administration et parmi les six autres administrateurs, cinq sont indépendants, le sixième étant le Président du Conseil d'Administration. Ce dernier, ayant exercé les fonctions de Directeur Général de la société du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, ne peut être qualifié d'indépendant au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF. |
| Part des administrateurs indépendants au Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable | Au moins deux tiers d'administrateurs indépendants | 3 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 5 | Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable étant composé de cinq membres, les administrateurs indépendants représentent 60 % de ses membres (contre au moins 66 % selon le Code AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Par ailleurs, le Comité est présidé par un administrateur indépendant qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. |
| Part des administrateurs indépendants au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations | Majorité d'administrateurs indépendants | 2 administrateurs qualifiés d'indépendants sur 4 | Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations étant composé de quatre membres, les administrateurs indépendants représentent la moitié de ses membres (contre la majorité selon le Code AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Par ailleurs, le Comité est présidé par un administrateur indépendant qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix. |
| Évaluation des travaux du Conseil et de ses Comités | Mesure de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations | Pas de mesure de la contribution effective de chaque administrateur lors de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil et de ses Comités | Le Conseil d'Administration procède chaque année, avec l'aide d'un consultant externe, à une évaluation afin de revoir sa composition, son organisation et son fonctionnement. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a considéré qu'une mesure de la contribution effective de chaque administrateur ne serait pas compatible avec le caractère collégial du Conseil d'Administration. Chaque administrateur participe activement aux travaux du Conseil par des interventions régulières et nombreuses. Le taux d'assiduité des membres du Conseil et des comités est très élevé. |

## 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 3 et 18 membres. Au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration de Gecina est composé des 13 membres suivants :

- M. Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration ;
- M. Philippe Donnet, administrateur indépendant ;
- M. Vicente Fons ;
- M. Rafael Gonzalez de la Cueva, administrateur indépendant ;
- M. Sixto Jimenez ;
- Société Metrovacesa, représentée par M. Carlos Garcia ;
- M. Jacques-Yves Nicol, administrateur indépendant ;
- M. Eduardo Paraja ;
- Société Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp, administrateur indépendant ;
- Mme Inès Reinmann Toper, administrateur indépendant ;
- Mme Helena Rivero ;
- Mme Victoria Soler ;
- M. Antonio Trueba.

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 a été assurée par Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général, jusqu'au 3 juin 2013, et à compter de cette date, par Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général, à la suite de la décision du Conseil d'Administration du 17 avril 2013 de dissocier ces deux fonctions avec effet à compter du 3 juin 2013. Des informations complémentaires sont exposées au paragraphe 5.1.3.

Au cours de l'exercice 2013 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. Rafael Gonzalez de la Cueva, administrateur indépendant | X | | | Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 18 avril 2013 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 2016. |
| M. Antonio Trueba | X | | | Renouvellement par l'Assemblée Générale Annuelle du 18 avril 2013 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 2016. |
| M. Nicolas Diaz | | | X | Démission actée par le Conseil d'Administration du 18 avril 2013 tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour. |
| M. Eduardo Paraja | | X | | Cooptation par le Conseil d'Administration du 18 avril 2013 en remplacement de Monsieur Nicolas Diaz, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Nicolas Diaz, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Cooptation soumise à la ratification de l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. |
| 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 Monsieur Philippe Donnet, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur 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 soumise à l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. La cooptation de Mme Sylvia Fonseca porte le pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration à 30 %. |

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 18 avril 2013 tenue à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du même jour, a pris acte du remplacement de Monsieur Eduardo Paraja par Monsieur Carlos Garcia en tant que représentant permanent de Metrovacesa.

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.

### POLITIQUE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La nomination de Madame Sylvia Fonseca en remplacement de Monsieur Philippe Donnet, démissionnaire, s'inscrit dans la poursuite de l'objectif de la société d'établir une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de son Conseil d'Administration. À la suite de cette nomination, la proportion de femmes au sein du Conseil d'Administration atteint 30 %. La société poursuivra cet objectif au cours des années à venir afin de renforcer cette proportion, et ce conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et de la loi.

### ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le Conseil d'Administration examine chaque année, sur proposition 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, des Nominations et des 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 que 5 de ses membres sur 13 peuvent être qualifiés d'administrateurs indépendants. Compte tenu de la répartition du capital de la société et de l'implication directe des principaux actionnaires au Conseil d'Administration, trois actionnaires détenant près de 60 % du capital social sont représentés par sept administrateurs au Conseil d'Administration et parmi les six autres administrateurs, cinq sont indépendants, le sixième étant le Président du Conseil d'Administration. Ce dernier, ayant exercé les fonctions de Directeur Général de la société du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013, ne peut être qualifié d'indépendant au regard des critères rappelés ci-dessus.

Au 31 décembre 2013, les administrateurs indépendants sont les suivants : Messieurs Jacques-Yves Nicol, Philippe Donnet, Rafael Gonzalez de la Cueva, Madame Inès Reinmann Toper et la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp.

Il est précisé qu'aucun administrateur de la société n'est client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement significatif de la société. À ce sujet, le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations a examiné les relations d'affaires éventuelles pouvant exister entre la société ou son Groupe et ses administrateurs. Le Conseil d'Administration, sur rapport du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a conclu qu'aucune relation d'affaires significative n'existait entre la société et ses administrateurs. Le principal critère ayant conduit à cette appréciation est la part non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires existantes par rapport aux chiffres d'affaires respectifs de la société et des administrateurs concernés.

#### 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 2013

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 2013.

## Président du Conseil d'Administration

**M. Bernard Michel**
65 ans, nationalité française
Première nomination : AG du 10/05/2010
Échéance du mandat : AGO 2014

Président du Comité Stratégique
Nombre d'actions détenues : 40
Domicilié : 14-16, rue des Capucines – 75002 Paris

Censeur de SOPRA Group (1)
Président de la Fondation d'entreprise Gecina
Membre du Conseil de Surveillance de la société UNOFI SAS
Président du Conseil de Surveillance de FINOGEST SA
Président de BM Conseil SAS

## Directeur Général

**M. Philippe Depoux**
52 ans, nationalité française
Première nomination : CA du 17/04/2013 à effet du 03/06/2013
Mandat illimité

Nombre d'actions détenues : 0
Domicilié : 14-16, rue des Capucines – 75002 Paris

Président du Club de l'Immobilier
Administrateur de :
- IEIF
- Architecture et Maîtrise d'Ouvrage (AMO)
- ONG Première Urgence – Aide Médicale Internationale

Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina

## Administrateurs

**M. Philippe Donnet**
53 ans, nationalité française
Première nomination : AG du 10/05/2010
Échéance du mandat : AGO 2016

Administrateur indépendant
Nombre d'actions détenues : 40
Domicilié : La Garonnière – 45240 La Ferté Saint Aubin

Administrateur délégué de Generali Italia
Président de :
- Alleanza Assicurazioni
- Genertel Life
- Genagricola

Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi (1)

**M. Vicente Fons**
59 ans, nationalité espagnole
Première nomination : AG du 22/04/2008
Échéance du mandat : AGO 2015

Membre du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations
Nombre d'actions détenues : 400
Domicilié : Calle Colon, 23 – 3a – 46004 Valencia (Espagne)

Président du Conseil de :
- Peñiscola Resort, S.L.
- Nuespri, S.L.

Administrateur de :
- Planea Gestión de suelo, S.L.
- Bami Newco SA
- Abdos S.L.
- Gritti Internacional

(1) société cotée

## Administrateurs

| | | |
|---|---|---|
| <br>**M. Rafael Gonzalez de la Cueva**<br>48 ans, nationalité espagnole<br>Première nomination : AG du 24/05/2011<br>Échéance du mandat : AGO 2017 | Administrateur indépendant<br>Membre du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations<br>Nombre d'actions détenues : 40<br>Domicilié : Calle Ana de Austria, 34, Portal 0-2C – 28050 Madrid (Espagne) | Président – fondateur de Nuevos Espacios de Arquitectura y Urbanismo, S.L. |
| <br>**M. Sixto Jimenez**<br>63 ans, nationalité espagnole<br>Première nomination : AG du 15/06/2009<br>Échéance du mandat : AGO 2015 | Membre du Comité Stratégique et du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable<br>Nombre d'actions détenues : 60<br>Domicilié : P.E. Metrovacesa, Via Norte – Quintanavides 13 – 28050 Madrid (Espagne) | Administrateur de :<br>• Argenol SA<br>• Interesa SA<br>• Olivos Naturales SA<br>• Fundación para el estudio del Derecho Histórico de Vasconia (FHEDAV)<br>Président du Conseil d'Administration de :<br>• Tuttipasta SA<br>• Riberebro SA |
| <br>**Metrovacesa, représentée par M. Carlos García**<br>57 ans, nationalité espagnole<br>Première nomination : AG du 23/05/2006<br>Echéance du mandat : AGO 2016 | Membre du Comité Stratégique<br>Nbre d'actions détenues : 16 809 610<br>Domicilié : P.E. Metrovacesa, Via Norte – Quintanavides 13 – 28050 Madrid (Espagne) | Directeur Général, Administrateur Délégué de Metrovacesa |
| <br>**M. Jacques-Yves Nicol**<br>63 ans, nationalité française<br>Première nomination : AG du 10/05/2010<br>Échéance du mandat : AGO 2014 | Administrateur indépendant<br>Président du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable<br>Nombre d'actions détenues : 40<br>Domicilié : 7, rue Brunel – 75017 Paris | |

(1) société cotée

## Administrateurs

**M. Eduardo Paraja**
52 ans, nationalité espagnole
Première nomination : CA du 18/04/2013
Échéance du mandat : AGO 2014

Nombre d'actions détenues : 100
Domicilié : Avenida Papa Negro 119-A, 3°F – 28043 Madrid (Espagne)

Administrateur de :
- Prosegur (1)
- ACR
- Evoltium
- Unica Real Estate

**Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp**
59 ans, nationalité française
Première nomination : AG du 20/12/2002
Échéance du mandat : AGO 2015

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégique et du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable
Nombre d'actions détenues : 5 347 824
Domicilié : 16-18, Bd de Vaugirard – 75015 Paris

Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole Assurances (membre du Comité Exécutif)
Administrateur de :
- SANEF (Autoroutes du Nord et de l'Est de la France)
- Société Foncière Lyonnaise (1)
- Korian (1)
- CA-IMMO
- CRP-AM
- Dolcea Vie
- SPIRICA
- Lifeside Patrimoine
- CA Vita
- PACIFICA

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
Membre du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable
Nombre d'actions détenues : 40
Domiciliée : 57, Bd du Commandant-Charcot – 92200 Neuilly-sur-Seine

Présidente d'Acxior Immo
Associée d'Acxior Corporate Finance
Administrateur de :
- Cofinimmo (1)
- Acxior Corporate Finance

Censeur de l'OPCI Lapillus
Membre de :
- Club de l'Immobilier Île-de-France
- Cercle des Femmes de l'Immobilier

Copilote du groupe Financements Innovants – Plan Bâtiment Grenelle 2
Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors

(1) société cotée

## Administrateurs

**Mme Helena Rivero**
43 ans, nationalité espagnole
Première nomination : AG du 10/05/2010
Échéance du mandat : AGO 2014

Membre du Comité Stratégique et du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable
Nombre d'actions détenues : 40
Domiciliée : Calle Orquidea 34 Casa 4 – 28109 Madrid (Espagne)

Présidente de Bodegas Tradición
Administrateur de :
- Bami Newco SA
- Marina Puerto de Santa Maria, Puerto Sherry

**Mme Victoria Soler**
54 ans, nationalité espagnole
Première nomination : AG du 23/05/2006
Échéance du mandat : AGO 2016

Membre du Comité Stratégique
Nombre d'actions détenues : 400
Domiciliée : Plaza Ayuntamiento 27, 6a – 46002 Valencia (Espagne)

Administrateur de :
- Mag Import S.L.
- Bami Newco SA
- Gritti Internacional S.L.

**M. Antonio Trueba**
71 ans, nationalité espagnole
Première nomination : AG du 10/05/2010
Échéance du mandat : AGO 2017

Membre du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations
Nombre d'actions détenues : 1 560
Domicilié : Calle Moscatelar 1-N Edificio Edisa – 28043 Madrid (Espagne)

Président de :
- Solaris 2006
- World Trade Center Madrid
- World Trade Center Sevilla
- Fundación Más Familia
- EFYASA

Vice Chairman du Conseil International de la World Trade Centers Association et Vice Chairman du Comité Exécutif de WTCA

Président du Centre International de Médecine Appliquée de l'université de Navarra

Administrateur de SAREB

(1) société cotée

### 5.1.2.3. RÉCAPITULATIF DES MANDATS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

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 | Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années et échus (autres que ceux exercés au sein du Groupe) |
|---|---|
| M. Bernard Michel | Directeur Général de Gecina<br>Directeur Général de Crédit Agricole Assurances<br>Directeur Général de Predica<br>Président de : GIE informatique Silca, OPCI Pasteur, AEPRIM SAS<br>Président du Conseil d'Administration de : Crédit Agricole Immobilier, Unimo<br>Président du Conseil de Surveillance de France Capital SAD<br>Président de CA Grands Crus SAS<br>Vice-Président de Pacifica<br>Vice-Président du Conseil de Surveillance de CP Or Devise<br>Vice-Président d'Emporiki Life Insurance<br>Administrateur de : Amundi Immobilier SA, Cholet Dupond SA, Crédit Agricole Reinsurance SA (Luxembourg), Crédit Agricole Risk Insurance SA (Luxembourg), Crédit Agricole Leasing SA, Litho Promotion, OPCI Pasteur Patrimoine, Attica GIE, Sopra Group (1)<br>Représentant permanent de Crédit Agricole SA (1), membre du Conseil de Surveillance de Systèmes Technologiques d'Échange et de Traitement (STET)<br>Membre du Conseil de Surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts<br>Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA (1), membre du MEDEF<br>Administrateur de : Predica, Pacifica, CAAGIS SAS<br>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<br>Représentant permanent de Predica : membre du Conseil de Surveillance de CAPE SA, administrateur de la Médicale de France SA, censeur de Siparex (1)<br>Membre du bureau de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)<br>Vice-Président de : la Fédération Française des Sociétés d'Assurance Mutuelle (FFSAM), Groupement Français de Bancassureurs<br>Président de la Commission de Gestion Provisoire de Caisse Régionale de la Corse<br>Administrateur de la société Holding La Sécurité Nouvelle S.A.<br>Mandataire social de la plupart des filiales de Gecina |
| M. Philippe Depoux | Président de :<br>Generali France Immobilier SA<br>Immocio (Immobilière Commerciale des Indes Orientales)<br>Locaparis<br>Generali Résidentiel<br>SAS 100 CE<br>Président – Directeur Général, Directeur Général Délégué, Administrateur de Segprim<br>Directeur Général de GEII Rivoli Holding SAS<br>Directeur Général Délégué de Société Foncière Lyonnaise<br>Représentant permanent de Generali France Assurances :<br>Au Conseil de Surveillance de Foncière des Murs<br>Au Conseil d'Administration d'Expert Finance<br>Au Conseil d'Administration de l'Association pour la location du Moncey – Beeo Top<br>Représentant permanent de Generali Vie :<br>Au Conseil de Surveillance de Foncière Développement Logements<br>Au Conseil de Surveillance de Foncière des Régions<br>Au Conseil d'Administration d'Eurosic<br>Au Conseil de Surveillance de la SCPI Generali Habitat<br>Représentant permanent de Generali IARD au Conseil d'Administration de Silic<br>Administrateur de :<br>ULI (Urban Land Institute)<br>Generali Bureaux<br>OFI GR1<br>OFI GB1<br>Gérant de :<br>SCI Malesherbes<br>SCI Daumesnil<br>SCI 15 Scribe<br>SCI Saint-Ouen C1<br>Responsable en France et à l'étranger de Generali Real Estate SPA (GRESPA) – succursale en France |

(1) société cotée

| | |
|---|---|
| M. Philippe Donnet | Administrateur de :<br>Winvest Conseil International<br>Wendel Japan KK<br>Pastel et Associés<br>KBC (1)<br>Membre du Conseil de Surveillance de la Financière Miro |
| M. Jean-Jacques Duchamp, Représentant permanent de Predica | Administrateur de Foncière des Régions (1)<br>Administrateur de BES VIDA |
| M. Vincente Fons | Président du Conseil de Promofei S.L.<br>Vice-Président de Kalité Desarrollo S.A.<br>Administrateur de :<br>Emvi S.A.<br>Exhibidores Unidos S.L.<br>Casavera S.L. |
| M. Rafael Gonzalez de la Cueva | Administrateur de :<br>Martinsa Fadesa<br>RTM Desarrollos Urbanisticos y Sociales, S.A.<br>Urbanizaciones y Promociones EDIMAR, S.L.<br>Urbanizadora Fuente de San Luis, S.L.<br>Residencial Golf Mar, S.L.<br>Iberinvest, Sp.zo.o. (Polonaise)<br>Desarrollo de Proyectos Martinsa-Grupo Norte<br>Empresarios Integrados, S.A.<br>Rundex, S.A.<br>Comercio de Amarres, S.L.<br>Eólica Martinsa Grupo Norte |
| M. Sixto Jimenez | Administrateur :<br>Metrovacesa SA<br>Nestoria Spain S.L.<br>Innoliva S.A.<br>Advanced Search S.L.<br>Président de NGO Properú<br>Membre de la Commission de modernisation de la région de Navarre<br>Vice-Président de la Société des Études Basques en Navarre |
| M. Carlos Garcia Représentant permanent de Metrovacesa | Président du Conseil d'Administration de Medea (1)<br>Représentant permanent de FCC Construcción, Administrateur de Cleon SA,<br>Représentant permanent de Participaciones Teide, Administrateur de Teide Gestion del Sur SL,<br>Représentant permanent de Participaciones Teide, Administrateur de Ablocade S.L.,<br>Managing Director de Baross Tér Ingatlanprojekt-feijleszto Korlatolt Felelosségu Tarsasag (Hongroise)<br>Managing Director de Omszki To Part Kft (Hongroise)<br>Director Dignatario et membre de la « Junta Directiva » de MDM Teide SA |
| M. Jacques-Yves Nicol | Managing Director de Aberdeen Property Investors France<br>Directeur Général de l'Association des Diplômés du Groupe ESSEC<br>Membre du Conseil de Surveillance de l'ESSEC |
| M. Eduardo Paraja | Directeur Général de Metrovacesa<br>Représentant permanent de Metrovacesa, Administrateur de Gecina |
| Mme Inès Reinmann Toper | Managing Director de Continental Europe de Segro Plc<br>Administrateur de Segro Plc |
| Mme Helena Rivero | N/A |
| Mme Victoria Soler | Président de Bami Newco SA<br>Président de Kalité Desarrollo<br>Administrateur de Mercado de Construcciones S.A., Inmobiliaria Lasho S.A., Promofein S.L., Peñiscola Resort S.L., Metrovacesa, Ensanche Urbano SA, EMVI et Exhibidores Unidos. |
| M. Antonio Trueba | Administrateur de Grupo San José<br>Membre de l'ONG CODESPA<br>Administrateur de TINSA |

(1) Société cotée.

**5.1.2.4.** EXPERTISE ET EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION 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 a assumé les fonctions de Directeur Général de Gecina du 4 octobre 2011 au 3 juin 2013.

## 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. Enfin, il occupait le poste de Président de Generali France Immobilier depuis 2008, puis de Directeur Général de Generali Real Estate French Branch depuis 2012.

## Philippe Donnet

Philippe Donnet est diplômé de l'École polytechnique et membre agréé de l'Institut des Actuaires Français. En 1985, Philippe Donnet rejoint Axa en France. De 1997 à 1999, il assume les fonctions de Directeur Général adjoint d'Axa Conseil (France), avant de devenir administrateur délégué d'Axa Assicurazioni en Italie en 1999 puis membre du Comité exécutif d'Axa en qualité de Directeur Général de la région Méditerranée, Amérique latine et Canada en 2001. En mars 2002, il est en outre nommé Président-Directeur Général d'Axa Re et Président d'Axa Corporate Solutions. En mars 2003, Philippe Donnet est nommé Directeur Général d'Axa Japon. En octobre 2006, il est nommé Président d'Axa Japon et Directeur Général de la région Asie-Pacifique. De 2007 à 2009, il est Directeur Général de Wendel pour l'Asie-Pacifique.

## Vicente Fons

Diplômé en Direction Générale par l'IESE, il exerce notamment des fonctions d'administrateur au sein de sociétés immobilières, d'urbanisme et touristiques.

## 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.

## Sixto Jimenez

Diplômé de l'université de Deusto (Économie et un MBA), Sixto Jimenez débute sa carrière chez Embutidos Mina en 1973, puis rejoint Bildu Lan S. Coop en 1978 comme Directeur Général. Il a ensuite été Directeur Général du Groupe Viscofan de 1983 à 1986, puis administrateur délégué du même Groupe de 1986 à 2000. Entre 1987 et 2000, il a aussi été administrateur délégué du groupe alimentaire Ian (filiale de Viscofan). Il a été membre du Conseil d'Administration de Caja Navarra de 2004 à 2007. Depuis 2007, il est Président du Conseil d'Administration de Tuttipasta, S.A. Il a été membre du Conseil d'Administration de Metrovacesa SA (administrateur indépendant) de 2009 à juillet 2013. Il est l'auteur du livre *Cuestión de confianza*.

## Carlos Garcia

**Représentant permanent de Metrovacesa.**

Diplômé de l'université Polytechnique de Madrid, Carlos Garcia a débuté sa carrière chez Huarte y Cia en 1982. Il a rejoint ensuite Fercaber SA où il a été nommé Directeur de la Construction en 1992. Il intègre en 1996 la société Bouygues Construcción España S.A.U. en qualité de Directeur Général, fonction qu'il a occupée jusqu'en 2000, avant de devenir administrateur du Groupe Bouygues en Espagne. En 2001 il a rejoint le groupe FCC Construcción où il est resté jusqu'en 2013 exerçant différentes fonctions dont Directeur du Développement et de la Gestion. Depuis avril 2013, il est Directeur Général – Administrateur Délégué de Metrovacesa.

## 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.

## Eduardo Paraja

Diplômé en droit de l'université de Oviedo et du MBA de Madrid Business Scholl (Houston University), il commence sa carrière en 1991 au sein du groupe Cobra (secteur énergie) comme adjoint au Directeur Général puis comme Directeur Général de la filiale Intercop Iberica. En 1995, il intègre le groupe Prosegur comme Directeur Général de la filiale Protecsa, puis comme Directeur Général de la filiale Umano ETT puis de Unica et enfin de Prosegur. De 2009 à 2013 il était Directeur Général de Metrovacesa.

## 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

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'université Paris II et d'un DESS de droit immobilier de l'université Paris I, Inès Reinmann Toper a effectué une grande partie de sa carrière, de 1989 à 2000, au sein de 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 Tertial, puis entre 2004 et 2007, les fonctions de Directeur du Marché Tertiaire d'Icade, Présidente d'EMGP, Présidente de Tertial 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. Depuis juin 2010, elle est Associée en charge du compartiment immobilier d'Acxior Corporate Finance. Elle est par ailleurs Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors. Elle est également membre du Club de l'Immobilier Île-de-France, du Cercle des Femmes de l'Immobilier et Copilote de la Mission Plan Bâtiment Grenelle 2 Innovation et Développement Durable.

## Helena Rivero

Helena Rivero, avocate, diplômée de l'université Complutense de Madrid et spécialisée en droit anglo-saxon de l'université de Columbia (New York), est actuellement Présidente de Bodegas Tradición S.L.

## Victoria Soler

Titulaire d'une licence en droit de l'université de Valence, Victoria Soler est membre de l'illustre Collège des avocats de Valence.
Son activité professionnelle a débuté dans le secteur de la promotion et de la construction de logements. Son activité s'est ensuite étendue à d'autres secteurs, comme la construction et l'exploitation de cinémas, la construction de bureaux et d'hôtels ; elle a exercé des fonctions de conseil juridique auprès de divers grands groupes espagnols dont Sociedad Anónima Hispánica de Cine, Radio y Televisión SA, Filmofono SA et Inmobiliaria Cruz Cubierta SA.

## Antonio Trueba

Titulaire du doctorat de physique de l'université Complutense de Madrid et maître de recherche à l'École supérieure de chimie de Paris, Antonio Trueba est ensuite professeur à l'université Complutense de Madrid et professeur associé à l'université autonome de Madrid avant de poursuivre sa carrière dans le secteur immobilier, comme Directeur Général d'Inmobiliaria Granadaban et de l'immobilier d'Union Explosivos Rio Tinto et ensuite comme Président (de 1994 à 2006) d'Inmobiliaria Urbis. Il a été Chairman de la World Trade Centers Association et il est actuellement Vice-Chairman de la WTCA et Vice-Chairman du Comité Exécutif de la WTCA.

### 5.1.3 MODALITÉ D'EXERCICE DE LA 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 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 est 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. À cette date, le Conseil d'Administration, ayant mis fin aux fonctions de Directeur Général de Monsieur Christophe Clamageran, avait procédé au regroupement des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et nommé Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration, aux fonctions de Directeur Général. La cessation des fonctions de Monsieur Christophe Clamageran étant intervenue avec un effet immédiat, l'attribution des fonctions de Directeur Général à Monsieur Bernard Michel permettait en effet d'assurer la continuité et la stabilité de la direction de la société.

La dissociation des fonctions telle que retenue par le Conseil d'Administration lui semble être 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.

Dans le cadre du retour à la dissociation des fonctions, le Conseil d'Administration a 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 fonctions 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 fonctions 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 fonctions ont par ailleurs été retranscrites dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

**Limitations aux pouvoirs du Directeur Général**

Le Directeur Général ou le Président-Directeur Général, selon le cas, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, sans limitation de pouvoirs autres que celles prévues par la loi et par l'article 4.1.2 du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010, se référant aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et au rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'Entreprise, a mis en place des règles de limitation des pouvoirs du Directeur Général ou du Président-Directeur Général, selon le cas. Dans un objectif de continuité, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 17 avril 2013 au cours de laquelle il a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, de reconduire ces limitations de pouvoirs et réduire le seuil au-delà duquel certaines opérations d'investissement sortant du cadre du budget annuel et du business plan stratégique approuvés doivent être approuvées par le Conseil d'Administration. Ces limitations de pouvoirs sont reproduites à l'article 4.1.2. du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

En vertu de cet article, le Directeur Général ou le Président-Directeur Général, selon le cas, 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 21 février 2013, le Conseil d'Administration a renouvelé l'autorisation donnée au Président-Directeur Général, avec faculté de subdélégation, de consentir, au nom de Gecina, des cautions, avals et garanties, pour la durée des engagements garantis, (i) dans la limite d'un montant de 1,65 milliard d'euros pour le compte de ses filiales, dont Gecimed, (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.

Le 17 avril 2013, lors de la décision de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, le Conseil d'Administration a confirmé qu'à compter du 3 juin 2013, date de prise de fonction du nouveau Directeur Général, l'ensemble des pouvoirs et compétences préalablement délégués alors par le Conseil d'Administration au Président-Directeur Général, en particulier l'autorisation octroyée le 21 février 2013 précitée, de consentir,

au nom de la société, des cautions, avals et garanties, demeurerait en vigueur au profit du Directeur Général nouvellement désigné, et ont réitéré en tant que de besoin cette autorisation.

Les engagements pris par Gecina au cours d'exercices antérieurs et qui restaient en vigueur au 31 décembre 2013 se sont élevés à 577 millions d'euros.

## 5.1.4. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 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 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.

### 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. le paragraphe « Limitations de pouvoirs » 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.

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.

### 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.

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 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni 12 fois et les différents Comités ont tenu 28 réunions au total, ce qui montre 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.

**Tableau des participations**

| Types de réunions | Nombre de réunions | Taux de participation moyen |
|---|---|---|
| Conseil d'Administration | 12 | 98,08 % |
| Comité Stratégique | 9 | 98,15 % |
| Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable | 8 | 100,00 % |
| Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations | 11 | 95,45 % |

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

Le Conseil d'Administration s'est réuni 12 fois au cours de l'exercice 2013, avec un taux de participation de 98,08 %.

Il 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.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration a établi les comptes annuels et les Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2012, les Comptes consolidés au 30 juin 2013, l'information financière aux 31 mars et 30 septembre 2013, 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 2013 et établi le budget pour l'exercice 2014. Il s'est également prononcé sur différentes opérations d'investissement ou de cession et notamment sur le processus de cession du centre commercial Beaugrenelle.

En 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni en séminaire stratégique organisé en dehors du siège social, au cours duquel les administrateurs ont débattu, en présence des membres du Comité Exécutif, des orientations stratégiques et d'une évolution de l'organisation interne de la société.

En matière de gouvernance, le Conseil d'Administration a, après avoir mené une réflexion sur l'évolution de la gouvernance de la société, décidé le retour à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre et sur avis du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, il a nommé Monsieur Philippe Depoux en qualité de Directeur Général à compter du 3 juin 2013 et confirmé Monsieur Bernard Michel dans sa fonction de Président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a également demandé au Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations d'engager un processus de recrutement d'une administratrice afin de prévoir le remplacement de Monsieur Philippe Donnet, ce dernier ayant fait part de son souhait de cesser son mandat d'administrateur de la société. Le Conseil d'Administration a confirmé à cette occasion son objectif de diversification de sa composition en termes de représentation équilibrée des hommes et des femmes ainsi que de renforcement de l'expérience internationale de ses membres. Il a par ailleurs décidé de modifier son règlement intérieur, celui des Comités et la charte de l'administrateur, afin de tenir compte des dispositions nouvelles résultant de la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013.

S'agissant des questions de rémunération, il s'est prononcé sur différents éléments de rémunération de Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'Administration, et de Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général. Il a également approuvé les plans d'attribution d'actions de performance 2013.

De la même manière que les exercices précédents, le Conseil d'Administration a pris connaissance du rapport de situation comparée 2012 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.

Il a en outre créé un Comité ad hoc chargé de suivre le déroulement des dossiers/procédures judiciaires, de lui faire un rapport régulier et si nécessaire, de formuler des recommandations à son intention. Ainsi, avec l'aide de ce Comité ad hoc, le Conseil d'Administration a continué à suivre et à analyser l'évolution de l'ensemble des procédures judiciaires en Espagne. Il a notamment poursuivi l'étude de l'évolution de la procédure judiciaire en Espagne à la suite de l'ouverture par le tribunal de commerce de Madrid d'une procédure de dépôt de bilan à la demande des sociétés Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et Mag Import S.L., détenant respectivement 15,6 % et 15,3 % du capital de la société. Il a également été informé 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 alors notamment demandé à la Direction Générale de mandater un cabinet d'avocats n'ayant pas de conflits d'intérêts potentiels avec les banques de Bami Newco afin de défendre les droits de la société dans le cadre de cette procédure.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs examiné la situation liée à l'annonce du groupe Metrovacesa de sa décision d'initier une réflexion stratégique concernant sa participation de 26,76 % (à fin août 2013) dans la société, laquelle pourrait éventuellement conduire à une cession de cette participation. Il a décidé à cet égard la création d'un Comité ad hoc chargé de suivre cette réflexion, et le cas échéant, de lui formuler des recommandations.

Le Conseil d'Administration a enfin 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 Président-Directeur Général et puis au Directeur Général nouvellement nommé de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société dans les limites rappelées ci-dessus.

### 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, au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration a constitué 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 2013, le Comité est composé de six administrateurs : Monsieur Bernard Michel, Madame Victoria Soler, Madame Helena Rivero, Monsieur Sixto Jimenez, la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp et la société Metrovacesa, représentée par Monsieur Carlos Garcia. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

Il est à noter que le Conseil d'Administration du 30 janvier 2013 a procédé au remplacement de Monsieur Nicolas Diaz par Monsieur Sixto Jimenez en tant que membre de ce Comité.

#### Missions

Le Comité Stratégique donne des avis et recommandations au Conseil d'Administration sur la définition de la stratégie de la société qui lui est proposée par la Direction Générale, sur sa mise en œuvre, sur les grands projets, sur les investissements et sur leur impact sur les comptes. Il veille au maintien des grands équilibres financiers.

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 2013

Le Comité Stratégique s'est réuni 9 fois en 2013, avec un taux de participation de 98,15 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment veillé à la réalisation du budget 2013 et a procédé à l'étude du budget 2014. Il s'est prononcé sur des projets d'acquisitions et de cessions d'actifs présentés par la Direction Générale, après un examen approfondi de leurs conséquences économiques, financières et stratégiques. Il a par ailleurs poursuivi l'étude de la politique de financement et de couverture, la politique de distribution de dividende, ainsi que l'évolution du cours de Bourse. Il a également été appelé à examiner la situation de l'actionnariat de la société, notamment à la suite de l'annonce par Metrovacesa de sa décision d'initier une réflexion stratégique concernant sa participation de 26,76 % (à fin août 2013) dans Gecina.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité 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 six années consécutives, sauf interruption d'une durée d'au moins deux années consécutives.

Au 31 décembre 2013, le Comité est composé de cinq administrateurs, dont trois administrateurs indépendants : Monsieur Jacques-Yves Nicol, Madame Inès Reinmann Toper, Madame Helena Rivero, Monsieur Sixto Jimenez 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.

Le Comité étant composé de cinq membres, les administrateurs indépendants représentent 60 % de ses membres (contre 66 % selon le Code AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Elle est également justifiée par la voix prépondérante attribuée en cas de partage de voix au Président du Comité, qui est administrateur indépendant.

La majorité 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.

#### 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 2013

Le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable s'est réuni 8 fois en 2013, avec un taux de participation de 100 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les résultats des expertises du patrimoine au 31 décembre 2012 et au 30 juin 2013, les Comptes annuels et consolidés de l'exercice 2012 et les Comptes consolidés au 30 juin 2013, l'information financière au 31 mars et au 30 septembre 2013, 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. Il a également procédé à une revue des risques locatifs, législatifs, financiers ainsi que des risques liés au développement durable.

Il a par ailleurs poursuivi la revue des actifs, 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, une présentation par l'Audit interne sur la revue des engagements hors bilan et sur la cartographie des risques a également été effectuée.

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. Ces derniers participent de façon systématique aux travaux du Comité relatifs notamment aux différentes présentations des comptes. Le Comité dispose d'un délai minimum de deux jours avant l'examen des comptes par le Conseil d'Administration.

Il est à noter que 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 2013, le Comité est composé de quatre administrateurs, dont deux administrateurs indépendants : Madame Inès Reinmann Toper, Monsieur Vicente Fons, Monsieur Rafael Gonzalez de la Cueva et Monsieur Antonio Trueba. Il est présidé par Madame Inès Reinmann Toper, administrateur indépendant, qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage de voix.

Il est à noter que le Conseil d'Administration du 26 mars 2013 a procédé au remplacement de Madame Victoria Soler par Monsieur Vicente Fons et que le Conseil d'Administration du 22 octobre 2013 a procédé au remplacement de Monsieur Philippe Donnet par Madame Inès Reinmann Toper comme membre et Président du Comité.

Le Comité est composé d'une moitié d'administrateurs indépendants (contre la majorité selon le Code AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce Comité. Elle est également justifiée par la voix prépondérante attribuée en cas de partage de voix au président du Comité, qui est administrateur indépendant.

#### 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 2013

Le Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations s'est réuni 11 fois en 2013, avec un taux de participation de 95,45 %.

Au cours de ces réunions, les travaux du Comité ont porté sur différentes questions en matière de gouvernance, nominations et rémunérations.

En matière de gouvernance et nominations, le Comité a, à la demande du Conseil d'Administration, poursuivi la mise en œuvre du plan de succession de la Direction Générale. Il a, à ce titre, examiné des candidatures et a recommandé au Conseil d'Administration la nomination de Monsieur Philippe Depoux en qualité de Directeur Général. Le Comité a également examiné des candidatures au poste d'administrateur en remplacement de Monsieur Philippe Donnet qui avait fait part de son intention de cesser son mandat d'administrateur de Gecina. 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 et de l'expérience internationale.

S'agissant des sujets de rémunérations, le Comité a notamment examiné la rémunération de Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'Administration, et de Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général, et l'application des conditions de performance, ainsi que la mise en place des plans d'attribution d'actions de performance 2013. 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 publiques 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 2013, Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général jusqu'au 3 juin 2013 et Président du Conseil d'Administration à compter de cette date, a été convié à certaines réunions du Comité dont l'ordre du jour portait notamment sur le plan de succession de la société et sur la nomination d'administrateurs.

### 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 et est composé de 4 administrateurs, dont deux administrateurs indépendants : Monsieur Sixto Jimenez, 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.

#### Missions

Le Comité est chargé de suivre le déroulement des dossiers/procédures judiciaires pouvant présenter un conflit d'intérêts avec certains 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 6 fois en 2013. Il a notamment fait une analyse de différentes décisions de justice liées à des procédures judiciaires 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 est 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 Philippe Donnet, Monsieur Rafael Gonzalez de la Cueva et Monsieur Jacques-Yves Nicol. Il est présidé par Monsieur Bernard Michel, Président du Conseil d'Administration.

#### Missions

Le Comité est chargé de suivre la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina, 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 2 fois en 2013. Il a notamment fait une analyse de l'évolution de la réflexion stratégique de Metrovacesa concernant sa participation dans Gecina.

### Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Les règles d'évaluation du Conseil sont définies dans son règlement intérieur (Art. 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.

Lors du Conseil d'Administration du 17 avril 2013, il est ressorti de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour l'exercice en 2012, menée avec l'assistance du cabinet Spencer Stuart, que la majorité des administrateurs a estimé que la qualité de la gouvernance avait progressé et que la transparence s'était accrue. Des sujets de satisfaction ont été soulignés, tels que la pertinence des ordres du jour, les présentations faites par le Président du Conseil d'Administration et la conduite des réunions par ce dernier ainsi que la qualité de l'information en matière de stratégie, performance financière, fonctionnement interne, risques et de communication financière. Le fonctionnement des Comités ainsi que du Secrétariat du Conseil a également été 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, l'adoption d'une périodicité annuelle pour le séminaire stratégique du Conseil d'Administration, la réception plus en amont de la documentation du Conseil et des Comités, le renforcement du respect de la confidentialité des débats du Conseil ainsi qu'un traitement plus approfondi par le Conseil des principaux contentieux et litiges du Groupe.

Il est à noter qu'à la suite des souhaits d'amélioration exprimés lors de l'évaluation pour l'exercice 2011, certaines actions ont été entreprises, notamment l'intégration d'un executive summary sur

les sujets clés dans chaque document distribué aux membres du Conseil et des Comités, l'obtention de comptes rendus détaillés des Comités, l'interaction et la coordination entre les Présidents des Comités ainsi que l'organisation annuelle d'un séminaire stratégique du Conseil.

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2013 a lancé la procédure d'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'Administration pour l'exercice 2013.

Il est précisé que, dans ce cadre, le Conseil d'Administration a considéré qu'une mesure de la contribution effective de chaque administrateur préconisée par le Code AFEP-MEDEF ne serait pas compatible avec le caractère collégial du Conseil d'Administration. Chaque administrateur participe activement aux travaux du Conseil par des interventions régulières et nombreuses. Le taux d'assiduité des membres du Conseil et des Comités est très élevé.

### 5.1.5. CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

En octobre 2012, la société Mag Import, S.L. (contrôlée par Madame Victoria Soler, membre du Conseil d'Administration de Gecina, et dans laquelle elle exerce un mandat social) a fait une demande d'ouverture de dépôt de bilan auprès du Tribunal de commerce de Madrid. Cette procédure a été acceptée par le Tribunal espagnol.

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 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 ailleurs, Bami Newco, société dans laquelle le Groupe Gecina détient à travers sa filiale SIF Espagne 49 % du capital, et dont Mesdames Victoria Soler et Helena Rivero ainsi que la société Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. (société appartenant au Groupe de Monsieur Joaquín Rivero) et Monsieur Vicente Fons sont administrateurs, a demandé en juin 2013 l'ouverture d'une procédure de dépôt de bilan devant les tribunaux espagnols. Cette procédure a été acceptée par le tribunal espagnol.

Dans le cadre du suivi des procédures judiciaires en cours, le Conseil d'Administration a décidé la création d'un Comité ad hoc du Conseil d'Administration, composé de Monsieur Bernard Michel, Président, de Messieurs Sixto Jimenez et Jacques-Yves Nicol, et de la société Predica, représentée par Monsieur Jean-Jacques Duchamp.

À la connaissance de Gecina, sous réserve, le cas échéant, des informations mentionnées aux paragraphes précédents :
- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de Gecina, (i) il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des administrateurs a été sélectionné, (ii) il n'existe pas de restriction, autre que celles, le cas échéant, mentionnées au paragraphe 6.2.1, 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 autre 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), à l'exception des relations suivantes : Madame Victoria Soler est l'épouse de Monsieur Vicente Fons et Madame Helena Rivero est la fille de Monsieur Joaquín Rivero, impliqué dans différentes procédures judiciaires auxquelles Gecina est partie.

## 5.1.6. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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 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) ;
- **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

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 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.

| 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.

**Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice**

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 avait autorisé l'émission par la société d'une garantie à première demande au profit de la banque Euro Hypo, pour un montant de 20,14 millions d'euros, garantie venant contre-garantir celle donnée par SIF Espagne le 24 juin 2009 (dans le cadre de la restructuration des financements de sa participation de 49 % dans Bami Newco SA) et venant remplacer la lettre de confort signée le 29 avril 2009 par Gecina en couverture des engagements de sa filiale. Le maintien de cette garantie a été confirmé le 4 janvier 2012 dans le cadre de la renégociation par Bami Newco SA de certains aspects de ses financements et couvertures.
Au cours de l'exercice 2013, les garanties de SIF Espagne et de Gecina ont été appelées et Gecina a procédé à un paiement de 20,14 M€ le 14 novembre 2013 mettant ainsi fin à la garantie à première demande et déchargeant définitivement SIF Espagne de ses obligations.

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 2013 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 Conseil d'Administration du 28 septembre 2011 a autorisé l'apport en nature par Gecina à GEC 8 d'une parcelle, évaluée à 1 369 500 euros, située 3-9 rue de Villafranca, à Paris 15e.
Le Conseil d'Administration du 30 septembre 2013 a décidé que cet apport en nature ne serait pas réalisé et que la parcelle ferait l'objet d'une cession à la société GEC 8 conclue à des conditions normales de marché et ne relevant donc pas des textes relatifs aux conventions réglementées. En conséquence, le contrat d'apport initialement envisagé ne sera pas conclu.
Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2011 a fixé les conditions de l'indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Président-Directeur Général de Monsieur Bernard Michel. Ces conditions sont détaillées au point 5.2.1 (« rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ») du présent rapport. Cette convention a pris fin le 3 juin 2013 date à laquelle Monsieur Bernard Michel a été remplacé dans ses fonctions de Directeur Général par Monsieur Philippe Depoux. Ayant été confirmé dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, Monsieur Bernard Michel n'a bénéficié d'aucune indemnité à la suite de la cessation de ses fonctions de Directeur Général.

Aucune autre convention n'a été conclue ni ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013.

## 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.

### 5.1.9.1. DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques en vigueur chez Gecina est décrit au paragraphe 6 du chapitre 1 « Risques ». Il a pour objectif de :
- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

Les systèmes d'identification, d'analyse et de gestion des risques sont mis en œuvre par la fonction « Risques Immeubles » pour ce qui est des risques liés à la sécurité et à l'environnement des

immeubles, et par 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 & Conformité » au sein de la Direction de l'Audit interne. Cette nouvelle fonction a pour missions principales la mise en place et le suivi de la politique de gestion des risques et de la cartographie des risques, ainsi que le contrôle permanent et la supervision de la conformité dans l'entreprise.

Les travaux de gestion des risques font l'objet d'un suivi par le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.

Le paragraphe 6 du chapitre 1 « Risques » comprend par ailleurs un tableau de synthèse des principaux facteurs de risques généraux (opérationnels) et des dispositifs de maîtrise correspondants.

### **5.1.9.2.** DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne en vigueur chez Gecina comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'activités ayant pour objet :

- de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, conformément aux lois et règlements applicables, et aux règles internes de l'entreprise ;
- de veiller à la sauvegarde des actifs, et, plus généralement, de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise ;
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

Il est ainsi rappelé que le champ du contrôle interne ne se limite pas aux procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

#### Organisation et Direction de la société

##### Direction de la société

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.

La dissociation des fonctions telle que retenue par le Conseil d'Administration lui a semblé être 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. Dans le cadre du retour à la dissociation des fonctions, le Conseil d'Administration a décidé, à titre de mesure d'ordre interne et conformément aux dispositions de l'article 4.1.2. du Règlement intérieur, de fixer des limitations de pouvoirs au Directeur Général comparables à celles qui existaient auparavant. Ces limitations sont mentionnées au paragraphe 5.1.3.

##### Organisation de la société

Sur 2013, l'organisation de Gecina, en lien avec l'évolution de la stratégie, est demeurée articulée autour des principes suivants :

- une organisation par pôles d'activités opérationnels : un pôle démographique regroupant au sein d'une même Direction les activités résidentiel, résidentiel étudiant et santé, et un pôle économique regroupant au sein de la Direction de l'Immobilier d'Entreprise les activités Immobilier d'Entreprise et Hôtels (activité cédée à l'issue du premier semestre 2013). Ces Directions Opérationnelles sont autonomes et intègrent les fonctions d'arbitrage, de développement, de gestion locative et de commercialisation ; il importe par ailleurs de noter qu'une mission de coordination a été menée en 2013 sous l'autorité du Directeur Général en vue de renforcer les fonctions d'asset-management ;
- un principe de transversalité appliqué à certaines fonctions clés intégrées aux Directions Opérationnelles : les fonctions Architecture et Construction et Marketing assurent ainsi un rôle transversal au service de chacune des lignes d'activités ;
- une Direction Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, rattachée au Secrétariat Général, dédiée à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'actions relatif à la politique RSE de Gecina en coordination avec les Directions Opérationnelles (mise en place, notamment, du projet PRIME : Patrimoine Responsable Innovation Management Environnemental).

L'organisation opérationnelle des activités résidentielles et d'immobilier d'entreprise de Gecina est par ailleurs fondée sur la constitution d'entités patrimoniales regroupant les immeubles par secteurs géographiques, organisées en centres de profit, qui recouvrent l'ensemble des fonctions nécessaires à la gestion des immeubles (relations avec la clientèle, gestion administrative, technique et comptable). Cette organisation intégrée, structurée autour de l'immeuble, permet de resserrer les responsabilités et de favoriser la réactivité aux événements.

Pour l'activité « immobilier d'entreprise », l'activité de gestion locative et technique « bureaux » est rattachée à la structure dédiée Gecina Management.

S'agissant des fonctions Corporate, ces dernières ont été renforcées sur 2013, avec la mise en place de fonctions de

Communication Corporate et de Juridique Corporate Groupe rattachées à la Direction Générale.

Le Secrétariat Général intègre, outre la fonction « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » précitée, les fonctions Ressources Humaines, Juridique, Systèmes d'Information et Communication Interne, ainsi que la Fondation Gecina.
La Direction Financière est pour sa part organisée sur le mode classique propre à cette structure. Une fonction centrale Études Stratégiques, mise en place en 2013 au sein de la Direction Financière, a pour objectifs de mieux centraliser et homogénéiser l'analyse des marchés et des données macro-économiques, d'établir, à l'attention de la Direction Générale et des Directions Opérationnelles, des diagnostics ou des benchmarks sur les différents marchés du secteur immobilier, ou de réaliser des études sur des sujets spécifiques.

Enfin, le département « Communication financière » attaché à la Direction Financière gère, conformément aux obligations de l'Autorité des Marchés Financiers, la communication financière et extra-financière du Groupe.

Sur 2014, le Groupe évoluera d'une organisation par type de patrimoine à une organisation par métier, créatrice de valeur immobilière et favorisant la transversalité et la polyvalence. L'organisation cible s'articulera comme suit :

- une organisation par métier structurée autour de trois directions : une direction « Investissements et Arbitrages » regroupant le pilotage des processus de cessions et investissements ; une direction du « Patrimoine Immobilier » en charge de la gestion immobilière du patrimoine comprenant la gestion technique ainsi que la fonction Architecture et Construction, et une direction « Asset Management » qui aura pour mission d'élaborer des business plans par immeuble, de piloter la rotation du patrimoine et de gérer les grands comptes ;
- des directions transversales : « Finance », « Secrétariat Général », « Responsabilité Sociétale des Entreprises », ainsi qu'une direction « Marketing et Communication » nouvellement créée sur 2014 ;
- des « Fonctions Corporate » (Secrétariat du Conseil, Juridique Corporate, Audit Interne, Risques et Conformité).

#### 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 les Directions Opérationnelles. 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. Le pilotage RSE évoluera en 2014 parallèlement à la nouvelle organisation (cf. Chap. 7.1.4.1).

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.

#### 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. 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.

#### Gestion des Ressources Humaines

Le recrutement des collaborateurs du Groupe est effectué en fonction de règles précises, comprenant notamment une validation du profil de poste, la passation de différents tests et entretiens, ainsi que, en fonction des cas, la vérification des références des candidats. Les décisions prises font l'objet d'une consultation collégiale. Les postes à pourvoir sont mis en ligne sur le site internet de l'entreprise ainsi que sur divers sites de recrutement. Toutefois, selon les profils de postes, le Groupe fait appel en tant que de besoin à des cabinets extérieurs reconnus.
Les collaborateurs sont évalués au cours d'entretiens annuels centralisés par la Direction des Ressources Humaines et utilisés en support de la gestion des carrières et de la mobilité interne. Les actions de formation, demandées lors de ces entretiens peuvent être prises en compte, soit dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF) ou en sus du plan de formation annuel.

Cette année, dans la continuité des engagements pris par le Groupe, signataire de la Charte de la diversité, la Direction a signé avec l'Agefiph une convention favorisant l'emploi des personnes handicapées. La Direction des Ressources Humaines relaie ses engagements en organisant plusieurs formations ayant pour objectif d'apporter à l'encadrement les connaissances légales, réglementaires ou managériales nécessaires dans les relations humaines et dans la gestion des hommes et femmes de l'entreprise. Il convient à cet effet d'en citer les principales : « Cursus management et attitudes managériales », « Agir pour la diversité et prévenir les discriminations », « Sensibilisation au handicap ». De plus tout nouveau collaborateur du Groupe participe à un séminaire d'intégration.

Dans un souci d'une meilleure prévention et gestion des risques psychosociaux, le CHSCT a fait procéder cette année à un audit externe sur ce thème. Un Comité ad hoc composé de membres du CHSCT, de la Direction et de collaborateurs opérationnels a été créé afin d'examiner et d'assurer la mise en œuvre et le suivi des recommandations de cet audit. Les premières mesures ont été prises au cours du dernier trimestre.

Enfin, au sein des processus de gestion de la Direction des Ressources Humaines, une attention particulière est portée à la mise en œuvre et au suivi des accords « Contrats de Génération », « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », « Égalité Homme/Femme », tout comme au respect de la charte de la diversité signée par la société.

#### Systèmes 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 développées en fonction des besoins des utilisateurs et adaptées 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.

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.

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 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.

#### Charte d'éthique

Les règlements et procédures internes ont été complétés en 2012 par la diffusion de la charte d'éthique du Groupe (ratifiée par le Conseil d'Administration du 14 décembre 2011). La charte 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 à faire respecter cette charte et à faire preuve en toutes circonstances d'un comportement intègre.

Un guide pratique a été distribué à l'ensemble des collaborateurs. En 2012, 75 % des salariés ont assisté aux quatre sessions d'information animées par la Direction Générale. De même, depuis 2013, tout nouveau collaborateur Gecina reçoit la charte éthique lors du séminaire d'intégration.

La charte a été rendue publique, via sa mise en ligne sur le site internet du Groupe.

En cas d'interrogation face à une opération ou de doute sur une situation particulière, les collaborateurs peuvent en rendre directement compte, par le biais d'une adresse de messagerie dédiée, au responsable de la conformité qui jugera de la suite à donner au problème signalé. L'ensemble du système d'alerte mis en place par le Groupe garantit au collaborateur la confidentialité.

#### Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme

Le Groupe a renforcé cette année 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. Le déploiement de cette nouvelle procédure sera poursuivi au cours de l'année 2014 par des actions de formation et de sensibilisation.

#### Indicateurs RSE et Qualité

Gecina met en œuvre une ambitieuse politique RSE. Afin d'en mesurer la performance, elle s'est dotée d'outils de mesure de la performance RSE et de la qualité au travers de tableaux de bord d'indicateurs structurés en fonction des différents axes de la politique RSE. Ces tableaux évolutifs ont été en grande partie élaborés à partir d'un socle de référentiels internationaux (Global Reporting Initiative G4, Carbon Disclosure Project, European Platform of Regulatory Authorities...), de textes réglementaires (article 225 de la loi dite « Grenelle 2 » n° 2010-758 du 12 juillet 2010...) et de recommandations sectorielles (guide du reporting RSE France GBC). Ils s'appuient sur la stratégie et les objectifs RSE du Groupe et sont réalisés à l'issue d'un processus de recensement auprès de l'ensemble des Directions. Les indicateurs permettent de suivre dans le temps le pilotage des projets et la performance RSE du Groupe. 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.

### 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. Ils ont été enrichis en 2013 d'un système de blogs et d'un réseau social d'entreprise.

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 postes distants (nomadisme), soit au réseau, soit à des applications développées en technologie « web », 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 6 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*

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. Ce processus est mené par les Directions Opérationnelles pour chaque ligne d'activité, 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.

L'ensemble des projets d'investissements proposés par les Directions Opérationnelles est validé par le Comité d'Investissements et d'Arbitrages, notamment composé du Directeur Général, des Directeurs opérationnels et de certains Directeurs fonctionnels. Ce Comité se réunit en tant que de besoin et à chaque étape significative du processus. La constitution des dossiers d'investissements présentés au Comité fait par ailleurs l'objet de règles et de paramètres précis et formalisés. 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, sur avis du Comité Stratégique, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 300 M€, ou concernent des projets de développement immobilier spéculatif supérieurs à 30 M€ (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 M€, 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.

Dans le cadre de la stratégie d'investissement du Groupe, spécifiquement pour le secteur de la santé, la réduction des risques est optimisée au travers d'une politique de diversification des preneurs, des secteurs d'activité, des produits et des situations géographiques.

Les actes liés aux acquisitions sont enfin sécurisés par l'intervention des juristes internes, des notaires et/ou des avocats.

*Désinvestissements*

Un plan de cession par Direction opérationnelle est approuvé annuellement par le Conseil d'Administration de Gecina, sur avis du Comité Stratégique. 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. Le plan de cession, ainsi que tout projet de cession hors plan, est soumis à l'approbation du Comité d'Investissements et d'Arbitrages. 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, sur avis du Comité Stratégique, principalement lorsque ces derniers sont :

- supérieurs à 50 M€ 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 les Directions Opérationnelles, qui recourent 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 cabinets d'avocats le cas échéant.

*Ventes par lots*

Les cessions par lots d'actifs résidentiels sont pilotées par un département spécifique rattaché à la Direction de l'Immobilier Résidentiel. 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 Locare, filiale de Gecina, 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. Allant au-delà de ces dispositions réglementaires, Gecina s'attache par ailleurs à élaborer des solutions appropriées à chaque locataire, notamment au travers de propositions de relogement.

*Architecture & Construction*

La fonction Architecture & Construction est intégrée à la Direction de l'Immobilier d'Entreprise. Elle intervient pour l'ensemble des lignes d'activités de la société. Cette fonction assure 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, les Directions Opérationnelles de Gecina participent activement à la sécurité et à la gestion des risques physiques des immeubles. Elles sont notamment associées aux évaluations réalisées sous la supervision de la Fonction Risques Immeubles, et prennent en charge ou supervisent au travers de leurs Directions techniques la mise en œuvre des actions de prévention ou de correction retenues suite aux évaluations.

En ce qui concerne l'immobilier d'entreprise et l'immobilier résidentiel, 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 les Directions techniques compétentes. 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 45 000 euros HT et par une procédure d'appels d'offres aux règles strictement définies pour les chantiers de plus de 45 000 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.

S'agissant du patrimoine logistique, la gestion des travaux et la sécurité des immeubles sont assurées par des prestataires reconnus, sous l'autorité et le contrôle de la Direction opérationnelle de la logistique, des outils de reporting et des réunions de suivi périodiques mensuels ayant été mis en place à cet effet. Il est rappelé que la totalité du portefeuille logistique a été cédé au 2e semestre 2012 à l'exception d'un actif situé à l'étranger.

En ce qui concerne les patrimoines santé et hôtels, 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. Pour rappel, le patrimoine d'hôtels a été cédé en intégralité à l'issue du 1er semestre 2013.

Certains travaux de « capex » dans le secteur de l'immobilier d'entreprise, de la santé et d'hôtels 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 hebdomadaires communes avec les équipes de Locare ;
- 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 ;
- 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 systématiquement confiée aux équipes de Locare avec, en fonction du type de lot, éventuelle subdélégation à un commercialisateur externe.

Pour le résidentiel étudiant, la commercialisation 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 Opérationnel.

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*

Les Directions Opérationnelles s'appuient sur la Direction Marketing en charge de la qualité et de la satisfaction clients.
Au niveau Groupe, la Direction Marketing a lancé une étude baromètrique « Management de la relation Client ».

Ce baromètre doit définir les indicateurs de performance de la relation Client/Groupe et les facteurs clés de la qualité (enquêtes de satisfaction, reportings) afin d'élaborer 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 réalise pour l'immobilier résidentiel et étudiant des enquêtes de satisfaction sur les clients entrants et sortants. Toutes ces enquêtes trouvent leur prolongement dans des études à thème et des plans d'actions communiqués aux clients et régulièrement suivis et mis à jour.

Pour l'immobilier d'entreprise et de santé, la Direction Marketing réalise ponctuellement des études prospectives pour mieux appréhender les évolutions du marché du point de vue de la demande.

En outre, au travers de Gecina Lab, club de réflexion sur les thématiques notamment de la RSE, piloté par la Direction de la Responsabilité Sociétale, Gecina a souhaité renforcer sa relation avec ses clients de l'immobilier d'entreprise et de la santé. Cette instance a pour but d'installer une relation étroite avec les clients-locataires en favorisant la connaissance, l'échange et le partage des bonnes pratiques, croisant points de vue d'experts et d'utilisateurs, et transposant les idées en actions concrètes pour agir durablement au cœur même des immeubles en visant l'amélioration des performances pour le locataire-utilisateur.
Gecina participe au groupe de travail organisé au niveau de la profession sur l'immobilier d'entreprise, qui a pour mission la mise à jour de la grille de cotation CIBE (cotation des immeubles de bureau et d'entreprise).

**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.
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 réalisation 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 Informatique se réunit tous les trimestres afin de suivre le déroulement des activités et projets liés à cette fonction et leur adéquation aux attentes et aux besoins des utilisateurs.
La qualité de la fonction Informatique fait par ailleurs l'objet d'un suivi mensuel à l'aide d'indicateurs.

L'exercice 2013 a permis l'informatisation de processus transversaux à l'entreprise (Gestion des dépenses de frais de structure, gestion locative de certains baux ou de commercialisation...) par le biais d'un portail web.

*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 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 Architecture et Construction 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 3 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, 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 24 h/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 Groupe 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 au niveau de chacune des Directions et à un niveau centralisé par la fonction du Contrôle de gestion Groupe. Cette dernière s'appuie donc sur un réseau de contrôleurs de gestion en liaison directe et continue avec les Directions Opérationnelles.

La fonction Contrôle de gestion Groupe est actuellement composée de dix personnes et est intégrée à la Direction Financière. Elle 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.

#### 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 de gestion

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, ont été pris en Espagne fin 2009 et début 2010. Malgré les dispositifs spécifiques mis en œuvre par la société dans le cadre du contrôle interne, l'existence de ces engagements de garantie n'a été portée à la connaissance de la société qu'au cours 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 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 et du guide d'élaboration du document de référence mis à jour par l'AMF le 17 décembre 2013.

**■ Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 1 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)**

| En milliers d'euros | 31/12/2012 | 31/12/2013 |
|---|---|---|
| **Bernard Michel - Président du Conseil d'Administration** | | |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) | | 325 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | | |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | | N/A |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | | N/A |
| **TOTAL** | | **325** |
| **Bernard Michel - Président-Directeur Général** (1) | | |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) | 1 525 | 640 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | | |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | | N/A |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | | N/A |
| **TOTAL** | **1 525** | **640** |
| **Philippe Depoux - Directeur Général** (2) | | |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) | | 470 |
| 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 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) | | 486 |
| **TOTAL** | | **956** |

(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 | 31/12/2012 | | 31/12/2013 | |
|---|---|---|---|---|
| **Bernard Michel - Président du Conseil d'Administration** | **Montants dus** | **Montants versés** | **Montants dus** | **Montants versés** |
| Rémunération fixe | Néant | Néant | 321 | 321 |
| Rémunération variable annuelle | | | | |
| Rémunération variable pluriannuelle | | | | |
| Rémunération exceptionnelle | | | | |
| Jetons de présence | | | | |
| Avantages en nature (nouvelles technologies) | | | | |
| Avantages en nature (voiture de fonction) | | | 4 | 4 |
| **Bernard Michel - Président-Directeur Général** (1) | | | | |
| Rémunération fixe | 650 | 650 | 271 | 271 |
| Rémunération variable annuelle * | 780 | 192 | 325 | 748 |
| Rémunération variable pluriannuelle | | | | |
| Rémunération exceptionnelle | | | | |
| Jetons de présence | 87 | 87 | 42 | 42 |
| Avantages en nature (nouvelles technologies) | | | | |
| Avantages en nature (voiture de fonction) | 8 | 8 | 2 | 2 |
| **TOTAL** | **1 525** | **937** | **965** | **1 388** |
| **Philippe Depoux - Directeur Général** (2) | **Montants dus** | **Montants versés** | **Montants dus** | **Montants versés** |
| Rémunération fixe | | | 233 | 233 |
| Rémunération variable annuelle * | | | 233 | |
| Rémunération variable pluriannuelle | | | | |
| Rémunération exceptionnelle | | | | |
| Jetons de présence | | | | |
| Avantages en nature (nouvelles technologies) | | | | |
| Avantages en nature (voiture de fonction) | | | 4 | 4 |
| **TOTAL** | | | **470** | **238** |

(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.

Les rémunérations détaillées des mandataires sociaux sont présentées dans la note 3.5.9.6 aux Comptes consolidés. Elles sont arrêtées par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations.

La société a comptabilisé une provision de 325 milliers d'euros correspondant à la part variable de Monsieur Bernard Michel pour la période du 1er janvier au 3 juin 2013, au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général, soit 120 % de sa rémunération fixe perçue sur la même période.

La société a comptabilisé une provision de 200 milliers d'euros correspondant à la part variable calculée à 100 % de la rémunération fixe à verser à Monsieur Philippe Depoux, pour la période du 3 juin au 31 décembre 2013, au titre de ses fonctions de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration du 20 février 2014 a fixé la rémunération variable de Monsieur Philippe Depoux à 100 % de sa rémunération fixe 2013, soit 233 milliers d'euros.

### ■ 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 2013.

### ■ 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 2013.

### ■ Actions de performance attribuées à chaque mandataire social (tableau n° 6 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

**Actions de performance attribuées à chaque mandataire social**

| Actions de performance attribuées par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe | Date du plan | Nombre d'actions attribuées durant l'exercice | Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les Comptes consolidés (*) | Date d'acquisition | Date de disponibilité | Conditions de performance |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Philippe Depoux | 13/12/2013 | 10 000 | 48,58 € | 14/12/2015 | 14/12/2017 | Performance de l'action Gecina comparée à l'indice Euronext SIIC France |

* Estimation de la juste valeur des actions de performance sous IFRS2 - Rapport AON Hewitt.

Comme pour les autres bénéficiaires du plan d'actions de performance 2013, la totalité des actions attribuées au Directeur Général est soumise à une condition de performance externe, fondée sur le taux de performance boursier de la Société comparé à l'indice Euronext IEIF « SIIC France » courant du 1er décembre 2013 au 1er décembre 2015.

À l'issue d'une période d'acquisition de deux ans et sous réserve de la condition de présence ainsi que de l'atteinte de la condition de performance précitée, les actions transférées au Directeur Général seront inscrites en compte nominatif et devront demeurer inscrites sous la forme nominative jusqu'au terme de la période de conservation de deux ans. De surcroît, le Directeur Général devra conserver au moins 25 % des actions de performance qui lui sont définitivement acquises jusqu'à la fin de son mandat. Cette obligation s'applique jusqu'à ce que le montant total des actions détenues atteigne, lors de l'acquisition définitive des actions, un seuil égal à 200 % de la dernière rémunération fixe annuelle brute, appréciée à cette même date.

La valeur (IFRS2) des actions de performance attribuées à Monsieur Philippe Depoux représente 36,1 % de sa rémunération annuelle brute théorique (part fixe + maximum de la part variable recalculée sur 12 mois + valorisation des actions de performance).

Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Philippe Depoux représente 16 % de l'ensemble des actions attribuées aux salariés et mandataire du groupe en 2013.

Conformément au règlement du plan d'actions de performance, l'ensemble des bénéficiaires ne peut recourir à aucun instrument de couverture.

Cette attribution représente moins de 0,02 % du capital au 31 décembre 2013.

Monsieur Bernard Michel ne bénéficie pas d'actions de performance.

### ■ Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social (tableau n° 7 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF).

Aucune action de performance n'est devenue disponible pour les mandataires sociaux en 2013.

## Autres informations (tableau n° 11 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)

| | | Contrat de travail | | Régime de retraite supplémentaire | | Indemnités[1] ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions | | Indemnités relatives à une clause de non-concurrence | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Mandataires sociaux** | | **Oui** | **Non** | **Oui** | **Non** | **Oui** | **Non** | **Oui** | **Non** |
| **Bernard Michel – Président-Directeur Général** | | | x | | x | x | | | x |
| Date début mandat | 04/10/2011 | | | | | | | | |
| Date fin mandat [2] | 03/06/2013 | | | | | | | | |
| **Bernard Michel – Président** | | | x | | x | | x | | x |
| Date début mandat | 16/02/2010 | | | | | | | | |
| Date fin mandat [3] | AGO 2014 | | | | | | | | |
| **Philippe Depoux - Directeur Général** | | | x | | x | x | | | x |
| Date début mandat | 03/06/2013 | | | | | | | | |

(1) Les indemnités en cas de cessation des fonctions du Directeur Général sont présentées dans la note 5.1.6
(2) Monsieur Bernard Michel a cessé ses fonctions de Directeur Général le 3 juin 2013, tout en conservant son mandat de Président du Conseil d'Administration.
(3) L'Assemblée Générale du 24 mai 2011 a renouvelé le mandat d'administrateur de Monsieur Bernard Michel, pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

## Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013

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 23 avril 2014 d'émettre un avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social.

## Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Bernard Michel, Président du Conseil.

Il est rappelé que M. Bernard Michel a été Président-Directeur Général jusqu'au 3 juin 2013 puis Président du Conseil à compter de cette date.

| Éléments de rémunération | Montants ou valorisation comptable (en milliers d'euros) | Présentation |
|---|---|---|
| **Rémunération fixe** | 321<br>271* | |
| **Rémunération variable annuelle** | 325* | La rémunération variable cible est fixée à 100 % de la part fixe de la rémunération avec toutefois une possibilité d'atteindre 120 % de la part fixe de la rémunération en cas de dépassement des critères de performance quantitatifs ou qualitatifs cible. Les critères quantitatifs représentent 65 % de la rémunération variable cible et les critères qualitatifs en représentent 35 %. Les éléments qualitatifs (35 %) préétablis et définis de manière précise ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité. L'atteinte des critères de performance quantitatifs est établie en fonction de la grille décrite au chapitre 3.5.9.6. Pour l'exercice 2013, l'ensemble de ces critères ont été remplis. Cette rémunération variable a été versée au titre des fonctions de Président-Directeur Général occupées par M. Bernard Michel jusqu'au 3 juin 2013. Aucune rémunération variable n'a été versée à M. Bernard Michel au titre de ses fonctions de Président. |
| **Rémunération variable différée** | N/A | M. Bernard Michel ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée. |

(*) Montants perçus dans le cadre de ses fonctions de Président-Directeur Général.

| Éléments de rémunération | Montants ou valorisation comptable (en milliers d'euros) | Présentation |
|---|---|---|
| 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 2013. |
| Attribution d'actions de performance | N/A | M. Bernard Michel ne bénéficie pas d'actions de performance. |
| Jetons de présence | 42* | La part variable représente 32 000 €, la part fixe représente 10 479 €. En qualité de Président du Conseil d'Administration, M. Bernard Michel ne perçoit pas de jetons de présence. |
| Avantages de toute nature | 4 | Voiture de fonction. |
| | 2* | Voiture de fonction. |
| Indemnité de départ | aucun versement | Lors du Conseil d'Administration du 17 avril 2013, il a été procédé à la dissociation des fonctions de Président-Directeur Général avec effet au 3 juin 2013, M. Bernard Michel conservant la présidence du Conseil d'Administration. À ce titre, aucune indemnité ne lui a été versée. En qualité de Président du Conseil d'Administration, 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 supplémentaire | N/A | M. Bernard Michel ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire au sein du Groupe. |

(*) Montants perçus dans le cadre de ses fonctions de Président-Directeur Général.

### ■ Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Philippe Depoux , Directeur Général

Il est rappelé que M. Philippe Depoux a été nommé Directeur Général à compter du 3 juin 2013.

| Éléments de rémunération | Montants ou valorisation comptable (en milliers d'euros) | Présentation |
|---|---|---|
| Rémunération fixe | 233 | |
| Rémunération variable annuelle | 233 | La rémunération variable cible est fixée à 100 % de la part fixe de la rémunération. Les critères quantitatifs représentent 65 % de la rémunération variable cible et les critères qualitatifs en représentent 35 %. Les éléments qualitatifs (35 %) préétablis et définis de manière précise ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité. Pour l'exercice 2013, M. Philippe Depoux bénéficie d'une rémunération variable garantie a minima à 200 000 euros. L'atteinte des critères de performance quantitatifs est établie en fonction de la grille décrite au chapitre 3.5.9.6. Pour l'exercice 2013, l'ensemble de ces critères ont été remplis. |
| 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 2013. |
| Attribution d'actions de performance | 486 | 10 000 actions de performance ont été octroyées à M. Philippe Depoux dans le cadre du plan d'actions de performance 2013 mis en place par le Conseil d'Administration du 13 décembre 2013, conformément aux résolutions prises par l'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2013, dans sa 18e résolution. Cette attribution représente moins de 0,02 % du capital au 31 décembre 2013. Condition de performance : la totalité des actions attribuées au Directeur Général est soumise à une condition de performance externe, fondée sur le taux de performance boursier de la Société comparé à l'indice Euronext IEIF « SIIC France » courant du 1er décembre 2013 au 1er décembre 2015. |

| Éléments de rémunération | Montants ou valorisation comptable (en milliers d'euros) | Présentation |
|---|---|---|
| Jetons de présence | N/A | L'équipe dirigeante ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe autres que Gecina. |
| Avantages de toute nature | 4 | 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 3.5.9.6.<br>Conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité de départ est soumis à la procédure des conventions réglementées et devra faire l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires. |
| Indemnité de non-concurrence | N/A | M. Philippe Depoux ne bénéficie pas d'indemnité de non-concurrence. |
| Régime de retraite supplémentaire | 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

**■ 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)**

Monsieur Philippe Depoux a bénéficié d'une première attribution d'actions de performance en décembre 2013. Cette attribution est décrite en page 170 tableau n° 6.

Monsieur Bernard Michel n'a jamais bénéficié d'attribution d'actions de performance.

**■ Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (tableau n° 9 recommandation AMF – Code AFEP-MEDEF)**

| Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers | Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées | Prix moyen pondéré | Options d'achat d'actions octobre 2004 | Options d'achat d'actions décembre 2008 | Options de souscription d'actions avril 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 | 0,00 € | | | |
| 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) | 49 887 | 41,44 € | 5 158 | 42 635 | 2 094 |

## 5.2.3. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'Administration a poursuivi en 2013 l'application des règles de répartition et de paiement des jetons de présence dans le cadre du montant global annuel fixé par l'Assemblée Générale.

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, à l'exception du Président du Conseil d'Administration qui préside le Comité Stratégique, non rémunéré ;
- 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.

L'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012 a fixé à 1 360 000 euros, à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2012, le montant global annuel des jetons de présence alloués aux administrateurs.

Ces règles de répartition ainsi que ce montant de l'enveloppe globale annuelle des jetons de présence ont été appliqués au cours de l'exercice 2013.
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.

Il est en outre précisé que :

- Le Conseil d'Administration du 17 avril 2013, dans le cadre de la fixation de la rémunération de Monsieur Bernard Michel pour ses fonctions de Président du Conseil d'Administration à la suite de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général avec effet au 3 juin 2013, a décidé que Monsieur Bernard Michel cesserait de percevoir, à compter de cette date, les jetons de présence au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration ;
- Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2013 a décidé d'allouer à Monsieur Jacques-Yves Nicol, Président du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable, des jetons supplémentaires d'un montant de 25 000 euros (soit un doublement de la rémunération fixe annuelle de 25 000 euros prévue pour chacun des Présidents des Comités du Conseil d'Administration), et ce dans le cadre du montant global annuel. Le Conseil d'Administration a en effet pris en compte l'assiduité et la grande implication de Monsieur Jacques-Yves Nicol dans le cadre de la préparation et la conduite des travaux du Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable en 2013 ainsi que de leur compte rendu au Conseil d'Administration, notamment lors de la période de vacance du poste de Directeur Financier ;
- Les membres de deux Comités ad hoc créés par le Conseil d'Administration en 2013 ne sont pas 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 les réunions du Conseil d'Administration tenues pendant l'interruption de séance de l'Assemblée Générale Annuelle du 18 avril 2013 et à l'issue de celle-ci n'ont pas donné lieu à rémunération ;
- Compte tenu du nombre de réunions du Conseil d'Administration et des Comités, un écrêtement a été appliqué en fin d'exercice 2013 consistant en une réduction proportionnelle des jetons de présence dus à chaque administrateur, de façon à ce que le montant global des jetons de présence versés au cours de l'exercice 2013 ne dépasse pas 1 360 000 euros.

Sur ces bases, les montants des jetons de présence versés au cours des exercices 2012 et 2013 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 2012 En euros | Montants versés au cours de l'exercice 2013 En euros |
|---|---|---|
| **M. Nicolas Diaz*** | | |
| Jetons de présence | 91 046 | 31 329 |
| Autres rémunérations | | |

* Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2013.

| Mandataires sociaux non dirigeants | Montants versés au cours de l'exercice 2012 En euros | Montants versés au cours de l'exercice 2013 En euros |
|---|---|---|
| **M. Philippe Donnet** | | |
| Jetons de présence | 123 898 | 102 435 |
| Autres rémunérations | | |
| **M. Vicente Fons** | | |
| Jetons de présence | 53 971 | 81 939 |
| Autres rémunérations | | |
| **M. Rafael Gonzalez de la Cueva** | | |
| Jetons de présence | 100 433 | 102 771 |
| Autres rémunérations | | |
| **M. Sixto Jimenez** | | |
| Jetons de présence | 96 678 | 126 844 |
| Autres rémunérations | | |
| **Metrovacesa, représentée par M. Carlos Garcia** | | |
| Jetons de présence | 72 274 | 96 290 |
| Autres rémunérations | | |
| **M. Jacques-Yves Nicol** | | |
| Jetons de présence | 113 136 | 147 215 |
| Autres rémunérations | | |
| **M. Eduardo Paraja*** | | |
| Jetons de présence | - | 44 137 |
| Autres rémunérations | | |
| **Predica, représentée par M. Jean-Jacques Duchamp** | | |
| Jetons de présence | 124 837 | 130 547 |
| Autres rémunérations | | |
| **Mme Inès Reinmann Toper** | | |
| Jetons de présence | 54 131 | 110 977 |
| Autres rémunérations | | |
| **Mme Helena Rivero** | | |
| Jetons de présence | 90 108 | 130 547 |
| Autres rémunérations | | |
| **Mme Victoria Soler** | | |
| Jetons de présence | 110 288 | 109 715 |
| Autres rémunérations | | |
| **M. Antonio Trueba** | | |
| Jetons de présence | 90 108 | 102 771 |
| Autres rémunérations | | |
| **TOTAL** | **1 120 908** | **1 317 517** |

* Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2013.

La société n'a comptabilisé aucune provision correspondant aux rémunérations et avantages des administrateurs.

# Distribution, capital et action


**6.1.** Distribution ..... **178**
6.1.1. Distribution et affectation du résultat ..... **178**
6.1.2. Répartition statutaire des bénéfices (article 23 des statuts) ..... **179**
6.1.3. Dividendes des cinq derniers exercices ..... **180**
6.1.4. Résolutions soumises à l'Assemblée Générale ..... **180**

**6.2.** Informations sur le capital ..... **180**
6.2.1. Répartition du capital et des droits de vote ..... **180**
6.2.2. Titres donnant accès au capital ..... **181**
6.2.3. Évolution de la répartition du capital durant les trois dernières années ..... **182**
6.2.4. Évolution du capital et résultats de la société au cours des cinq derniers exercices ..... **182**
6.2.5. Conditions de modification du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions ..... **184**
6.2.6. Montant du capital autorisé et non émis ..... **184**
6.2.7. Tableau récapitulatif des autorisations financières ..... **184**

**6.3.** Opérations sur le capital ..... **186**
6.3.1. Opérations de la société sur ses propres actions ..... **186**
6.3.2. Accord entre actionnaires ..... **187**
6.3.3. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique initiée sur la société ..... **187**
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 ..... **189**
6.3.5. Déclaration de franchissement de seuils et déclaration d'intention ..... **192**

**6.4.** Options et actions de performance ..... **192**
6.4.1. Options sur actions ..... **192**
6.4.2. Attribution d'actions de performance ..... **194**

**6.5.** L'action Gecina ..... **196**
6.5.1. Le cours de l'action en 2013 ..... **196**
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'investissements immobiliers cotées (SIIC), auquel a opté Gecina, il est proposé de distribuer en 2014, au titre de l'exercice 2013, un dividende de 4,60 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'investissements immobiliers 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 2013 de la manière suivante et de décider après prise en compte :

- du bénéfice de l'exercice s'élevant à 317 775 285,29 euros ;
- constituant le résultat distribuable de 317 775 285,29 euros ;
- de distribuer un dividende par action de 4,60 euros au titre du régime SIIC, représentant un montant global maximum de 289 204 281,60 euros.

Pour tenir compte, au moment de la mise en paiement du dividende, des actions détenues en propre par la société, qui, conformément à la loi, n'ouvrent pas droit à cette distribution, le montant global du dividende distribué sera ajusté en conséquence.

Le dividende (soit 4,60 euros par action) sera mis en paiement le 30 avril 2014.

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 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Distribution globale | 275 507 619 € | 275 661 971 € | 276 219 394 € |
| Dividende par action | 4,40 € | 4,40 € | 4,40 € |

Dividende n'ouvrant plus droit à l'abattement de 40 % dont bénéficient les personnes physiques résidentes à compter du 1er 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 27 418 585,50 euros.

## 6.1.2. RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Le bénéfice de l'exercice arrêté conformément aux dispositions légales est à la disposition de l'Assemblée Générale.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes portées en réserves en application de la loi et augmenté du report à nouveau.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividendes, soit en numéraire, soit en actions de la société, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire, autre qu'une personne physique :
- détenant, au moment de la mise en paiement de toute Distribution de dividendes, réserves, primes ou revenus réputés distribués au sens du Code général des impôts (une « Distribution »), directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividende de la société ; et
- dont la situation propre ou celle de ses associés détenant, au moment de la mise en paiement de toute Distribution, directement ou indirectement 10 % ou plus des droits à dividende de cet actionnaire rend la société redevable du prélèvement de 20 % visé à l'article 208-C-II ter du Code général des impôts (le « Prélèvement ») (un tel actionnaire étant ci-après dénommé un « Actionnaire à Prélèvement »), sera débiteur vis-à-vis de la société au moment de la mise en paiement de toute Distribution d'une somme dont le montant sera déterminé de manière à neutraliser complètement le coût du Prélèvement dû par la société au titre de ladite Distribution.

Dans l'hypothèse où la société détiendrait, directement ou indirectement, 10 % ou plus d'une ou plusieurs SIIC visées à l'article 208-C du Code général des impôts (une « SIIC Fille »), l'Actionnaire à Prélèvement sera de plus débiteur de la société, à la date de la mise en paiement de toute Distribution de la société, pour un montant (le « Prélèvement SIIC Fille ») égal, selon le cas :
- soit au montant dont la société est devenue débitrice à l'égard de la SIIC Fille, depuis la dernière Distribution de la société, au titre du Prélèvement dont la SIIC Fille s'est trouvée redevable en raison de la participation de la société ;
- soit, en l'absence de tout versement à la SIIC Fille par la société, au Prélèvement dont la SIIC Fille s'est trouvée redevable, depuis la dernière Distribution de la société, à raison d'une Distribution à la société multipliée par le pourcentage des droits à dividende de la société dans la SIIC Fille, de telle manière que les autres actionnaires n'aient pas à supporter une part quelconque du Prélèvement payé par l'une quelconque des SIIC dans la chaîne des participations à raison de l'Actionnaire à Prélèvement.

En cas de pluralité d'Actionnaires à Prélèvement, chaque Actionnaire à Prélèvement sera débiteur de la société pour la quote-part du Prélèvement et du Prélèvement SIIC Fille dont sa participation directe ou indirecte sera la cause. La qualité d'Actionnaire à Prélèvement s'apprécie à la date de mise en paiement de la Distribution.

Sous réserve des informations fournies conformément à l'article 9 des statuts, tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant ou venant à détenir directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividende de la société sera présumé être un Actionnaire à Prélèvement.

Le montant de toute dette due par un Actionnaire à Prélèvement sera calculé de telle manière que la société soit placée, après paiement de celle-ci et compte tenu de la fiscalité qui lui serait éventuellement applicable, dans la même situation que si le Prélèvement n'avait pas été rendu exigible.

La mise en paiement de toute Distribution à un Actionnaire à Prélèvement s'effectuera par inscription en compte courant individuel de cet actionnaire (sans que celui-ci ne produise d'intérêts), le remboursement du compte courant intervenant dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de cette inscription après compensation avec les sommes dues par l'Actionnaire à Prélèvement à la société en application des dispositions prévues ci-dessus. En cas de Distribution réalisée autrement qu'en numéraire, lesdites sommes devront être payées par l'Actionnaire à Prélèvement avant la mise en paiement de ladite Distribution.

Dans l'hypothèse où :
- il se révélerait, postérieurement à une Distribution par la société ou une SIIC Fille, qu'un actionnaire était un Actionnaire à Prélèvement à la date de la mise en paiement de la Distribution ; et où
- la société ou la SIIC Fille aurait dû procéder au paiement du Prélèvement au titre de la Distribution ainsi versée à cet actionnaire, sans que lesdites sommes aient fait l'objet de la compensation prévue au paragraphe précédent, cet Actionnaire à Prélèvement sera tenu de verser à la société non seulement la somme qu'il devait à la société par application des dispositions du présent article mais aussi un montant égal aux pénalités et intérêts de retard le cas échéant dus par la société ou une SIIC Fille en conséquence du paiement tardif du Prélèvement.

Le cas échéant, la société sera en droit d'effectuer une compensation, à due concurrence, entre sa créance à ce titre et toutes sommes qui pourraient être mises en paiement ultérieurement au profit de cet Actionnaire à Prélèvement.

L'Assemblée décide l'affectation du solde qui peut être, soit reporté à nouveau, soit inscrit à un ou plusieurs postes de réserve.

L'époque, le mode et le lieu de paiement des dividendes sont fixés par l'Assemblée Générale Annuelle ou à défaut le Conseil d'Administration.

### 6.1.3. DIVIDENDES DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement du dividende est effectué aux dates et lieux fixés par l'Assemblée Générale et, à défaut, par le Conseil d'Administration, dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice. 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**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Distribution** | 275 361 856 € | 275 507 619 € | 275 661 971 € | 276 219 394 € | 289 204 282 € |
| **Nombre d'actions** | 62 582 240 | 62 615 368 | 62 650 448 | 62 777 135 | 62 870 496 |
| **Dividende relevant du régime SIIC** | 4,40 € | 4,40 € | 4,40 € | 4,40 € | 4,60 € (1) |

(1) Proposition soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

### 6.1.4. RÉSOLUTIONS 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 dans la rubrique « Finance/Publications ».

## 6.2. Informations sur le capital

Le capital, composé de 62 870 496 actions au nominal de 7,50 euros, s'élève à 471 528 720 euros à la clôture de l'exercice 2013.

### 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 2013, la répartition du capital et des droits de vote, telle qu'elle est connue de la société, est la suivante :

**Répartition capital et droits de vote**

| Actionnaires | Nombre de titres | % du capital | % des droits de vote |
|---|---|---|---|
| **Metrovacesa** | 16 809 610 | 26,74 % | 27,56 % |
| **Groupe Rivero** | 10 151 334 | 16,14 % | 16,64 % |
| **Groupe Soler** | 9 568 641 | 15,22 % | 15,69 % |
| **Predica** | 5 347 824 | 8,51 % | 8,77 % |
| **Actionnaires individuels** | 2 790 329 | 4,44 % | 4,57 % |
| **Autres institutionnels résidents** | 1 794 988 | 2,85 % | 2,94 % |
| **Actionnaires non-résidents** | 14 534 769 | 23,12 % | 23,83 % |
| **Actions propres** | 1 873 001 | 2,98 % | |
| **TOTAL** | **62 870 496** | **100,00 %** | **100,00 %** |

À la connaissance de la société, aucun autre actionnaire ne possède plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, les pourcentages en capital et en droits de vote détenus par l'ensemble des membres des organes d'administration et de direction sont respectivement de 35,25 % et 36,33 %.

Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2013 directement 489 465 actions Gecina et indirectement 110 482 actions Gecina dans le cadre du FCPE Gecina actionnariat, soit au total 0,95 % du capital.

À la connaissance de la société, 8 839 actions détenues au nominatif pur par Monsieur Rivero, 9 778 531 actions détenues par Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et 150 000 actions détenues par Inmopark 92 Alicante S.L., sociétés contrôlées par Monsieur Rivero, et 9 561 699 actions détenues par Mag Import S.L., société contrôlée par Madame Victoria Soler, ont fait l'objet d'une saisie conservatoire en février 2010 à la demande de Monsieur Van Ruymbeke dans le cadre de l'information judiciaire mentionnée au paragraphe 1.6.2.

Les actions détenues par Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L., Inmopark 92 Alicante S.L. et par Mag Import S.L. font l'objet d'un nantissement au profit de divers établissements financiers. À la connaissance de la société, un contentieux oppose les constituants du nantissement aux établissements financiers s'agissant de la mise en œuvre de ce nantissement. À la connaissance de la société, les établissements financiers ont notifié, au teneur des comptes nantis sur lesquels sont inscrites les actions de la Société détenues par les constituants précités, l'existence d'un cas de défaut et ont requis le blocage de toutes transactions sur ces comptes.

En octobre 2012, les sociétés Mag Import S.L. et Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. ont fait une demande d'ouverture de dépôt de bilan auprès du Tribunal de commerce de Madrid.

Le 6 novembre 2012, Blackstone Real Estate Partners Europe III et Ivanhoé Cambridge (filiale de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec) ont confirmé avoir acquis près de 40 % des dettes des sociétés Alteco Gestión y Promoción de Marcas S.L. et Mag Import S.L. Le 11 mars 2013, des entités ont indiqué détenir 64,7 % de la dette garantie d'Alteco et de Mag Import (voir paragraphe 6.3.3.).

Le 6 février 2014, Gecina a pris connaissance d'une déclaration de franchissement de seuils et d'intentions publiée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers par Eliseo Finance S.à.r.l, véhicule contrôlé par Blackstone et indirectement détenu en commun par Blackstone au travers de fonds immobiliers qu'elle gère et par Ivanhoé Cambridge, qui agissent de concert. Selon ces informations, Eliseo Finance S.à.r.l détient, au 31 janvier 2014, 14 448 037 actions représentant 22,98 % du capital et des droits de vote de la Société. Cette déclaration de franchissement de seuils et d'intention est reprise au paragraphe 6.3.5

Parallèlement, par courrier reçu le 10 février 2014, le Groupe BPCE au travers de sa filiale Natixis a déclaré avoir franchi en hausse, le 31 janvier 2014, les seuils statutaires de 2 % et 4 % du capital et des droits de vote de la Société. Natixis détient, à titre individuel et directement, 3 134 830 actions représentant 4,99 % du capital et des droits de vote de la Société.

16 809 610 actions détenues par Metrovacesa sont nanties au profit de divers établissements financiers.

La société n'a pas de nantissement sur ses actions propres.

## 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 1er janvier 2016, pour un montant de 320 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, 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 1er janvier 2016 et non encore remboursées s'élève à 2 881 586. La conversion complète des Ornane impliquerait l'émission théorique de 3 573 166 nouvelles actions (hors affectation d'actions existantes), soit 5,7 % du capital.

- Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions potentielles à créer par l'exercice de levées d'options de souscription et d'actions de performance s'élève à 588 730, soit 0,94 % du capital.

Les informations sur les options et actions de performance consenties et/ou levées en 2013 figurent dans le rapport spécial du Conseil d'Administration.

La dilution potentielle venant des titres donnant accès au capital a été calculée quand de tels instruments étaient dans la monnaie, de ce fait aucune « Ornane » n'a été prise en compte au 31 décembre 2013. Les plans de stock-options et d'actions de performance (dans la monnaie) représentent 588 730 actions potentielles.

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 4 161 896 actions nouvelles représentant une dilution potentielle maximale de 6,6 %.

- 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

| | 31/12/2013 | | 31/12/2012 | | 31/12/2011 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % du capital | % des droits de vote | % du capital | % des droits de vote | % du capital | % des droits de vote |
| Metrovacesa | **26,74 %** | **27,56 %** | 26,78 % | 27,71 % | 26,83 % | 27,54 % |
| Groupe Rivero | **16,14 %** | **16,64 %** | 16,11 % | 16,67 % | 16,11 % | 16,54 % |
| Groupe Soler | **15,22 %** | **15,69 %** | 15,24 % | 15,77 % | 15,27 % | 15,68 % |
| Predica | **8,51 %** | **8,77 %** | 8,23 % | 8,52 % | 8,21 % | 8,43 % |
| Actionnaires individuels | **4,44 %** | **4,57 %** | 4,64 % | 4,80 % | 4,81 % | 4,94 % |
| Autres institutionnels résidents | **2,85 %** | **2,94 %** | 3,28 % | 3,39 % | 3,75 % | 3,85 % |
| Actionnaires non-résidents | **23,12 %** | **23,83 %** | 22,36 % | 23,13 % | 22,42 % | 23,02 % |
| Actions propres | **2,98 %** | | 3,36 % | | 2,59 % | |
| **TOTAL** | **100,00 %** | **100,00 %** | **100,00 %** | **100,00 %** | **100,00 %** | **100,00 %** |

## 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)* |
|---|---|---|---|---|
| 2009 | Situation au 1er janvier 2009 | 62 444 652 | 468 334 890,00 | |
| | Levées d'options de souscription d'actions | 9 470 | 71 025,00 | 286 372 |
| | Souscription dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise | 128 118 | 960 885,00 | 1 896 146 |
| | Situation au 31 décembre 2009 | 62 582 240 | 469 366 800,00 | |
| 2010 | Situation au 1er 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 1er 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 1er 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 1er 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 | |

Au cours de l'exercice 2013, il a été procédé à la création de 93 361 actions de la société portant jouissance du 1er janvier 2013 résultant de :

- la souscription de 43 302 actions dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- la création de 2 094 actions issues de levées d'options de souscription d'actions ;
- l'acquisition définitive de 47 965 actions issues du plan d'actions de performance du 14 décembre 2011.

## Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| **I – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE** | | | | | |
| **Capital social (en milliers d'euros)** | 469 367 | 469 615 | 469 878 | 470 829 | 471 529 |
| Nombre des actions ordinaires existantes | 62 582 240 | 62 615 368 | 62 650 448 | 62 777 135 | 62 870 496 |
| Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations et levées d'options de souscription | 2 589 | 572 188 | 618 464 | 510 539 | 588 730 |
| **II – OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en milliers d'euros)** | | | | | |
| Chiffre d'affaires hors taxes | 323 217 | 294 411 | 302 248 | 268 394 | 270 879 |
| Résultat avant impôt. et dotations aux amortissements. dépréciations et provisions | 243 032 | 407 970 | 529 936 | 81 730 | 388 612 |
| Impôts sur les bénéfices | (153) | (24 656) | 42 495 | (314) | (3 818) |
| Résultat après impôt. et dotations aux amortissements. dépréciations et provisions | (160 072) | 275 037 | 272 801 | 410 673 | 317 775 |
| Résultat distribué (*) | 275 362 | 275 508 | 275 662 | 276 219 | 276 630 |
| **III – RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)** | | | | | |
| Résultat après impôt. mais avant dotations aux amortissements et provisions | 3,88 | 6,12 | 9,14 | 1,30 | 6,12 |
| Résultat après impôt. dotations aux amortissements, dépréciations et provisions | (2,56) | 4,39 | 4,35 | 6,54 | 5,05 |
| Dividende net global revenant à chaque action (*) | 4,40 | 4,40 | 4,40 | 4,40 | 4,60 |
| **IV – PERSONNEL** | | | | | |
| Effectif moyen des salariés pendant l'exercice | 563 | 519 | 499 | 417 | 405 |
| Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros) | 35 870 | 36 311 | 33 827 | 27 848 | 28 574 |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale. œuvres sociales) (en milliers d'euros) | 15 825 | 18 394 | 16 854 | 13 019 | 10 333 |

(*) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale d'un dividende de 4,60 euros/action.

## 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 sont valables pour une durée de 26 mois, à compter de l'Assemblée Générale du 18 avril 2013, elles 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. Ces attributions 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**<br>**Date d'Assemblée Générale**<br>*(Durée de l'autorisation et expiration)* | **Restrictions** | **Utilisation des autorisations** |
|---|---|---|
| **1. Émission avec droit préférentiel** | | |
| **Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou l'émission de valeurs mobilières (A)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | 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 |
| AG du 18 avril 2013 – 9e résolution | 100 millions d'euros | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros | |
| **Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (B)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | Néant |
| AG du 18 avril 2013 – 14e résolution | 500 millions d'euros | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | | |

| Titres concernés<br>Date d'Assemblée Générale<br>*(Durée de l'autorisation et expiration)* | Restrictions | Utilisation des autorisations |
|---|---|---|
| **2. Émission sans droit préférentiel** | | |
| **Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou émission de valeurs mobilières dans le cadre d'une offre au public (C)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | Néant |
| AG du 18 avril 2013 – 10e résolution | 50 millions d'euros | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros | |
| **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)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | Néant |
| AG du 18 avril 2013 – 11e résolution | 50 millions d'euros | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros | |
| **Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature (E)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | Néant |
| AG du 18 avril 2013 – 13e résolution | 10 % du capital social ajusté | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros | |
| **Émission d'actions à prix libre (F)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | Néant |
| AG du 18 avril 2013 – 15e résolution | 10 % du capital social ajusté par an | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 400 millions d'euros | |
| **Augmentation de capital par émissions réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise (G)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | 43 302 actions émises en 2013 |
| AG du 18 avril 2013 – 16e résolution | 5 millions d'euros | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros | |
| **Stock-options (H)** | **Montant maximum d'actions pouvant résulter de l'exercice des options** | Néant |
| **Options de souscription d'actions (H1)** | 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration | |
| AG du 18 avril 2013 – 17e résolution | (H1) + (H2) étant limité à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | | |
| **Options d'achat d'actions (H2)** | **Montant maximum d'actions pouvant résulter de l'exercice des options** | |
| AG du 18 avril 2013 – 17e résolution | 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (H1) + (H2) étant limité à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration | Néant |
| | **Montant maximum d'augmentation du capital** | |
| | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 250 millions d'euros | |

| Titres concernés<br>Date d'Assemblée Générale<br>*(Durée de l'autorisation et expiration)* | Restrictions | Utilisation des autorisations |
|---|---|---|
| **Actions de performance (I)** | **Nombre maximum d'actions de performance existantes ou à émettre** | Octroi de 9 700 et 62 560 actions à émettre le 14 décembre 2015 |
| AG du 18 avril 2013 – 18e résolution | 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | **Montant maximum d'augmentation du capital** | |
| | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 400 millions d'euros | |
| **3. Émission avec ou sans droit préférentiel** | | |
| **Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital (J)** | **Montant maximum d'augmentation du capital** | Néant |
| AG du 18 avril 2013 – 12e résolution | 15 % de l'émission initiale | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) + (I) + (J) étant limité à 400 millions d'euros | |
| **4. Rachat d'actions** | | |
| **Opérations de rachat d'actions** | **Nombre maximum d'actions pouvant être rachetées** | 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. |
| AG du 18 avril 2013 – 8e résolution | 10 % du capital social ajusté ou 5 % dans le cas de rachats d'actions en vue d'opérations de croissance externe | |
| (18 mois maximum, expiration le 19 octobre 2014) | **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** | |
| | 941 657 025 € | |
| **Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues** | **Nombre maximum d'actions pouvant être annulées pendant 24 mois** | Néant |
| AG du 18 avril 2013 – 19e résolution | 10 % des actions composant le capital social ajusté | |
| (26 mois maximum, expiration le 19 juin 2015) | | |

# 6.3. Opérations sur le capital

## 6.3.1. OPÉRATIONS DE LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée du 18 avril 2013 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 18 avril 2013 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 2013.

Au cours de l'exercice 2013, Gecina n'a pas utilisé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 17 avril 2012 puis par l'Assemblée Générale du 18 avril 2013, de procéder au rachat de ses propres actions.

### CONTRAT DE LIQUIDITÉ

À la date du 27 décembre 2013, il a été mis fin au contrat de liquidité confié par la société Gecina à Exane. À cette date, 5 880 142,60 euros figuraient au compte de liquidité et 18 325 actions Gecina.

Pour la période du 1er janvier au 27 décembre 2013, au titre du contrat de liquidité confié à Exane, Gecina a racheté 130 937 actions pour un montant de 11 779 970,58 euros et cédé 172 612 actions pour un montant de 15 656 776,52 euros.

Le nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2013 s'élève à 1 873 001, soit 2,98 % du capital. Elles représentent un investissement total de 135 millions d'euros, pour un prix de revient unitaire moyen de 72,47 euros par action.

**Opérations de la société sur ses propres actions**

| Informations cumulées 2013 | | % du capital |
|---|---|---|
| **Nombre de titres composant le capital de l'émetteur au 31 décembre 2013** | 62 870 496 | |
| **Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2012** | 2 109 225 | 3,36 % |
| **Levées d'options au cours de l'exercice** | - 194 523 | |
| **Actions transférées aux plans d'attributions** | 0 | |
| **Annulation retraits de droits** | - 26 | |
| **Rachat d'actions** | 0 | |
| Cours moyen des rachats y compris frais de transaction | | |
| **Contrat de liquidité** | | |
| Nombre de titres achetés | 130 937 | |
| Nombre de titres vendus | 172 612 | |
| Cours moyen des achats | 89,96 € | |
| Cours moyen des ventes | 90,70 € | |
| **Nombre de titres autodétenus au 31 décembre 2013** | 1 873 001 | 2,98 % |

Les conditions de mise en œuvre du programme de rachat soumis à autorisation font l'objet d'un descriptif du programme et sont encadrées, notamment, par les dispositions prévues par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, modifié par l'Ordonnance 2009-105 du 30 janvier 2009, le Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003, dite directive « Abus de marché », entrée en vigueur à compter du 13 octobre 2004, l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier et les articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (modifié en dernier lieu par les arrêtés des 2 avril et 10 juillet 2009), par l'Instruction AMF 2005-06 du 22 février 2005 (modifiée en dernier lieu le 20 juillet 2009) et par deux décisions AMF des 22 mars 2005 et 1er 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(1) et la société de droit de l'Ontario (Canada) Ivanhoé Cambridge II Inc. (« Ivanhoé Cambridge »)(2) 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 »).

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.U. (« Alteco ») et de Mag Import, S.L. (« Mag Import »)(3), 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 »)[4] 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[5] 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[6] ;
- 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[7].

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.

(1) « Blackstone » s'entend de 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 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.
(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 2013, 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Francis Vasseur, Directeur Valorisations et Expertises** | Actions | Exercice de stock-options | 9 janvier 2013 | 9 janvier 2013 | Hors marché | 37,23 € | 37 230,00 € |
| **Florence Flageul, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 15 janvier 2013 | 15 janvier 2013 | Hors marché | 37,23 € | 79 970,04 € |
| **Francis Vasseur, Directeur Valorisations et Expertises** | Actions | Exercice de stock-options | 16 janvier 2013 | 16 janvier 2013 | Hors marché | 37,23 € | 40 617,93 € |
| **Olivier Haye, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 18 janvier 2013 | 18 janvier 2013 | Hors marché | 37,23 € | 77 885,16 € |
| **David Soly, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 18 janvier 2013 | 18 janvier 2013 | Hors marché | 37,23 € | 77 885,16 € |
| **David Soly, membre du Comité de Direction** | Actions | Cession | 18 janvier 2013 | 18 janvier 2013 | Euronext Paris | 87,78 € | 133 959,45 € |
| **David Soly, membre du Comité de Direction** | Actions | Cession | 18 janvier 2013 | 18 janvier 2013 | Euronext Paris | 88,14 € | 184 393,48 € |
| **Florence Flageul, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 15 janvier 2013 | 15 janvier 2013 | Hors marché | 61,02 € | 24 408,00 € |
| **Florence Flageul, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 15 janvier 2013 | 15 janvier 2013 | Hors marché | 37,23 € | 36 820,47 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 26 février 2013 | 5 mars 2013 | (1) | 83,95 € | 1 009 582,70 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 27 février 2013 | 5 mars 2013 | (2) | 84,65 € | 496 980,15 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 4 mars 2013 | 5 mars 2013 | (3) | 86,72 € | 1 113 347,27 € |
| **Franck Bernard, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 7 mars 2013 | 8 mars 2013 | Hors marché | 37,23 € | 15 562,14 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 5 mars 2013 | 11 mars 2013 | Euronext Paris | 87,00 € | 2 262,00 € |
| **Vincent Moulard, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 8 mars 2013 | 11 mars 2013 | Hors marché | 37,23 € | 45 346,14 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 12 mars 2013 | 18 mars 2013 | Euronext Paris | 86,60 € | 768 327,62 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 13 mars 2013 | 18 mars 2013 | Euronext Paris | 86,48 € | 519 992,82 € |
| **Philippe Valade, membre du Comité Exécutif** | Actions | Exercice de stock-options | 19 mars 2013 | 20 mars 2013 | Hors marché | 37,23 € | 119 694,45 € |
| **Éric Saint-Martin, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 25 mars 2013 | 26 mars 2013 | Hors marché | 37,23 € | 94 675,89 € |

(1) Euronext Paris (quantité : 7 347), Turquoise (quantité : 222), Chi-X (quantité : 1 326), Cross finder (quantité : 1 131).
(2) Euronext Paris (quantité : 5 101), Bats (quantité : 165), Chi-X (quantité : 605).
(3) Euronext Paris (quantité : 7 251), Bats (quantité : 5), Chi-X (quantité : 4 033), Turquoise (quantité : 1 458), Equiduct (quantité : 72), Blink (quantité : 19).

| Déclarant | Instruments financiers | Nature de l'opération | Date de l'opération | Date de réception de la déclaration | Lieu de l'opération | Prix unitaire | Montant de l'opération |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Vincent Moulard, membre du Comité de Direction** | Actions | Cession | 25 mars 2013 | 26 mars 2013 | Euronext Paris | 90,00 € | 15 840,00 € |
| **Crédit Agricole Assurances S.A., personne morale liée à Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 22 mars 2013 | 28 mars 2013 | (4) | 88,75 € | 10 471,91 € |
| **Crédit Agricole Assurances S.A., personne morale liée à Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 26 mars 2013 | 28 mars 2013 | (5) | 88,94 € | 11 473,26 € |
| **Crédit Agricole Assurances S.A., personne morale liée à Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 27 mars 2013 | 28 mars 2013 | (6) | 88,59 € | 184 170,50 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 22 mars 2013 | 28 mars 2013 | (7) | 88,74 € | 154 139,81 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 26 mars 2013 | 28 mars 2013 | (8) | 88,96 € | 37 630,58 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 27 mars 2013 | 28 mars 2013 | (9) | 88,59 € | 1 058 346,60 € |
| **Vincent Moulard, membre du Comité de Direction** | Actions | Cession | 28 mars 2013 | 28 mars 2013 | Euronext Paris | 90,05 € | 270 152,70 € |
| **Crédit Agricole Assurances S.A., personne morale liée à Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 28 mars 2013 | 3 avril 2013 | (10) | 88,94 € | 186 942,42 € |
| **Vincent Moulard, membre du Comité Exécutif** | Actions | Exercice de stock-options | 3 avril 2013 | 3 avril 2013 | Hors marché | 37,23 € | 55 845,00 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 28 mars 2013 | 4 avril 2013 | (11) | 89,38 € | 693 074,12 € |
| **Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 4 avril 2013 | 9 avril 2013 | (12) | 89,63 € | 1 611 009,62 € |
| **Crédit Agricole Assurances S.A., personne morale liée à Predica, membre du Conseil d'Administration** | Actions | Acquisition | 4 mars 2013 | 9 avril 2013 | (13) | 89,63 € | 512 325,08 € |
| **Veronica Bassalo Rossignol, membre du Comité de Direction** | Actions | Exercice de stock-options | 24 avril 2013 | 29 avril 2013 | Hors marché | 37,23 € | 7 446,00 € |
| **Loïc Hervé, membre du Comité Exécutif** | Actions | Cession | 6 mai 2013 | 6 mai 2013 | Euronext Paris | 94,06 € | 188 127,00 € |
| **Loïc Hervé, membre du Comité Exécutif** | Actions | Exercice de stock-options | 16 mai 2013 | 23 mai 2013 | Hors marché | 37,23 € | 583 952,55 € |
| **Loïc Hervé, membre du Comité Exécutif** | Actions | Cession | 16 mai 2013 | 23 mai 2013 | Euronext Paris | 96,93 € | 1 520 422,34 € |

(4) Euronext Paris (quantité : 51), Turquoise (quantité : 44), Chi-X (quantité : 16), XOTC (quantité : 6), Smartpool (quantité : 1).
(5) Euronext Paris (quantité : 53), Turquoise (quantité : 40), Chi-X (quantité : 33), Bats (quantité : 3).
(6) Euronext Paris (quantité : 1 596), Turquoise (quantité : 273), Chi-X (quantité : 210).
(7) Euronext Paris (quantité : 749), Bats (quantité : 30), Chi-X (quantité : 222), Turquoise (quantité : 646), XOTC (quantité : 80), Autres (quantité : 10).
(8) Euronext Paris (quantité : 192), Bats (quantité : 5), Chi-X (quantité : 76), Turquoise (quantité : 150).
(9) Euronext Paris (quantité : 9 228), Bats (quantité : 19), Chi-X (quantité : 1 122), Turquoise (quantité : 1 559), JPM-X (19).
(10) Euronext Paris (quantité : 547), Posit (quantité : 883), Turquoise (quantité : 357), Chi-X (quantité : 252), Trajectory X (quantité : 21), MS Pool (quantité : 42).
(11) Euronext Paris (quantité : 1 947), Posit (quantité : 2 774), Chi-X (quantité : 1 137), Turquoise (quantité : 1 767), Trajectory (quantité : 43), MS Pool (quantité : 86).
(12) Euronext Paris (quantité : 10 605), CHI-X (quantité : 2 696), Turquoise (quantité : 2 876), UBS PIN (quantité : 1 078), UBS MTF (quantité : 359), BlockMatch (quantité : 180), Bats (quantité : 180).
(13) Euronext Paris (quantité : 3 373), CHI-X (quantité : 800), Turquoise (quantité : 858), UBS PIN (quantité : 343), UBS MTF (quantité : 114), Turquoise Dark (quantité 57), Bats (quantité : 57), BlockMatch (quantité : 57), Chi-X Dark (quantité : 57)

| Déclarant | Instruments financiers | Nature de l'opération | Date de l'opération | Date de réception de la déclaration | Lieu de l'opération | Prix unitaire | Montant de l'opération |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| André Lajou, membre du Comité Exécutif | Actions | Cession | 22 mai 2013 | 24 mai 2013 | Euronext Paris | 98,10 € | 506 999,40 € |
| Eduardo Paraja Quiros, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 17 mai 2013 | 27 mai 2013 | Euronext Paris | 97,41 € | 9 741,40 € |
| Yves Dieulesaint, membre du Comité de Direction | Actions | Exercice de stock-options | 21 juin 2013 | 21 juin 2013 | Hors marché | 61,02 € | 259 335,00 € |
| Yves Dieulesaint, membre du Comité de Direction | Actions | Exercice de stock-options | 21 juin 2013 | 21 juin 2013 | Hors marché | 37,23 € | 107 408,55 € |
| Pascale Neyret, membre du Comité de Direction | Actions | Exercice de stock-options | 21 juin 2013 | 21 juin 2013 | Hors marché | 78,98 € | 35 067,12 € |
| Pascale Neyret, membre du Comité de Direction | Actions | Exercice de stock-options | 21 juin 2013 | 21 juin 2013 | Hors marché | 37,23 € | 77 847,93 € |
| Veronica Bassalo Rossignol, membre du Comité de Direction | Actions | Cession | 17 mai 2013 | 24 juin 2013 | Euronext Paris | 93,34 € | 38 536,16 € |
| Francis Vasseur, Directeur Valorisation et Expertises | Actions | Exercice de stock-options | 29 juillet 2013 | 30 juillet 2013 | Hors marché | 78,98 € | 40 674,70 € |
| André Lajou, membre du Comité Exécutif | Actions | Cession | 31 juillet 2013 | 1er août 2013 | Euronext Paris | 92,52 € | 88 823,90 € |
| André Lajou, membre du Comité Exécutif | Actions | Cession | 1er août 2013 | 2 août 2013 | Euronext Paris | 92,75 € | 663 362,30 € |
| Francis Vasseur, Directeur Valorisation et Expertises | Actions | Exercice de stock-options | 5 août 2013 | 6 août 2013 | Hors marché | 78,98 € | 65 869,32 € |
| Vincent Moulard, membre du Comité Exécutif | Actions | Exercice de stock-options | 6 août 2013 | 7 août 2013 | Hors marché | 37,23 € | 85 629,00 € |
| Predica, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 6 sept. 2013 | 12 sept. 2013 | Euronext Paris | 86,51 € | 2 328 670,42 € |
| Predica, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 9 sept. 2013 | 13 sept. 2013 | (14) | 86,87 € | 1 610 135,45 € |
| Predica, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 10 sept. 2013 | 13 sept. 2013 | (15) | 88,02 € | 607 134,37 € |
| Predica, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 11 sept. 2013 | 13 sept. 2013 | (16) | 88,65 € | 2 002 422,24 € |
| Predica, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 12 sept. 2013 | 13 sept. 2013 | (17) | 89,85 € | 445 476,30 € |
| Predica, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 13 sept. 2013 | 17 sept. 2013 | (18) | 89,88 € | 284 290,44 € |
| Predica, membre du Conseil d'Administration | Actions | Acquisition | 18 sept. 2013 | 2 octobre 2013 | (19) | 89,76 € | 358 857,28 € |
| Yves Dieulesaint, membre du Comité de Direction | Actions | Cession | 30-déc-13 | 30-déc-13 | Euronext Paris | 95,50 € | 76 401,36 € |

À la connaissance de la société, le récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants reprend l'ensemble des opérations et instruments financiers (cessions, acquisitions, exercice de stock-options...) déclarés par les dirigeants sur les actions Gecina.

(14) Les acquisitions ont eu lieu sur Euronext Paris (majoritairement) ainsi que sur Turquoise, Bats et Chi-X.
(15) Les acquisitions ont eu lieu sur Turquoise (majoritairement), sur Euronext Paris, Chi-X, Posit et XOTC.
(16) Les acquisitions ont eu lieu sur Euronext Paris (majoritairement), Turquoise, XOTC, Chi-X, et Posit.
(17) Les acquisitions ont eu lieu sur Euronext Paris (majoritairement), Turquoise, Chi-X et XOTC.
(18) Les acquisitions ont eu lieu sur Euronext Paris (majoritairement) ainsi que sur Turquoise et Chi-X.
(19) Les acquisitions ont eu lieu sur Euronext Paris (majoritairement) ainsi que sur Turquoise, Chi-X, Bats et XOTC.

### 6.3.5. DÉCLARATION DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS ET DÉCLARATION D'INTENTION

Au cours de l'exercice 2013, la société n'a été informée d'aucun franchissement de seuil légal et statutaire.

Depuis le début de l'exercice 2014, la société a pris connaissance de la déclaration de franchissement de seuils et d'intention publiée par l'Autorité des marchés financiers sous le n° 214C0205 le 6 février 2014 et reproduite ci-après.

Par courrier reçu le 4 février 2014, précisé notamment par un courrier reçu le 6 février 2014, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Eliseo Finance S.à.r.l.[1] (2-4 rue Eugène-Ruppert, L-2453 Luxembourg, Grand Duché du Luxembourg) a déclaré avoir franchi en hausse, le 31 janvier 2014, les seuils de 5 %, 10 %, 15 % et 20 % du capital et des droits de vote de la société Gecina et détenir, 14 448 037 actions Gecina représentant autant de droits de vote, soit 22,98 % du capital et des droits de vote de cette société[2].

Ce franchissement de seuils résulte de la réalisation d'un nantissement d'actions Gecina.

Par les mêmes courriers, 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 Ivanhoé Cambridge II Inc. (Ivanhoé Cambridge), Blackstone procède, au nom et pour le compte du concert formé par Blackstone, Ivanhoé 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 Ivanhoé 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. »

Parallèlement, par courrier reçu le 10 février 2014, le Groupe BPCE au travers de sa filiale Natixis a déclaré avoir franchi en hausse, le 31 janvier 2014, les seuils statutaires de 2 % et 4 % du capital et des droits de vote de la Société. Natixis détient, à titre individuel et directement, 3 134 830 actions représentant 4,99 % du capital et des droits de vote de la Société.

## 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 2013.
Le rapport ci-après indique le nombre et les principales caractéristiques des stock-options attribuées entre 2004 et 2010 par Gecina à son personnel.

(1) Société détenue par les affiliés des sociétés The Blackstone Group L.P. (Blackstone) et Ivanhoé Cambridge II Inc. (contrôlée au plus haut niveau par la Caisse de dépôt et placement du Québec), étant précisé que Blackstone agit en qualité de gérant commandité du partnership formé avec Ivanhoé Cambridge II Inc., et que Blackstone et Ivanhoé Cambridge II Inc. (et leurs affiliés, y compris Eliseo Finance S.à.r.l.) agissent de concert (cf. D&I n° 213C0350 en date du 15 mars 2013).
(2) Sur la base d'un capital composé de 62 870 496 actions représentant autant de droits de vote, en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 (1) | 09/12/2010 (1) |
| 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 |
| **Nombre d'options attribuées** | **316 763** | **236 749** | **254 008** | **200 260** | **331 875** | **251 913** | **210 650** |
| 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 | 104,04 | 104,72 | 37,23 | 78,98 | 84,51 |
| **Nombre d'actions souscrites ou achetées à ce jour** | **294 270** | **0** | **0** | **0** | **281 691** | **2 094** | **0** |
| 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 | 128 952 | 0 | 0 | 0 | 125 365 | 444 | 0 |
| **Nombre d'actions pouvant être levées** | **22 493** | **236 749** | **252 439** | **198 691** | **50 184** | **248 250** | **210 450** |
| 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 | 14 713 | 130 336 | 123 393 | 110 320 | 32 011 | 143 849 | 117 000 |

(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 2013, 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 2013

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 2013

Néant.

## LEVÉES D'OPTIONS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ GECINA EN 2013

Les levées d'options Gecina effectuées par l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2013 ont été les suivantes :

| Plans | Prix d'exercice des options | Nombre d'options exercées en 2013 |
|---|---|---|
| **Options d'achat d'actions octobre 2004** | 61,02 € | 13 307 |
| **Options d'achat d'actions décembre 2008** | 37,23 € | 181 216 |
| **Options de souscription d'actions 16 avril 2010** | 78,98 € | 2 094 |
| **TOTAL** | | **196 617** |

**INFORMATION RELATIVE AUX OPTIONS LEVÉES PAR LES DIX ATTRIBUTAIRES SALARIÉS AYANT LEVÉ LE PLUS D'OPTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2013**

| Plans | Prix d'exercice des options | Nombre d'options exercées en 2013 |
|---|---|---|
| Options d'achat d'actions octobre 2004 | 61,02 € | 5 158 |
| Options d'achat d'actions décembre 2008 | 37,23 € | 42 635 |
| Options de souscription d'actions 16 avril 2010 | 78,98 € | 2 094 |
| **TOTAL** | | **49 887** |

Aucune levée d'options n'a été effectuée par les mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Gecina au cours de l'exercice 2013.

## 6.4.2. ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

En vertu de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte de Gecina du 18 avril 2013, le Conseil d'Administration de Gecina a adopté le 13 décembre 2013 deux règlements de plan d'actions de performance. Ces plans permettent l'attribution d'actions de performance Gecina au profit de bénéficiaires désignés parmi les salariés et mandataires sociaux les plus directement concernés par le développement du groupe Gecina, dans la limite de 1,5 % du capital social.

### PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 13 DÉCEMBRE 2013 (AP13)

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 précédent la Date d'Acquisition (1er décembre 2015 cours de clôture versus 1er 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.
À l'expiration d'une période de deux ans à compter de la réunion du Conseil d'Administration de Gecina ayant décidé l'attribution desdites actions, et sous réserve de la satisfaction des conditions susvisées, les bénéficiaires deviendront propriétaires des actions qui leur auront été attribuées et disposeront de tous les droits de l'actionnaire. Ils ne pourront toutefois pas céder leurs actions pendant une période de deux ans à compter de leur date d'acquisition.

### PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 13 DÉCEMBRE 2013 (AP13-2)

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-dessous :

- 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 précédent la Date d'Acquisition (1er décembre 2015 cours de clôture versus 1er 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.
À l'expiration d'une période de deux ans à compter de la réunion du Conseil d'Administration de Gecina ayant décidé l'attribution desdites actions, et sous réserve de la satisfaction des conditions susvisées, les bénéficiaires deviendront propriétaires des actions qui leur auront été attribuées et disposeront de tous les droits de l'actionnaire. Ils ne pourront toutefois pas céder leurs actions pendant une période de deux ans à compter de leur date d'acquisition.

Les bénéficiaires de ces plans sont soumis à la réglementation applicable en matière de délits d'initié au moment de la cession

des actions telle qu'elle résulte des règles spécifiques de la société incluant les principes et règles de déontologie boursière et des lois et règlements applicables.

Par ailleurs, en tout état de cause, conformément à l'article L. 225-197-1 I, les actions ne pourront pas être cédées :

**1.** Dans le délai de dix séances de Bourse précédant et de trois jours suivant la date à laquelle les Comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;

**2.** Dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la société ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la société, et la date postérieure de dix séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Le tableau ci-dessous indique le nombre et les principales caractéristiques des actions de performance attribuées sur le fondement des délégations susvisées :

| Plan d'attribution d'actions de performance | AP13 | AP13-2 |
|---|---|---|
| Date du Conseil d'Administration | 13/12/2013 | 13/12/2013 |
| Point de départ de la période d'acquisition | 13/12/2013 | 13/12/2013 |
| Date d'acquisition | 14/12/2015 | 14/12/2015 |
| Nombre d'actions attribuées | 62 560 | 9 700 |
| dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux | 10 000 | NA |
| dont nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés | 23 500 | NA |
| Nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées | | |
| dont nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées par les mandataires sociaux | | |
| dont nombre d'actions souscrites, achetées ou annulées par les 10 premiers attributaires salariés | | |
| Nombre d'actions pouvant être attribuées | | |
| dont nombre d'actions pouvant être attribuées aux mandataires sociaux | 10 000 | NA |
| dont nombre d'actions pouvant être attribuées aux 10 premiers attributaires salariés | 23 500 | NA |

Elles font également l'objet du rapport suivant :

### RAPPORT SPÉCIAL SUR L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET AUX SALARIÉS

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de vous informer sur l'attribution, au cours de l'exercice 2013, d'actions de performance à émettre au profit des membres du personnel de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et des mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1-II du Code de commerce.

### PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 13 DÉCEMBRE 2013

En vertu de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2013 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a procédé le 13 décembre 2013 à l'attribution de deux plans d'actions de performance de 62 560 actions et 9 700 actions, de la société d'une valeur de 93,65 euros [1].

Le premier plan (AP13) correspond à 62 560 actions de performance à émettre au profit des bénéficiaires désignés parmi les salariés et mandataires sociaux les plus directement concernés par le développement du Groupe.
Le second plan (AP13-2) permet d'attribuer 20 actions de performance à émettre à chacun des salariés liés par un contrat de travail effectif au Groupe Gecina à la date d'attribution et comptant au moins trois mois d'ancienneté au sein du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce et aux conditions arrêtées dans les plans d'actions de performance Gecina du 13 décembre 2013, les actions attribuées par le Conseil d'Administration susmentionnées seront définitivement acquises à l'expiration d'un délai de deux ans suivant leur date d'attribution (la date d'acquisition) et sous réserve de l'atteinte de la condition de présence et de la condition de performance.

(1) Cours de l'action le jour de l'attribution.

À compter de la date d'acquisition et sous réserve de la satisfaction des conditions susvisées, les bénéficiaires deviendront propriétaires des actions qui leur auront été attribuées gratuitement et disposeront de tous les droits de l'actionnaire. Ils ne pourront toutefois pas céder les actions de performance qui leur auront été définitivement attribuées pendant une période de deux ans à compter de la date d'acquisition.

**Actions de performance consenties aux mandataires sociaux de la société Gecina**

| Date du Conseil d'Administration | Date d'attribution | Nombre d'actions | Attributaire |
|---|---|---|---|
| 13/12/2013 | 13/12/2013 | 10 000 | Philippe Depoux, Directeur Général |

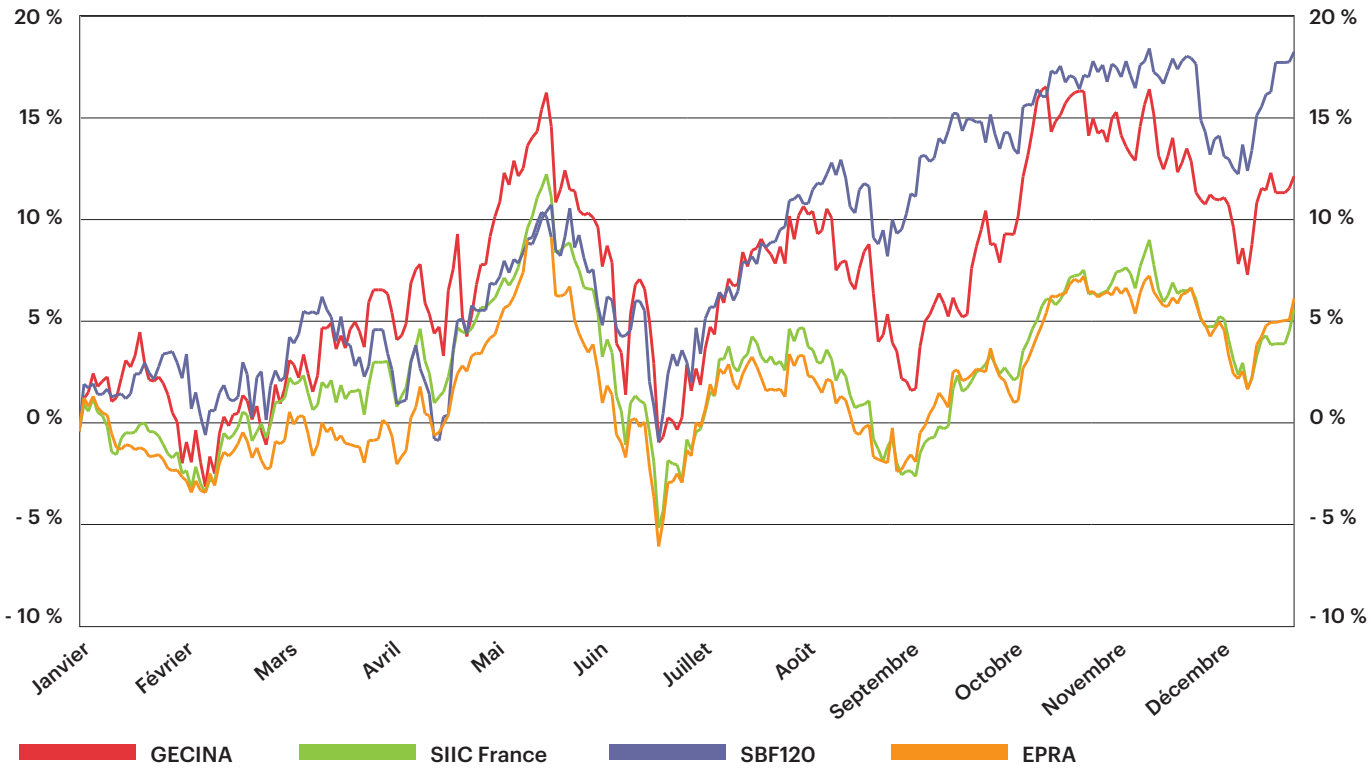
**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX SALARIÉS (NON-MANDATAIRES SOCIAUX) DE LA SOCIÉTÉ GECINA AYANT REÇU LE PLUS GRAND NOMBRE D'ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2013**

23 500 actions de performance ont été attribuées pour le premier plan (AP13).

# 6.5. L'action Gecina

## 6.5.1. LE COURS DE L'ACTION EN 2013

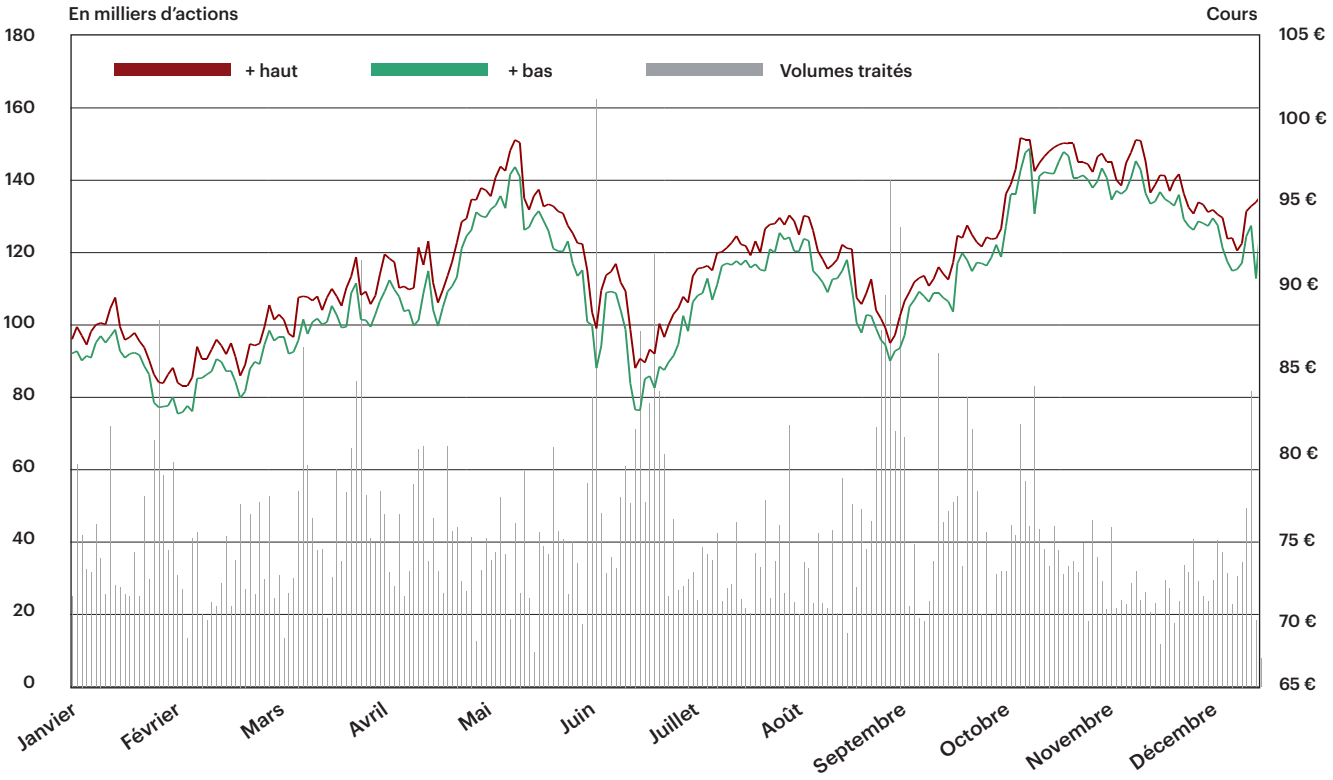
Le cours de l'action Gecina a enregistré une hausse de 13,11 % au cours de l'année 2013, passant de 84,90 euros le 31 décembre 2012 à 96,03 euros le 31 décembre 2013.
Ce cours s'est inscrit entre un plus bas de 82,50 euros le 7 février et un plus haut de 100,10 euros le 15 octobre.




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 2013. Au total, 11 008 793 titres ont été échangés sur Euronext au cours de l'année 2013 pour un montant total de capitaux de 1 001 millions d'euros.

À la fin de l'année 2013, la capitalisation boursière de la société s'élevait à 6 037 millions d'euros.

### Gecina 2013 – Cours extrêmes en euros




## 6.5.2. MARCHÉ DES TITRES

### PLACE DE COTATION

L'action Gecina est cotée à Euronext Paris – Compartiment A (Blue Chips) sous le code ISIN FR0010040865. Le titre est éligible au Système de Règlement Différé (SRD) et est inclus dans les indices SBF 120, CAC Mid 60.

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 |
|---|---|---|---|---|---|
| | Gecina 4,75 % 11/04/2019 | Gecina 4,25 % 03/02/2016 | Gecina 2,125 % 01/01/2016 | Gecina 4,50 % 19/09/2014 | Gecina 2,875 % 30/05/2023 |
| Nom et type de l'émission | Euro Medium Term Notes | Euro Medium Term Notes | Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (Ornane) | Euro Medium Term Notes | Euro Medium Term Notes |
| Date d'émission | 11/04/2012 | 03/02/2011 | 09/04/2010 | 20/09/2010 | 30/05/2013 |
| Montant de l'émission | 650 M€ | 500 M€ | 320 M€ | 500 M€ | 300 M€ |
| Prix de l'émission | 99,499 % à hauteur d'un montant de 650 M€ | 99,348 % à hauteur d'un montant de 500 M€ | 111,05 € | 99,607 % à hauteur d'un montant de 500 M€ | 98,646 % à hauteur d'un montant de 300 M€ |
| Échéance | 11/04/2019 | 03/02/2016 | 01/01/2016 | 19/09/2014 | 30/05/2023 |
| Intérêt annuel | 4,75 % | 4,25 % | 2,125 % | 4,50 % | 2,875 % |
| Code ISIN | FR0011233337 | FR0011001361 | FR0010881573 | FR0010943316 | FR0011502814 |

## 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 2012 | 1 192 591 | 86,28 | 76,77 | 68,59 |
| Août 2012 | 562 040 | 43,06 | 78,49 | 74,00 |
| Septembre 2012 | 1 277 462 | 101,91 | 82,93 | 75,62 |
| Octobre 2012 | 1 000 597 | 80,57 | 86,22 | 75,87 |
| Novembre 2012 | 2 765 130 | 231,87 | 89,25 | 82,54 |
| Décembre 2012 | 790 599 | 67,96 | 88,81 | 83,83 |
| Janvier 2013 | 861 508 | 74,78 | 89,90 | 83,20 |
| Février 2013 | 787 159 | 66,67 | 87,22 | 82,50 |
| Mars 2013 | 860 549 | 76,20 | 90,53 | 85,66 |
| Avril 2013 | 1 109 493 | 100,28 | 93,50 | 88,04 |
| Mai 2013 | 836 854 | 80,04 | 99,96 | 90,61 |
| Juin 2013 | 1 197 751 | 105,77 | 95,41 | 82,71 |
| 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 |

### 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 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2009 | 30 367 941 | 256 | 85,88 | 25,85 | 76,14 |
| 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 |

Source : Nyse Euronext.

# Responsabilité et performance RSE

**Préambule :** l'immobilier durable à horizon 2050


**7.1.** Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes ..... **202**
7.1.1. Stratégie des parties prenantes ..... **202**
7.1.2. Enjeux clés et matrice de matérialité ..... **205**
7.1.3. Politique RSE ..... **211**
7.1.4. Pilotage et coordination de la stratégie RSE et patrimoine responsable ..... **217**
7.1.5. Un siège exemplaire en constante amélioration ..... **220**

**7.2.** La performance RSE ..... **222**
7.2.1. Périmètre et méthodologie de reporting ..... **223**
7.2.2. Tableau d'indicateurs de performance ..... **232**
7.2.3. Une démarche reconnue par les agences de notation extra-financière ..... **238**
7.2.4. Analyse de conformité et de transparence ..... **239**

**7.3.** Patrimoine ..... **241**
7.3.1. Performance énergétique et énergies renouvelables ..... **241**
7.3.2. Labellisation, certification et performance environnementale ..... **250**
7.3.3. Valeur immatérielle, bien-être et productivité ..... **258**
7.3.4. Sécurité et maîtrise des risques ..... **264**

**7.4.** Planète ..... **264**
7.4.1. Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre ..... **264**
7.4.2. Ressources naturelles et déchets ..... **268**
7.4.3. Biodiversité ..... **271**
7.4.4. Eau ..... **277**

**7.5.** Collaborateurs ..... **277**
7.5.1. Intégrer la RSE aux métiers de Gecina ..... **278**
7.5.2. Talents et compétences ..... **279**
7.5.3. Conditions de travail ..... **284**
7.5.4. Diversité et égalité de traitement ..... **290**

**7.6.** Société ..... **295**
7.6.1. Intégration au territoire ..... **295**
7.6.2. Relations parties prenantes ..... **297**
7.6.3. Gouvernance et éthique des affaires ..... **304**
7.6.4. Les achats responsables ..... **307**
7.6.5. Mécénat et partenariats ..... **313**

**7.7.** Table de correspondance (en lien avec France GBC, EPRA, GRI CRESS et Grenelle 2) ..... **316**

# Préambule

## LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) AU CŒUR DU CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE ET ÉCONOMIQUE DE L'IMMOBILIER

Depuis le Grenelle de l'Environnement, des progrès collaboratifs ont été faits. La « valeur verte » qui évalue la dimension responsable d'un actif, participe de cet apprentissage, comme la maîtrise du coût global et le reporting extra-financier. On est loin des bonnes pratiques ou de la bienveillance résiduelle... 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.

Puissant secteur économique en France, l'immobilier est au cœur du sujet environnemental. Avec 70 millions de tonnes d'équivalent pétrole, le secteur du bâtiment consomme 43 % de l'énergie finale (et près de 60 % si l'on intègre l'énergie grise et les transports induits) et contribue pour près de 25 % aux émissions nationales de gaz à effet de serre (120 millions de tonnes de $CO_2$ soit 32,7 millions de tonnes de carbone)[1]. 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).

Perçu comme plutôt inerte et structurellement lent à évoluer, compte tenu d'un faible taux de renouvellement annuel (300 000 logements et 14 millions de m² de bâtiments tertiaires) face à un stock à très longue durée de vie (près de 30 millions de logements et plus de 814 millions de m² de bâtiments tertiaires), le secteur immobilier a su se positionner comme un acteur clé pour résoudre les défis environnementaux auxquels nous devons faire face. Que l'on se réfère au concept de « Troisième révolution industrielle »[2] de Jeremy Rifkin où le bâtiment participe activement de 4 des 5 piliers (Énergies renouvelables, microcentrales de production, stockage, réseaux intelligents...) ou aux grappes d'innovation de la prochaine Transition énergétique[3] décrite par Vaclav Smil, le secteur construction/immobilier est clairement identifié comme vecteur prépondérant du changement de paradigme énergétique.

Principal gisement d'économies d'énergie exploitable immédiatement, pour lequel les investissements sont identifiés comme les plus rentables, **ce secteur pourrait bien être le seul qui offre des possibilités de progrès suffisamment fortes pour répondre aux engagements nationaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre.**

(1) Source principale : ADEME Contexte et enjeux – secteur construction.
(2) Jeremy Rifkin, *La troisième révolution industrielle.* LLL les liens qui libèrent, décembre 2012.
(3) Vaclav Smil, *Energy Transitions : History, Requirements, Prospects.* Praeger 2010.

## LE DÉFI DE GECINA : ÊTRE UN ACTEUR DE L'IMMOBILIER À HAUTE COMPÉTENCE SOCIÉTALE

Concevoir, investir, gérer, rénover un patrimoine immobilier est une activité de plus en plus structurante dans les sociétés urbaines d'aujourd'hui, capitales saturées des pays développés ou nouvelles villes en croissance exponentielle des puissances émergentes. La performance de l'offre découle autant de la transparence des mécanismes de production, que de l'intégration des enjeux collectifs, ou encore du rapport qualité-prix. Dans ce contexte, l'immobilier est plus que jamais une activité « sociétalement » dépendante.

Ce facteur différenciant de performance est un enjeu majeur pour Gecina. Il s'agit d'associer, d'une façon équitable, la création de valeur pour l'acteur privé (mesurée à travers l'exploitation et la valeur des actifs) et celle pour la Société (jugée par la collectivité locale en tenant compte des externalités directes et indirectes, positives ou négatives). Cette voie 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, le privé, prouver sa capacité à innover, proposer, gérer des produits de la façon « durable et responsable » attendue.

Gecina a choisi d'être un acteur de l'immobilier à haute compétence sociétale, pour compter dans cette nouvelle donne urbaine, particulièrement avancée en France. Trois défis accélèrent cette évolution du marché :

- **le défi énergétique et climatique** qui est affaire de conception initiale, d'investissement et d'innovation, mais aussi d'usage et d'exploitation efficace des immeubles ;
- **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 :
  - intégration **économique,** dans la répartition équitable de la valeur créée,
  - intégration **environnementale,** pour réagir en force à la dégradation trop engagée des deux systèmes majeurs de régulation du capital naturel, l'atmosphère et la biodiversité,
  - intégration **sociale,** de l'amont à l'aval des projets, elle conditionne son attractivité auprès des nouveaux accédants ;
- **le défi de la collaboration avec le client** dans la gestion dans le temps et dans l'espace de son besoin, de son comportement et de son évolution, afin d'optimiser l'usage d'un ouvrage sur tout son cycle de vie.

Cette dimension durable du nouveau modèle économique immobilier change les paramètres de la performance et les savoir-faire du métier. Elle confère à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) une place nouvelle dans la compétence au sein de la chaîne de valeur. Elle pousse l'entreprise 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 optimum 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. Enfin, la RSE confronte les objectifs théoriques aux aspirations légitimes des parties prenantes qui jouent un rôle décisif dans la vie d'un actif et influencent sa rentabilité globale.

### LES RÉPONSES DE GECINA À CES NOUVEAUX DÉFIS

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 (cf. Chap. 7.1.2.1 Matrice de matérialité de Gecina) et introduit le développement durable dans son organisation, dans son « patrimoine génétique ». Il est intégré à la conduite des projets, au mode de management, dans le fonctionnement de tous les services et dans les pratiques quotidiennes de ses 501 collaborateurs.

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. Pour ce faire, il est fait appel à de nouveaux outils comme les plans de mesures et de vérifications, garantie de performance énergétique à l'usage. Parallèlement, la relation clients est revisitée pour créer de nouveaux lieux d'échanges entre propriétaires et locataires, favorisés par l'annexe environnementale ou des think tanks comme Gecina Lab, afin de partager l'information, de dresser des plans d'actions et d'optimiser l'usage des espaces loués.

Dans son deuxième plan quadriennal (2013/2016), les feuilles de route propres à chacun des quatre piliers de sa stratégie RSE (Patrimoine, Planète, Collaborateurs, Société) engagent Gecina vers des objectifs chiffrés à l'horizon 2016, pour dix-sept enjeux clés comme l'efficacité énergétique, la certification du patrimoine, l'optimisation des ressources naturelles non renouvelables, la politique d'achats responsables ou la gestion des talents.

Green performance, le projet de siège exemplaire du Groupe porte également, en interne, cet enjeu majeur, déterminant pour le futur (cf. Chap. 7.1.5 Un siège exemplaire en constante amélioration).

Pour Gecina, cette mutation représente une réelle opportunité de développement et de leadership. Sa démarche volontariste s'est traduite, en 2013, par des avancées significatives dans la mise en œuvre de son deuxième plan d'actions et d'objectifs RSE quadriennal 2013/2016 :

- la tenue d'un **premier atelier de dialogue et de partage avec ses « parties prenantes »,** source d'échanges fructueux avec le Comité Exécutif (cf. Chap. 7.1.1.2 Le Comité parties prenantes de Gecina) ;
- la **mise en place du projet PRIME**[(4)]**,** organisation dédiée à l'évolution déterminée vers un patrimoine responsable, au sein duquel la recherche des meilleurs standards environnementaux, le pilotage innovant de l'exploitation, la dynamisation des relations avec les clients locataires en déployant les annexes environnementales et l'apparition de nouveaux contrats d'engagement garantissent un résultat et une performance collective ; la généralisation de l'instrumentation des immeubles, le lancement de la cartographie des actifs élargie aux 12 thèmes du bâtiment responsable (cf. Chap. 7.1.3.2 L'immeuble responsable) et en cohérence avec cette stratégie, la signature de la charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments portée par le plan bâtiment durable ;
- la reprise de la **« marche en avant » de l'efficacité énergétique du parc tertiaire** avec un gain de 5,4 % en 2013 et de 23 % depuis 2008 ;
- la **progression continue de son parc certifié en exploitation** avec 44 % (cf. Chap. 7.3.2 Labellisation, certification et performance environnementale) vers l'objectif de 80 % en 2016 ;
- la **réalisation d'une étude approfondie sur les risques psychosociaux** (par un cabinet spécialisé, Technologia) (cf. Chap. 7.5.3.2 Santé, sécurité et absentéisme des collaborateurs) ;
- la volonté exprimée et mise en œuvre de progrès dans **la gestion des talents** ;
- le **lancement de sa politique Handicap** et la formation de l'ensemble de ses collaborateurs sur ces sujets (cf. Chap. 7.5.4.2 Emploi des personnes en situation de handicap) ;
- la poursuite d'une **expérimentation/innovation volontariste** (tests HQE® performance, mesures de la qualité de l'air, biodiversité (label Biodivercity™, convention audits biodiversité avec la LPO), signature convention NatureParif) (cf. Chap. 7.4.3 Biodiversité) ;
- la création **d'un nouvel indice composite « d'efficacité productive »** (de mesure de la valeur immatérielle – cf. Chap. 7.3.3 Valeur immatérielle, bien-être et productivité) ;
- l'élaboration et la signature par ses principaux partenaires de la **charte d'achats responsables** (cf. Chap. 7.6.4 Achats responsables) ;
- le pilotage de l'ensemble des composantes de la **démarche RSE** dont les progrès ou les difficultés sont évalués au filtre d'un reporting détaillé et continuellement enrichi, à travers notamment une feuille de route précise, fixant des objectifs chiffrés à de nombreux plans d'actions, les plus importants étant publiés dans le présent document de référence 2013 (cf. Chap. 7.1.3.1 Engagements, objectifs, plans d'actions et indicateurs clés).

(4) Patrimoine Responsable, Innovation et Management Environnemental.

Même si **le taux de concrétisation des annexes environnementales** (7.3.2.3. Baux verts/annexes environnementales), s'est révélé un peu décevant en 2013, la dynamique constante d'innovation en termes de RSE s'est concrétisée par de nouvelles réussites largement reconnues qui contribuent aujourd'hui au développement et à la pérennité du Groupe et nous rendent confiants dans notre capacité à relever les défis qui nous attendent, à atteindre les objectifs fixés dans les plans d'actions.

# 7.1. Une politique RSE en réponse aux attentes des parties prenantes

## 7.1.1. STRATÉGIE DES PARTIES PRENANTES

### 7.1.1.1. CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DE GECINA

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur des démarches de responsabilité sociétale des entreprises. Le nouveau 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 divers groupes de parties prenantes et à échanger avec eux. 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.

Dans ce cadre, Gecina a engagé en 2013 un dialogue avec des représentants de ses parties prenantes sur la prise en compte des enjeux de développement durable du secteur immobilier. Une réunion d'experts s'est ainsi tenue le 1er octobre 2013 dans les locaux de Gecina. 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. Cette démarche pourra conduire Gecina à faire évoluer sa vision stratégique des enjeux sectoriels, sa politique, ses plans d'actions et sa communication en matière de RSE. Dans une logique de transparence, la synthèse de cette première réunion est publiée dans le document de référence 2013 et sur le site internet de Gecina (cf. Chap. 7.1.1.2. Le Comité parties prenantes de Gecina). Gecina a souhaité capitaliser sur l'expérience de ce premier dialogue pour constituer un Comité parties prenantes institutionnalisé en 2014 consulté régulièrement par la Direction RSE et le Comité Exécutif.

Plusieurs groupes de parties prenantes ont été identifiés par Gecina. Ils sont regroupés dans un tableau synthétique qui sera enrichi dans les années à venir, afin de construire une vision plus précise de l'impact de chaque partie prenante sur l'activité de Gecina.

| Parties prenantes identifiées | Sujets d'échange | Exemples de réponses et modes de dialogue engagés |
|---|---|---|
| **Actionnaires, investisseurs & apporteurs de capitaux** | • Établir une relation de confiance reposant sur le respect de l'équité dans la communication, la lutte contre la corruption<br>• Faciliter la procédure de droit de vote | • Présentations dédiées aux analystes et investisseurs, roadshows<br>• Communication sur le mécanisme de vote (cf. Chap. 7.6.3)<br>• Développement de moyens de prévention et de contrôle des pratiques, comme la charte éthique |
| **Administration de l'urbanisme d'État et des collectivités et élus en charge de programmes urbains** | • Développer une relation transparente avec les élus | • Conformité aux procédures et aux règlements des taxes et impôts<br>• Transparence par rapport aux PLU |
| **Agences de notation extra-financière et analystes** | • Développer une démarche de dialogue proactive basée sur la performance et la transparence | • Réponse aux questionnaires adressés<br>• Participation aux principaux classements extra-financiers (cf. Chap. 7.2.3.1)<br>• Débriefing des résultats avec les agences |
| **Associations et ONG dans le secteur du logement, de la vie urbaine, de l'environnement et associations de riverains** | • Être à l'écoute de la société civile et engager des partenariats sur les sujets liés à l'activité de Gecina<br>• Informer et dialoguer pour prévenir et gérer les nuisances liées à la construction et la rénovation des immeubles | • Mécénat de compétence en interne<br>• Activités de la Fondation<br>• Développement de la charte « chantier propre » avec les prestataires |

| Parties prenantes identifiées | Sujets d'échange | Exemples de réponses et modes de dialogue engagés |
|---|---|---|
| **Clients locataires et associations de locataires** | • Formaliser un dispositif d'écoute et de suivi des clients<br>• Partager la stratégie de « bâtiment responsable » | • Baromètre de la relation clients<br>• Gecina Lab<br>• Baux verts et conseils de concertation locative |
| **Collaborateurs et leurs représentants** | • Accroître les connaissances en matière de développement durable<br>• Développer les compétences, l'employabilité et fidéliser les talents<br>• Lutter contre les discriminations<br>• Favoriser le bien-être au travail, prévenir les risques d'accidents et limiter l'absentéisme<br>• Renforcer le dialogue social | • Enquête sur les risques psychosociaux et le bien-être des collaborateurs<br>• Entretiens d'évaluations<br>• Politique handicap et convention AGEFIPH<br>• Contrat de génération et charte de la parentalité<br>• Politique d'égalité professionnelle<br>• Animations semaines du développement durable et du handicap<br>• Signature de la NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) et accord d'intéressement |
| **Fournisseurs** | • Intégrer une démarche d'achats responsables dans les processus<br>• Partager des pratiques RSE cohérentes avec les fournisseurs significatifs | • Stratégie achats responsables et plans d'actions (cf. Chap. 7.6.4)<br>• Sessions de présentation de la démarche aux fournisseurs significatifs<br>• Sensibilisation des fournisseurs à la RSE<br>• Charte d'achats responsables |
| **Pairs, concurrents, associations professionnelles, urbanistes, chercheurs et experts indépendants** | • Renforcer l'impact local des actions<br>• Développer un esprit de concertation, d'ouverture et d'innovation | • Participation aux groupes de travail et aux réflexions des acteurs de la filière, notamment en matière de RSE (cf. Chap. 7.6.2.5) |

### 7.1.1.2. LE COMITÉ PARTIES PRENANTES DE GECINA

Gecina a initié, en 2013, une démarche de consultation de ses parties prenantes.

Un dialogue a ainsi été engagé avec des experts indépendants pour échanger, avec le Comité Exécutif du Groupe, sur la stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise de Gecina, dans le cadre d'une réflexion globale sur ses enjeux et du processus de préparation du chapitre RSE du document de référence 2013 de Gecina.

#### SYNTHÈSE FINALE DE LA RÉUNION D'EXPERTS PARTIES PRENANTES, ORGANISÉE PAR GECINA LE 1ER OCTOBRE 2013

7 experts français des questions d'immobilier et d'urbanisme durable ont participé, le 1er octobre 2013, à la première réunion de dialogue de Gecina avec ses parties prenantes. Le principal message de conclusion adressé à la foncière est de dépasser un état de reporting jugé complet et satisfaisant, bien incarné dans le suivi qui est fait des performances durables de chaque bâtiment pour développer une démarche plus globalisante ; la recherche par l'innovation dans l'offre et la collaboration avec les autres acteurs concernés, d'un modèle économique dépassant la logique des m² loués pour développer la notion de services rendus (services liés au bon usage des surfaces partagées).

**La requalification du métier de Gecina**

Dans un contexte de mutation rapide – « le risque étant d'aller moins vite que le mouvement de fond » – cette question de « la requalification du métier » de Gecina a été posée, sous de multiples aspects, reflétant les expertises présentes. Les participants ont, en majorité, rappelé les problématiques structurantes de l'urbanisme durable. Différents sujets ont ainsi été débattus, notamment les fonctions multi-usages et multi-acteurs des surfaces, ainsi que la gestion de la densité, mais également l'accessibilité en termes de transport, le coût global, et la biodiversité, attendus dans le tertiaire comme dans le résidentiel. La recommandation majeure est de faire avancer ces sujets avant tout par l'expérimentation. L'horizon d'une foncière devant s'inscrire dans le concept de la ville durable, l'inscription de Gecina dans le territoire, en amont et en aval des projets est apparue prioritaire. Ce qui suppose la nécessité de repenser sa gestion de patrimoine, pour rendre ses bâtiments encore plus adaptables aux besoins évolutifs, et leur donner une logique productive – et non passive ou purement coûteuse. Objectif pour Gecina : faire de ses bâtiments des maillons d'un écosystème vivant, plus large, plus piloté pour et par ses utilisateurs, privilégiant le service plus que la rente.

Concrètement, les experts ont souligné le caractère indissociable du triptyque « construction-rénovation/exploitation/utilisation » du bâtiment. Un certain volontarisme de Gecina est donc nécessaire en amont, la foncière devant être elle-même partie prenante dans tous les sens du terme, en réunissant un éventail de compétences internes, dès la réalisation du cahier des charges pour optimiser la diversité des usages futurs des immeubles. Gecina est aussi attendue par les experts sur sa capacité à anticiper les évolutions de la demande au travers d'échanges avec des acteurs de la ville et des animateurs des territoires. C'est ainsi, en intégrant sa gouvernance au plus près de celle du territoire et en élargissant la satisfaction recherchée, au-delà des utilisateurs directs, que la foncière peut réduire ses impacts, améliorer son empreinte environnementale et développer l'utilité sociale du bâtiment.

**L'adaptabilité : la caractéristique fondamentale de la dimension durable du bâtiment**

Dans ce contexte, l'adaptabilité a été soulignée comme étant une caractéristique fondamentale de la dimension durable d'un bâtiment. La mutualisation d'espaces (parking, salles de réunion, espaces techniques, RIE…), la mise en réseaux des bâtiments proches, la prise en compte de l'évolution des modes de travail et des usages des bâtiments pour en déterminer une meilleure occupation, sont autant d'idées pour optimiser l'évolution du patrimoine dans un intérêt collectif. Cette vision d'optimisation sociale, environnementale et sociétale, conduit à penser l'immobilier autrement qu'en centre de coûts : il s'agit d'un véritable renversement de paradigme, dont l'énergie est l'exemple le plus évident. Les mètres carrés deviennent relativement indépendants d'une seule fonctionnalité (bureaux, logements…) dans cette logique d'adaptation à la vie urbaine. Ce nouveau modèle du bâtiment intégré est une véritable innovation où Gecina pourrait incarner son ambition développement durable, en l'expérimentant et en la développant avec ses parties prenantes.

**Parier sur les potentialités de l'immobilier du futur**

L'avenir de l'immobilier est voué à bouger, muter et prendre de nouvelles formes, comme l'ont souligné les experts, au contact eux-mêmes de ces transformations qu'ils situent dans un horizon court et non plus lointain. Ces derniers ont ainsi invité Gecina à oser et à parier sur les potentialités de l'immobilier du futur, en prenant des initiatives et en ouvrant l'analyse de la création de valeur. La maturité reconnue à Gecina en termes de développement durable – citant à l'appui le rapport RSE de Gecina 2012 – justifie de rechercher maintenant ce positionnement. Par conséquent, les experts ont unanimement recommandé à Gecina de reconduire la démarche de consultation des parties prenantes, autour d'un projet phare concret, axé sur l'évolution de l'offre de Gecina en logique durable, grâce à l'articulation entre ses « immeubles responsables » existants et la construction en marche de ce qui sera très vite la « ville durable » demandée et utilisée.

Ces réflexions et conclusions ont été présentées à l'issue de la réunion devant le Comité Exécutif de Gecina, qui a écouté chacun des experts restituer sa vision et ses attentes. Le directeur général s'est engagé à étudier la restitution finale et a proposé 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 d'un site à rénover.

Il est précisé que cette réunion a été conduite selon une méthodologie de dialogue parties prenantes piloté et suivie par un tiers expert, l'Institut RSE management, qui a veillé à ce que les choix d'experts concernés, la préparation au fond, le déroulement ouvert et la restitution conforme répondent toujours aux exigences d'indépendance des participants et de construction d'un dialogue authentique, sans exclusion de sujets et attaché à faire avancer une vision durable d'intérêt collectif.

## 7.1.2. ENJEUX CLÉS ET MATRICE DE MATÉRIALITÉ

### 7.1.2.1. MATRICE DE MATÉRIALITÉ DE GECINA

Fin 2012, Gecina a souhaité mettre à jour sa cartographie des enjeux en s'inspirant des derniers développements méthodologiques de référence (SASB – Sustainability Accounting Standard Board, le référentiel international GRI – Global Reporting Initiative, la norme AA1000 Standard Assurance, et le prototype du reporting intégré d'IIRC – Conseil international pour le reporting intégré).

Grâce à cette analyse de matérialité, Gecina précise l'impact des grands enjeux RSE sur son modèle d'entreprise et en estime la criticité. Une mesure méthodique de la pertinence de chaque enjeu RSE au regard de l'activité de Gecina et des attentes de ses parties prenantes a été réalisée. Le Groupe peut ainsi se focaliser sur les enjeux les plus importants pour son activité et ses parties prenantes. Cette matrice de matérialité apporte à Gecina une démonstration personnalisée des impacts significatifs de la RSE sur son business model. Ainsi, les indicateurs clés de performance de Gecina répondent directement aux enjeux les plus matériels, c'est-à-dire les plus significatifs (cf. Chap. 7.1.2.3 Analyse des enjeux clés).

En plus de proposer une photographie du contexte RSE appliqué aux activités de Gecina en 2012, cette analyse a également servi d'outil d'aide à la décision pour adapter les priorités d'action aux évolutions à court, moyen et long terme. Ainsi, les plans d'actions de la politique RSE de Gecina ont été élaborés autour de la structuration de la matrice de matérialité (cf. Chap. 7.1.3.1. Engagements, objectifs, plans d'actions et indicateurs clés). Suite au travail engagé avec les parties prenantes, elle sera à nouveau actualisée en 2014 (cf. Chap. 7.1.2.2 Méthodologie et hiérarchisation des enjeux RSE).

Enfin, le niveau de maîtrise de Gecina sur chaque enjeu figure aussi dans la matrice de matérialité. La méthode dynamique utilisée évalue précisément, pour chaque enjeu, la manière dont la politique RSE réduit les risques et crée des opportunités, dans une approche d'amélioration continue pour Gecina.

En 2013, les définitions de quelques enjeux ont été précisées afin de mieux refléter les activités de Gecina (notamment « Relations parties prenantes », « Labellisation, certification et performance environnementale », et « Sécurité et maîtrise des risques »). Une définition détaillée, illustrée à l'aide d'exemples concrets et mise en perspective, de chaque enjeu, complète cette année l'exercice (cf. Chap. 7.1.2.3 Analyse des enjeux clés).

### 7.1.2.2. MÉTHODOLOGIE ET HIÉRARCHISATION DES ENJEUX RSE

La méthodologie utilisée pour réaliser la matrice de matérialité a été construite à partir du contexte, du métier, de l'organisation et des contraintes de Gecina. Le processus de travail s'est déroulé en sept étapes, entre décembre 2012 et janvier 2013 :

- structuration de la méthode et du calendrier de travail et recensement des sources documentaires internes et externes (rapport du World Green Building Council, évaluations des agences de notation…) ;
- segmentation et définition précise de l'impact des enjeux RSE sur le modèle économique de Gecina ;
- cotation de l'impact des enjeux RSE sur le business model de Gecina et évaluation des attentes des parties prenantes par rapport à ces enjeux par la Direction RSE et l'Institut RSE Management, cabinet de conseil expert en reporting extra-financier ;
- avis des parties prenantes internes (interviews individuelles des six membres du Comité Exécutif) sur la segmentation des enjeux et leur criticité pour la performance ;
- confrontation de l'importance de chaque enjeu à son niveau de maîtrise par Gecina ;
- analyse et synthèse des résultats (notamment analyse des différences de résultats, via l'écart type…) et formalisation de la matrice de matérialité ;
- validation de la matrice de matérialité et publication externe.

| Méthodologie | Évaluation (note de 1 à 10) |
|---|---|
| Cotation de l'impact Business de l'enjeu RSE (impacts sur les coûts et/ou les revenus, probabilité et importance de l'impact, pression réglementaire, risques…) | |
| Estimation des attentes des parties prenantes par rapport à l'enjeu RSE | |
| Évaluation du niveau de maîtrise de l'enjeu RSE par Gecina | |

L'implication du Comité Exécutif a été l'un des facteurs clés pour la réalisation de cette matrice de matérialité. Le processus de consultation a constitué un élément d'appropriation de la méthode par chacun des membres du Comité Exécutif, qui a ensuite validé la matrice de matérialité. La définition des enjeux étudiés a été précédée d'un inventaire objectif des interpellations du secteur, d'une analyse des risques et des opportunités, ainsi que de la confrontation aux grands référentiels du développement durable et de la RSE. Cette méthode a donné à Gecina le recul nécessaire sur sa stratégie RSE pour tester la criticité de ses enjeux clés, les hiérarchiser et construire les plans d'actions pour y répondre au mieux.

Afin de poursuivre cette démarche, Gecina souhaite mettre à jour sa matrice de matérialité en 2014. Pour en réévaluer les enjeux, le Groupe aura recours à un Comité parties prenantes, lieu d'un dialogue constructif, tant sur la politique que sur les résultats obtenus.

### 7.1.2.3. ANALYSE DES ENJEUX CLÉS

**Les enjeux suivants sont ceux qui apparaissent comme les plus « matériels », soit les plus pertinents pour Gecina dans sa matrice de matérialité.**

#### 7.1.2.3.1. 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…). Sachant que l'immobilier est 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 1er 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 (le décret d'application n'est toujours pas paru à la date de rédaction de ce document). 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 prévoyant d'interdire en avril 2018 la location d'immeubles résidentiels ou tertiaires d'étiquettes énergétiques d'une classe supérieure à la classe E.

L'exigence de performance énergétique contraint tous les acteurs du secteur immobilier à une véritable 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 des coûts de rénovation est important, mais engendre des gains d'exploitation significatifs, d'où la forte criticité de cet enjeu pour Gecina. Sa maîtrise est encore à améliorer, compte tenu du fait que cet objectif ne peut être atteint que sur le long terme (d'ici 2050, à l'échelle du temps de renouvellement des immeubles de bureaux).

Enfin, concernant les énergies renouvelables, il n'y a, pour l'instant, pas de contraintes réglementaires spécifiques au secteur de l'immobilier, mais l'objectif, au niveau national, est de passer à des énergies plus propres et d'optimiser le mix énergétique. En la matière Gecina souhaite développer le raccordement de ses immeubles à des réseaux de chaleur (ou de froid) urbains vertueux et poursuivre les expérimentations tant en solaire thermique et photovoltaïque qu'en géothermie (cf. Chap. 7.3.1.5. Développement des énergies renouvelables).

#### 7.1.2.3.2. LABELLISATION, CERTIFICATION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

La labellisation et la certification répondent à une attente forte du marché, particulièrement pour les constructions d'immeubles de bureaux. En effet, la « valeur verte » représente une opportunité de marché (cf. loyer plus élevé des bâtiments HQE®, par exemple). Les labels concernent aussi bien la construction/rénovation (HPE, THPE, HQE®, BEPOS…) que l'exploitation (HQE® Exploitation, BREEAM® in Use…). Ces derniers sont apparus récemment, ils sont en forte progression. Gecina a mis en place en 2013 un système de cartographie RSE de son patrimoine utilisant un indice de scoring moyen des actifs. Celui-ci sera déployé progressivement sur l'ensemble de ses immeubles. Le Groupe possède un fort pourcentage d'immeubles labellisés au stade construction ; la certification sur le volet exploitation se renforce progressivement et significativement (cf. Chap. 7.3.2.2 Exploitation). Gecina souhaite également développer la prise en compte de l'aspect RSE des bâtiments dans ses critères d'investissement. Les grilles de scoring d'investissement durable développées seront progressivement mises en cohérence avec l'indice de scoring RSE des actifs du système de cartographie RSE (cf. Chap. 7.6.4 Achats responsables).

Par ailleurs, la performance environnementale concerne également la question des usages et par conséquent, le déploiement des baux verts/annexes environnementales. Depuis la loi Grenelle 2 de 2012, le contrat avec le locataire de surfaces tertiaires de plus de 2 000 m² doit comporter une annexe environnementale, dans laquelle chacune des deux parties s'engage à rendre compte sur les éléments liés à la RSE. Contractualiser ainsi à moyen/long terme avec ses locataires sur ces sujets constitue un moyen de leur faire partager la stratégie de bâtiment responsable. Les Conseils de Concertation Locative sont en cela utiles. En 2013, Gecina a engagé des négociations avec l'ensemble des locataires concernés par ce dispositif. Les délais de prise en compte de ces enjeux par les locataires s'avèrent plus longs qu'initialement prévus, aussi le taux de signature des baux verts est au 31 décembre 2013 de 50,6 % des surfaces supérieures à 2 000 m², en raison de la réticence de certains clients à s'engager (cf. Chap 7.3.2.3. Baux verts/annexes environnementales).

#### 7.1.2.3.3. INTÉGRATION AU TERRITOIRE

Il s'agit de la capacité de Gecina à concevoir et à exploiter des actifs répondant aux besoins sociétaux locaux : immeubles mieux connectés aux transports et aux sources d'énergie, réduction de la pollution visuelle, stimulation économique des territoires… Les externalités positives et négatives recouvrent et mesurent l'impact local, économique et sociétal des projets et de l'activité de Gecina. 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 extrêmement fortes pour cet enjeu RSE. Dans ce cadre, Gecina pourra mesurer davantage les impacts sociétaux locaux de ses nouveaux développements et contribuer à la maîtrise des prix de ses produits.

#### 7.1.2.3.4. 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. La cartographie détaillée des parties prenantes de Gecina est présentée dans le tableau récapitulatif (cf. Chap. 7.1.1.1 Cartographie des parties prenantes). Le 1er octobre 2013 s'est tenue la première réunion d'experts initiant la démarche formalisée de dialogue avec les parties prenantes de Gecina (cf. synthèse, Chap. 7.1.1.2 Le Comité parties prenantes de Gecina). En 2014, le Comité parties prenantes sera institutionnalisé dans le but de recueillir l'avis des différentes parties prenantes et de faire progresser la stratégie RSE du Groupe. Cet enjeu intègre également les démarches collaboratives d'innovation avec les clients et les fournisseurs. Gecina s'inscrit pleinement dans le développement de démarches collaboratives avec ses différentes parties prenantes, comme en témoigne Gecina Lab par exemple (cf. Chap. 7.6.2 Relations parties prenantes).

#### 7.1.2.3.5. 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 de fortes attentes de la part des parties prenantes. Gecina a mis en place 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 de son cycle de vie (prise en compte de l'énergie grise) et les activités internes de l'entreprise (déplacement des collaborateurs, achats…). Lors de la comptabilisation de ses émissions de GES, Gecina a choisi d'effectuer, en plus, de manière volontaire, un exercice particulier : la correction des variations climatiques. Cet exercice 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. L'intérêt pour Gecina est d'arriver à piloter ses émissions de gaz à effet de serre à climat constant. Comme pour l'enjeu « Performance énergétique et énergies renouvelables », la maîtrise de cet enjeu se renforcera au fur et à mesure de la hausse du pourcentage du parc existant effectivement transformé. Des plans d'actions ont été mis en place pour mieux piloter ses émissions de gaz à effet de serre, accompagnés d'objectifs chiffrés (cf. Chap. 7.4.1 Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre). Enfin, dans le respect de sa démarche siège exemplaire, le bilan carbone du siège est désormais réalisé tous les ans.

#### 7.1.2.3.6. 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 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 un enjeu éthique majeur pour le secteur. Dans ce cadre, l'application des procédures de rotation des experts immobiliers assure l'indépendance des évaluations du patrimoine. 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. Dans le respect de ses obligations légales, l'information donnée, notamment aux locataires, est fidèle et complète, en particulier au niveau de la transparence sur les prix et les charges leur revenant. 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.

Gecina va plus loin en proposant sa propre charte éthique. Tous les collaborateurs du siège ont été ciblés par une formation consacrée à cette charte en 2012 et l'ensemble des nouveaux collaborateurs a assisté, en 2013, à une présentation dédiée (cf. Chap. 7.6.3 Éthique des affaires et gouvernance). Gecina a également mis en place un droit d'alerte. Un indicateur clé de performance dédié – le nombre d'amendes pour non-respect des lois et réglementations relatives à la mise à disposition des produits (Groupe) – est intégré au tableau de bord de Gecina, prouvant l'importance de cet enjeu et la volonté de transparence de l'entreprise à ce sujet (cf. Chap. 7.2.2 Tableau d'indicateurs extra-financiers).

**Les enjeux suivants ont été identifiés comme importants pour Gecina dans sa matrice de matérialité.**

#### 7.1.2.3.7. VALEUR IMMATÉRIELLE – BIEN-ÊTRE ET PRODUCTIVITÉ

La notion de valeur immatérielle demeure essentielle pour Gecina. Cette notion va prendre de plus en plus d'importance dans le secteur immobilier car elle constitue un facteur d'innovation et de différenciation et donc, potentiellement, de business. On y retrouve 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 (et en particulier ceux des bureaux), sont très importantes sur cet enjeu de société. Consciente de cela, et après les premières

expérimentations en 2012, Gecina a souhaité développer en 2013 une méthode d'évaluation systématique de la valeur immatérielle de son patrimoine. Un indicateur composite de la valeur immatérielle de ses actifs, applicable au patrimoine de bureaux a été développé en 2013 à cet effet (cf. Chap. 7.3.3 Valeur immatérielle – bien-être et productivité).

#### 7.1.2.3.8. INTÉGRER LA RSE AUX MÉTIERS DE GECINA

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. En 2013, des actions de sensibilisation régulières des collaborateurs ont été menées et des modules RSE ont été intégrés dans certaines formations. Les collaborateurs de certaines fonctions ont été sollicités pour participer à la détermination des actions de la feuille de route RSE qui ont été intégrées dans la planification budgétaire pour 2014. Enfin, le projet de détermination de critères RSE intégrés dans le système de rémunération variable d'une partie des cadres dirigeants sera mis en place en 2014 après l'avoir été en 2013 pour les membres du Comité Exécutif. Toutes ces mesures, d'ores et déjà engagées, démontrent la capacité de Gecina à améliorer le pilotage de cet enjeu.

#### 7.1.2.3.9. RESSOURCES NATURELLES ET DÉCHETS

Cet enjeu aborde la problématique des ressources naturelles autres que l'énergie et l'eau (traitées dans d'autres enjeux 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 et déploie des analyses de cycle de vie pour prendre en compte les impacts des matériaux de construction. Comme pour la globalité de la profession, ces analyses de cycle de vie sont réalisées à titre expérimental et l'objectif est ici de progresser dans leur utilisation (cf. Chap. 7.4.2.1 Analyse du cycle de vie). 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 mis en place des indicateurs dédiés (cf. Chap. 7.4.2.2 Gestion des déchets).

#### 7.1.2.3.10. TALENTS ET COMPÉTENCES

L'objectif pour Gecina est de maintenir des collaborateurs impliqués et efficaces, d'attirer et de retenir les talents en leur proposant des évolutions adaptées à leur profil. Dans le secteur de l'immobilier où les postes nécessitent un niveau de qualification élevé, les mobilités sont fréquentes dans les parcours professionnels et la compétition est forte, notamment pour des personnels qualifiés. Par ailleurs, les métiers de l'immobilier évoluent fortement impliquant de ce fait des enjeux de formation importants. Gecina a démontré sa capacité à fidéliser ses employés par son faible turnover (cf. Chap 7.5.2 Talents et compétences). Elle peut néanmoins améliorer le suivi de sa politique de ressources humaines. En effet la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste à renforcer, notamment en ce qui concerne le process de cartographie des emplois et des compétences. Le réseau de jeunes talents, quant à lui, est à formaliser.

#### 7.1.2.3.11. CONDITIONS DE TRAVAIL

Cet enjeu recouvre à la fois la santé, la sécurité et la rémunération des collaborateurs. En dehors des risques psychosociaux, l'enjeu santé/sécurité se pose principalement pour la population de gardiens, plus exposée du fait des tâches physiques effectuées en résidence. En 2013, Gecina a développé ses efforts en termes de suivi et de transparence en matière d'accidentologie et d'absentéisme. En ce qui concerne la rémunération, enjeu important pour attirer et retenir les talents, Gecina a maintenu un niveau de rémunération élevé pour les cadres, conforme aux standards du secteur.

#### 7.1.2.3.12. ACHATS RESPONSABLES

Cet enjeu d'importance croissante consiste à intégrer la performance RSE dans les modalités de sélection 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. Chap. 7.6.4 Achats responsables).

**Les enjeux RSE décrits ci-dessous ont été identifiés par Gecina dans sa matrice de matérialité comme d'importance modérée.**

#### 7.1.2.3.13. EAU

L'enjeu concerne principalement les consommations d'eau de Gecina pour les bureaux ou les logements. Des actions locales pour diminuer les consommations ont été mises en place, comme l'installation de mousseurs sur les robinets

ou de systèmes de récupération d'eau de pluie. En ce qui concerne les consommations d'eau, 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). En tant qu'exploitant, Gecina anticipe et gère les problèmes liés aux fuites d'eau dans ses immeubles. C'est ainsi un enjeu moins critique pour le Groupe.

#### 7.1.2.3.14. 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. Chap. 7.5.4.4 Égalité hommes/femmes) et une politique a été mise en œuvre en 2013 afin de promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap (cf. Chap. 7.5.4.2 Emploi des personnes en situation de handicap).

#### 7.1.2.3.15. 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 ou encore l'intégration d'espèces végétales adaptées dans les terrasses et jardins. L'enjeu de la biodiversité, encore estimé comme modéré dans la matrice de matérialité, est croissant puisque la prise en compte des critères liés à son respect peut aujourd'hui favoriser l'obtention des permis de construire.

Le Groupe souhaite toutefois être un acteur de référence en la matière et met en œuvre un plan d'actions et des indicateurs innovants comme le coefficient de biotope par surface (cf. Chap. 7.4.3.1 Implication de Gecina en faveur de la biodiversité) ou la création avec d'autres acteurs immobiliers de référence (Bouygues, Caisse des dépôts, Bolloré Logistics, Jardins de Gally…) du label Biodivercity. L'implication de Gecina dans le programme de la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) et le suivi du faucon pèlerin en milieu urbain est un autre exemple de la volonté du Groupe de s'inscrire dans une logique de respect de la biodiversité. D'autres indicateurs, permettant de mesurer l'étalement urbain et dont l'impact est potentiellement critique sur la biodiversité, sont en cours d'étude par Gecina.

#### 7.1.2.3.16. SÉCURITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES

Cet enjeu est principalement réglementaire. La maîtrise des risques est surveillée précisément par Gecina (cf. Chap. 1.6 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 plate-forme risques en interne (Provexy), dans lequel chaque actif est évalué à la lumière de différents critères. Le niveau de maîtrise de cet enjeu par Gecina étant bon (cf. Chap. 7.2.2 Tableau d'indicateurs extra-financiers), les attentes des parties prenantes comme l'impact sur le business, sont modérés.

#### 7.1.2.3.17. MÉCÉNAT ET PARTENARIAT

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. Cela représente trois axes de développement pour Gecina : le suivi des dotations et des résultats des actions pilotées par la Fondation, la formalisation d'un cadre de collaboration avec les partenaires sociétaux et l'établissement de partenariats à long terme pour agir sur une « cause » bien identifiée, cohérente avec la politique RSE de Gecina. Les collaborateurs du Groupe sont sensibilisés pour effectuer des actions de bénévolat et de mécénat de compétences. Cet enjeu est important également pour montrer « l'immobilier autrement » auprès des collectivités publiques, mais il n'est pas suffisant, en tant que tel, pour avoir un impact significatif en termes de RSE sur les activités de Gecina.

### 7.1.2.4. RISQUES ET OPPORTUNITÉS EN MATIÈRE DE RSE SUR LES PERSPECTIVES ET LES PERFORMANCES FINANCIÈRES À LONG TERME

#### 7.1.2.4.1. PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

La définition, l'analyse et la gestion des risques sont décrites dans le chapitre 1.6 Risques du présent document. La gestion des risques du Groupe Gecina inclut entre autres :

- les risques opérationnels : risques d'acquisition, risques d'obsolescence, risques liés à la sous-traitance… ;
- les risques industriels et environnementaux : utilisations de matériaux dangereux, risques sanitaires, risques naturels et technologiques.

#### 7.1.2.4.2. LES AUTRES RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Aucune provision ou garantie n'a été comptabilisée en 2013 par Gecina au titre des risques en matière d'environnement.

À ce jour, Gecina n'a pas enregistré de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée ou perte de données relatives aux clients.

Au niveau du Groupe, aucune amende significative n'a été recensée pour non-respect des lois et des réglementations relatives à la mise à disposition et à l'utilisation de ses produits.

## 7.1.3. POLITIQUE RSE

### 7.1.3.1. ENGAGEMENTS, OBJECTIFS, PLANS D'ACTIONS ET INDICATEURS CLÉS

À chacun des 17 enjeux clés identifiés par Gecina dans les 4 piliers Patrimoine, Planète, Collaborateurs et Société, structurant sa politique RSE (cf. Chap. 7.1.2. Enjeux clés et matrice de matérialité) répondent des engagements et des plans d'actions. Faisant suite à un premier plan quadriennal 2008/2012, de nouveaux plans d'actions pour la période 2012/2016 ont été bâtis par les équipes RSE et PRIME, en collaboration avec les différentes entités concernées :

- services opérationnels, techniques et de gestion de l'immobilier d'entreprise, de santé et du résidentiel ;
- contrôle de gestion ;
- ressources humaines ;
- marketing opérationnel et communication ;
- audit et risques ;
- services informatiques ;
- services généraux.

Validés par le Comité Exécutif, notamment dans le cadre 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. Chap. 7.1.4 Pilotage et coordination de la stratégie RSE).

Comme pour le premier plan 2008/2012, des indicateurs ont été déterminés pour suivre l'avancement et les résultats des actions engagées. Des objectifs ont été fixés à l'horizon 2016 pour l'ensemble de ces indicateurs ; ces derniers, ainsi que les résultats détaillés sont présentés dans le chapitre 7.2.2 Tableau d'indicateurs extra-financiers. Un nombre restreint d'indicateurs clés de performance (KPI) a été déterminé pour chaque enjeu sur la base des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de Gecina (cf. Chap. 7.1.2.1 Matrice de matérialité) afin de :

- piloter la performance du Groupe en termes de RSE ;
- répondre aux exigences réglementaires qui s'appliquent à Gecina (au titre de l'article 225 de la loi dite « Grenelle II ») ;
- se conformer aux attentes externes d'information et de transparence en matière de RSE.

Les plans d'actions engagés par Gecina pour chacun des 17 enjeux et engagements sont détaillés dans les tableaux des pages suivantes, selon les quatre piliers de sa politique RSE.

En complément, une estimation qualitative de l'état d'avancement de chaque plan d'actions est fournie à titre indicatif. Cet avancement n'étant pas linéaire, cette estimation 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. Chap. 7.2.2. Tableau d'indicateurs extra-financiers).

Les éléments des plans d'actions s'appliquent à l'ensemble des périmètres d'activité de Gecina : immobilier résidentiel, immobilier de bureaux, 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 délicat 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 2013, Gecina a obtenu de nouvelles données quantitatives sur les consommations énergétiques d'une part non négligeable de ses actifs (> 30 % - cf. Chap. 7.3.1.4 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 II (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. Chap. 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.

| Patrimoine | | | |
|---|---|---|---|
| **ENJEUX**<br>***Engagements*** | **Plan d'actions** | **Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions** | **Indicateurs clés de performance (KPI)** |
| PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET ENR<br><br>*Réduire les consommations énergétiques du patrimoine (- 40 % en 2016)* | – Mise en œuvre d'une fonction de « management de l'énergie »<br>– 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<br>– Réduction de la consommation d'énergie primaire et finale suivant les niveaux de contrôle des bâtiments et obtention des étiquettes DPE performantes<br>– Optimisation des performances des bâtiments en exploitation par la concertation avec les locataires pour l'accompagnement sur l'usage, par un pilotage efficient des mainteneurs et exploitants, par la rénovation des installations énergétiques en privilégiant les rendements énergétiques et les énergies renouvelables, par les opportunités d'interventions sur le bâti (isolation de l'enveloppe ou optimisation des apports solaires)<br>– Déploiement de la garantie de performance énergétique intrinsèque par la mise en œuvre de mesure à réception, en l'intégrant aux conditions de location<br>– Déploiement d'une supervision des consommations des bâtiments pour identifier les actions instantanées et à plus long terme | ■■□ | Moyenne et gains de consommations d'énergie primaire – kWhep/m² (climat constant) |
| LABELLISATION, CERTIFICATION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE<br><br>*Développer des bâtiments certifiés* | – Réalisation de la cartographie RSE du patrimoine pour évaluer les performances du portefeuille et déploiement de la RSE comme élément participant à l'asset review (investissement, arbitrage et business plan immobilier)<br>– Sélection des investissements en fonction de leurs performances à travers la généralisation des scorings RSE<br>– Intégration dans les budgets CAPEX de montants consacrés à l'amélioration RSE des actifs en portefeuille<br>– Construction et restructuration : obtention de l'un des deux meilleurs niveaux de la certification recherchée<br>– 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<br>– Développement de la certification exploitation des actifs en faisant reconnaître la qualité intrinsèque et/ou d'exploitation<br>– Intégration des critères et exigences RSE dans les cahiers des charges de maintenance et exploitation des bâtiments (parties communes et privatives)<br>– 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…)<br>– 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)<br>– Pilotage de l'exploitation et de la construction à travers le SMG et développement de la reconnaissance du SMG par les organismes certificateurs | ■■□ | % des surfaces livrées obtenant l'un des 2 meilleurs niveaux de certification<br><br>% du patrimoine certifié exploitation (en surfaces) |
| VALEUR IMMATÉRIELLE - BIEN-ÊTRE ET PRODUCTIVITÉ<br><br>*Répondre aux attentes de performance d'usage des occupants* | – Localisation du patrimoine à proximité des transports en commun et contribuant au développement de systèmes alternatifs de déplacement (véhicules en partage, parkings dédiés aux 2 roues non motorisés, bornes de rechargement pour les véhicules électriques, places de parking dédiées au covoiturage…)<br>– Définition et déploiement d'une méthodologie de mesure de la satisfaction des locataires sur les locaux occupés à l'exemple de la post-occupancy evaluation<br>– Amélioration de l'accessibilité des surfaces du patrimoine aux personnes en situation de handicap en fonction des bilans réalisés<br>– 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) | ■■□ | % d'actifs à efficacité productive élevée |
| SÉCURITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES<br><br>*Cartographier et évaluer le niveau de risque des bâtiments* | – Suivi des plans d'actions opérationnels concernant les risques liés au plomb, aux tours aéro-réfrigérantes, 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 réglementaire) | ■■■ | % du patrimoine ayant un niveau très performant ou performant |

□□□ Plan d'actions non initié
■□□ Plan d'actions initié/une partie des actions est lancée
■■□ Plan d'actions déployé/toutes les actions sont lancées et en cours de réalisation
■■□ Plan d'actions avancé/une partie des actions est finalisée
■■■ Plan d'actions finalisé

| Planète | | | |
|---|---|---|---|
| **ENJEUX**<br>***Engagements*** | **Plan d'actions** | **Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions** | **Indicateurs clés de performance (KPI)** |
| ÉMISSIONS DE GES ET CHANGEMENT CLIMATIQUE<br><br>*Atténuer les émissions de GES et s'adapter au changement climatique* | – Réduction des émissions par la diminution des consommations d'énergie et l'évolution du mix énergétique<br>– Privilégier les fluides frigorifiques dans le remplacement des fluides à GWP (Global Warming Potential) important<br>– Adaptation aux conséquences du changement climatique, en particulier par la prévention des inondations et la modification des équipements de climatisation tenant compte des risques de canicules | ■□□□ | Émissions de gaz à effet de serre – kgeq$CO_2$/m² (climat constant) |
| RESSOURCES NATURELLES ET DÉCHETS<br><br>*Optimiser l'utilisation des ressources et contribuer au recyclage des déchets* | – Éco-conception des investissements pour limiter les impacts globaux sur les ressources naturelles et notamment l'énergie grise en développant le recours aux ACV<br>– 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<br>– Valorisation et recyclage optimisé des déchets de chantier<br>– 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 | ■□□□ | % des immeubles livrés ayant fait l'objet d'une ACV (Patrimoine)<br><br>% de déchets valorisés (en tonnes) |
| BIODIVERSITÉ<br><br>*Assurer la protection et la restauration de la biodiversité* | – Réalisation d'audits pour développer la connaissance de la biodiversité présente dans le patrimoine<br>– Développement de labellisation type EcoJardin pour les espaces végétalisés<br>– Accroissement de la biodiversité urbaine à travers les projets neufs ou de rénovation | ■■□□ | Coefficient de biotope par surface (patrimoine) |
| EAU<br><br>*Préserver la ressource eau* | – Réduction de la consommation d'eau sur les immeubles suivant les niveaux de contrôle de Gecina<br>– 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<br>– Limitation du coefficient d'imperméabilisation des opérations notamment par la réduction de l'étanchéité des surfaces<br>– Réalisation d'analyses de l'eau des immeubles pour assurer une qualité d'eau satisfaisante aux usagers | ■□□□ | Consommations d'eau – $m^3/m^2$ |

□□□□ Plan d'actions non initié
■□□□ Plan d'actions initié/une partie des actions est lancée
■■□□ Plan d'actions déployé/toutes les actions sont lancées et en cours de réalisation
■■■□ Plan d'actions avancé/une partie des actions est finalisée
■■■■ Plan d'actions finalisé

## Collaborateurs

| ENJEUX *Engagements* | Plan d'actions | Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions | Indicateurs clés de performance (KPI) |
|---|---|---|---|
| INTÉGRATION DE LA RSE AUX MÉTIERS DE GECINA<br><br>*Faire évoluer les métiers et mobiliser les collaborateurs en faveur de la RSE* | – Participation des collaborateurs à la proposition d'actions concrètes intégrée dans leurs pratiques (ateliers participatifs, entretiens…)<br>– Intégration de la RSE aux processus budgétaire et contrôle de gestion/reporting<br>– Réflexion sur les valeurs de Gecina, diffusion et appropriation par les collaborateurs<br>– 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)<br>– Intégration de la RSE dans les formations « métiers » (en fonction de la pertinence)<br>– Intégration de la RSE dans les descriptifs d'emploi<br>– Intégration de la RSE dans les critères de détermination de la rémunération variable de certaines catégories de collaborateurs<br>– Organisation et animation d'événements sur une ou plusieurs thématiques du développement durable (semaine du développement durable, semaine du handicap, conférences)<br>– Diffusion d'informations pratiques régulières aux collaborateurs (sur l'intranet, par des leaflets…) | | % d'heures de formation dédiées à la RSE |
| TALENTS ET COMPÉTENCES<br><br>*Développer les compétences des collaborateurs et fidéliser les talents* | – Construction d'un référentiel de compétences pour les différents métiers<br>– Évaluation des compétences par rapport au référentiel et identification des « talents »<br>– Établissement d'un plan de formation adapté aux compétences identifiées dans le référentiel<br>– Reconnaissance et valorisation des compétences pour favoriser l'employabilité des collaborateurs (« projet personnel de développement des compétences » pour les salariés concernés)<br>– Renforcement du système d'évaluation de l'acquisition des compétences (évaluations à chaud et à froid)<br>– Construction d'un parcours « talents » (cadres et non cadres) | | % des postes pourvus en interne (Groupe) |
| DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT<br><br>*Progresser dans l'égalité homme/femme et lutter contre toute forme de discrimination* | – Recrutement de personnels en situation de handicap (en CDI, en CDD, stagiaires, apprentis)<br>– Sensibilisation et formation des collaborateurs aux situations de handicap<br>– Évaluation des connaissances des collaborateurs en termes de diversité, non-discrimination et égalité de traitement (bilan, autodiagnostic, quiz…)<br>– Réduction des écarts de salaires H/F par catégorie | | Nombre de niveaux de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative, hors ComEx, Groupe) |
| CONDITIONS DE TRAVAIL<br><br>*Favoriser l'attractivité et le bien-être au travail des collaborateurs* | – Caractérisation des risques de maladies professionnelles et des situations de pénibilité, et recensement des fonctions à risques<br>– Poursuite du déploiement des formations « gestes et postures »<br>– Analyse de l'ergonomie des postes et réalisation de diagnostics<br>– Développement d'un système d'évaluation de la satisfaction des collaborateurs<br>– Développement de la connaissance interne et publication des données (qualitatives et quantitatives) liées au dialogue social | | % de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours au cours de la période |

Plan d'actions non initié
 Plan d'actions initié/une partie des actions est lancée
Plan d'actions déployé/toutes les actions sont lancées et en cours de réalisation
 Plan d'actions avancé/une partie des actions est finalisée
 Plan d'actions finalisé

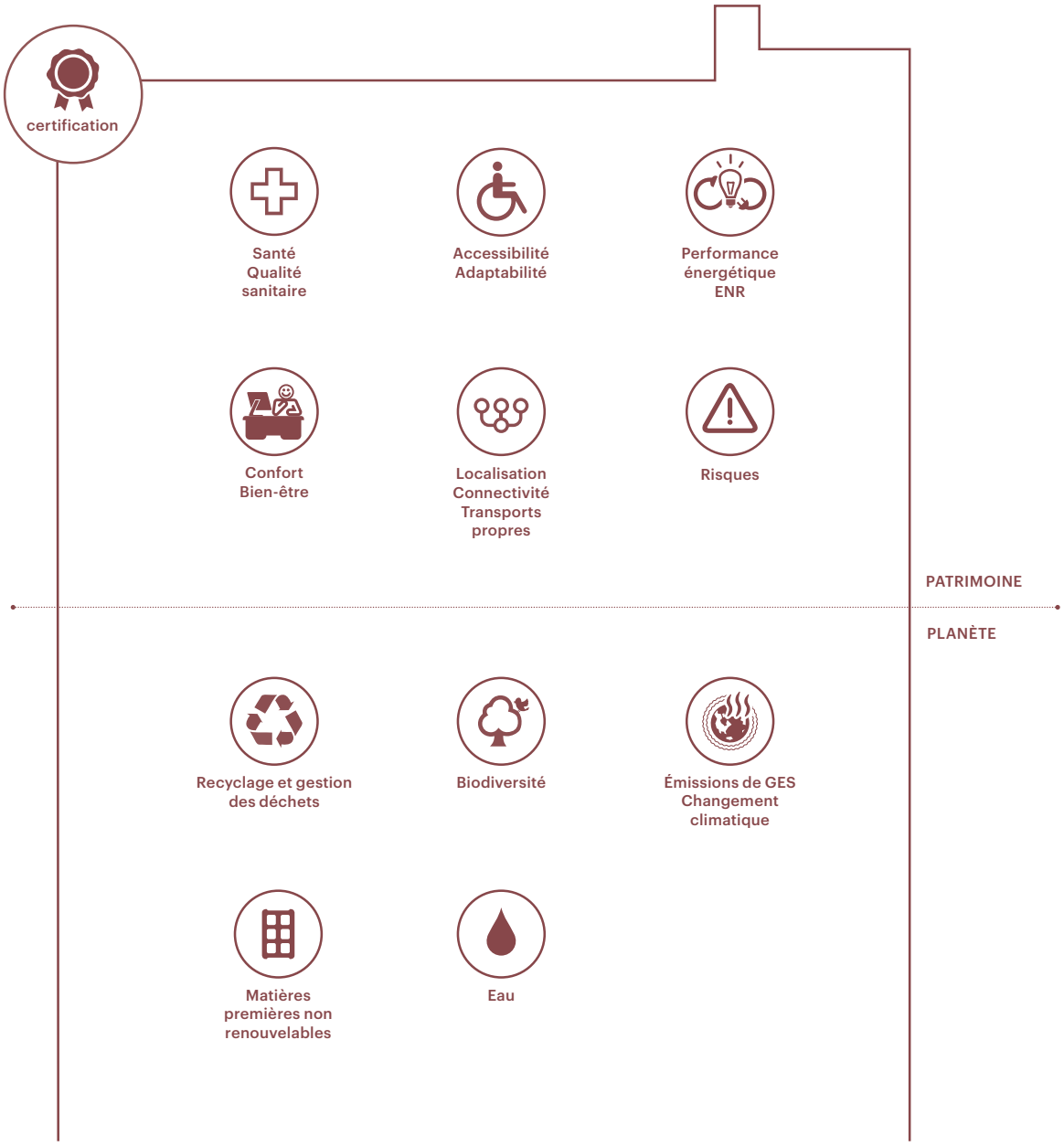
| Société | | | |
|---|---|---|---|
| **ENJEUX**<br>***Engagements*** | **Plan d'actions** | **Estimation qualitative du niveau d'avancement du plan d'actions** | **Indicateurs clés de performance (KPI)** |
| INTÉGRATION AU TERRITOIRE<br><br>*Contribuer à la ville durable* | – Intégration dans l'approche de l'immeuble responsable des préoccupations publiques exprimées dans les projets d'aménagements, les Plans Locaux d'Urbanisme et les Conseils de Concertation Locative pour le résidentiel<br>– Contribution au déploiement et à la revitalisation des friches urbaines, déploiement d'éco-quartiers au cœur des réseaux de transports durables et performants<br>– Participation au groupe de travail « Mesure de l'empreinte économique locale » du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables<br>– 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 | | (Réflexion en cours sur un indicateur composite) |
| RELATIONS PARTIES PRENANTES<br><br>*Établir une relation de confiance et équilibrée avec les parties prenantes* | – Constitution d'un Comité de parties prenantes pérenne<br>– Développement du dialogue parties prenantes avec Gecina Lab<br>– Intégration de la RSE dans la stratégie digitale de Gecina<br>– Réalisation d'une enquête de satisfaction clients (IR et IE) régulière au travers du « baromètre de la relation clients »<br>– Réalisation d'un plan d'action global adapté aux résultats du « baromètre de la relation clients »<br>– Construction et partage d'une charte d'engagements clients fondée sur les principes de transparence et de cohérence<br>– Proposition d'échange, individualisation et valorisation des appartements résidentiels des locataires impliqués dans un processus de vente par lots et attribution d'avantages à l'achat<br>– Participation aux groupes de travail et aux réflexions des acteurs de la filière<br>– Prise en compte des évaluations extra-financières dans l'évolution de la politique RSE | | Taux de satisfaction des clients sortants (résidentiel, hors résidences étudiants) |
| ÉTHIQUE DES AFFAIRES<br><br>*Garantir l'intégrité des pratiques individuelles et collectives* | – Déploiement d'une procédure concernant la lutte contre le blanchiment de capitaux<br>– 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…)<br>– Présentation et remise de la charte éthique et de son guide pratique d'utilisation aux nouveaux collaborateurs lors de la journée d'intégration<br>– Intégration des éléments de la charte éthique dans le programme des formations collectives | | Nombre d'amendes pour non-respect des lois et réglementations relatives à la mise à disposition des produits (Groupe) |
| ACHATS RESPONSABLES<br><br>*Mettre en œuvre une politique d'achats responsables avec les partenaires et fournisseurs* | – Partage des engagements avec les fournisseurs réguliers (par la signature de la charte d'achats responsables)<br>– Évaluation de la maturité et de la performance RSE des fournisseurs réguliers pour co-construire une démarche de progrès<br>– Réalisation d'audits sociétaux sur les sites des fournisseurs<br>– Renforcement de la procédure de lutte contre le travail dissimulé<br>– Accompagnement des fournisseurs par des sessions de sensibilisation RSE (cible : TPE/PME)<br>– Développement du recours aux ESAT/EA dans les filières pertinentes<br>– Formation des équipes techniques, d'asset management et investissement aux achats responsables et immeubles verts<br>– Identification des critères environnementaux et sociaux à intégrer dans les exigences générales et techniques (CCAG, cahier des charges et spécifications techniques…) des acquisitions, travaux de construction, d'entretien ou de maintenance (*en lien avec le projet PRIME*)<br>– Intégration de la consommation énergétique dans la réévaluation de la rotation du parc PC<br>– Généralisation de l'étude de virtualisation des serveurs pour toute nouvelle application<br>– Définition et déploiement d'une politique interne d'impression pour l'ensemble des publications<br>– Établissement d'un référentiel d'organisation d'événements responsables | | % de fournisseurs réguliers ayant signé la charte d'achats responsables |
| MÉCÉNAT ET PARTENARIAT<br><br>*Inscrire Gecina dans une politique de mécénat et partenariat en accord avec ses convictions et engagements* | – Mise en place de dispositif 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)<br>– Développement de partenariats avec deux associations de réinsertion par le logement<br>– Réalisation d'un partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents » pour favoriser l'insertion professionnelle<br>– Lancement d'un programme innovant d'accompagnement de l'entreprenariat social en partenariat avec l'ONG Ashoka | | % de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation (Groupe) |

Plan d'actions non initié
Plan d'actions initié/une partie des actions est lancée
Plan d'actions déployé/toutes les actions sont lancées et en cours de réalisation
Plan d'actions avancé/une partie des actions est finalisée
Plan d'actions finalisé

### 7.1.3.2. L'IMMEUBLE RESPONSABLE [5]

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.

**Les 12 thèmes de l'immeuble responsable**




Gecina s'efforce de développer des immeubles responsables intégrés dans toutes les composantes de la ville et du quartier, sains et confortables, énergétiquement performants et dont l'empreinte environnementale est positive ou maîtrisée sur l'ensemble de leur cycle de vie :

(5) En adhésion au concept porté par France GBC et le Plan Bâtiment Durable.

- **un bâtiment éco-conçu :** la conception est une étape essentielle pour répondre au programme du maître d'ouvrage sur les plans technique, esthétique, économique, santé-confort, environnemental, en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie du bâtiment. Sur le plan bioclimatique par exemple, la forme des immeubles est un enjeu déterminant dans l'optimisation de la consommation énergétique. Tous les immeubles construits ou restructurés par Gecina intègrent ces caractéristiques (55 Amsterdam, Vélizy Way, Garden Ouest...) ;
- **un bâtiment éco-réalisé ou éco-réhabilité et déconstruit en fin de vie :** la mise en œuvre doit en être soignée pour garantir les performances. Toutes les phases travaux sont conçues et réalisées pour en limiter les nuisances tant pour le personnel et les riverains que pour l'environnement (grâce notamment à la charte « chantier propre » partagée avec les fournisseurs) ;
- **un bâtiment éco-géré :** un système de management, adapté à la taille de l'opération assure la coordination de l'action des acteurs les plus impliqués (gestion énergie, eau, déchets...) à chaque étape de son cycle de vie. Il prévoit en particulier, à chaque étape nécessitant des transferts de responsabilités, la fourniture de documents adaptés pour que chacun contribue, par ses actions, à l'atteinte des objectifs de l'opération ;
- **un bâtiment éco-utilisé :** les utilisateurs d'un bâtiment jouent un rôle essentiel. Ils doivent être impliqués pour adopter un comportement responsable et exploiter toutes les potentialités du bâtiment (consommations d'énergie et d'eau, entretien-maintenance...). Le bail vert est à cet effet un outil incitatif pour les clients locataires ;
- **un bâtiment aux performances évaluées :** l'évaluation des performances en matière de confort et d'impacts environnementaux et économiques qu'elles soient prévues (phase conception : scénarios d'usage) ou mesurées (phase usage) doit être au cœur des préoccupations des acteurs concernés et faire l'objet, dès que possible, d'un engagement de résultat (développement d'outils de mesure).

## 7.1.4. PILOTAGE ET COORDINATION DE LA STRATÉGIE RSE ET PATRIMOINE RESPONSABLE

### 7.1.4.1. DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE COORDINATION DE LA DÉMARCHE RSE ET PATRIMOINE RESPONSABLE

Fin 2011, Bernard Michel, Président-Directeur Général a souhaité recentrer l'organisation de la responsabilité sociétale de Gecina autour d'un Comité de pilotage RSE chargé :

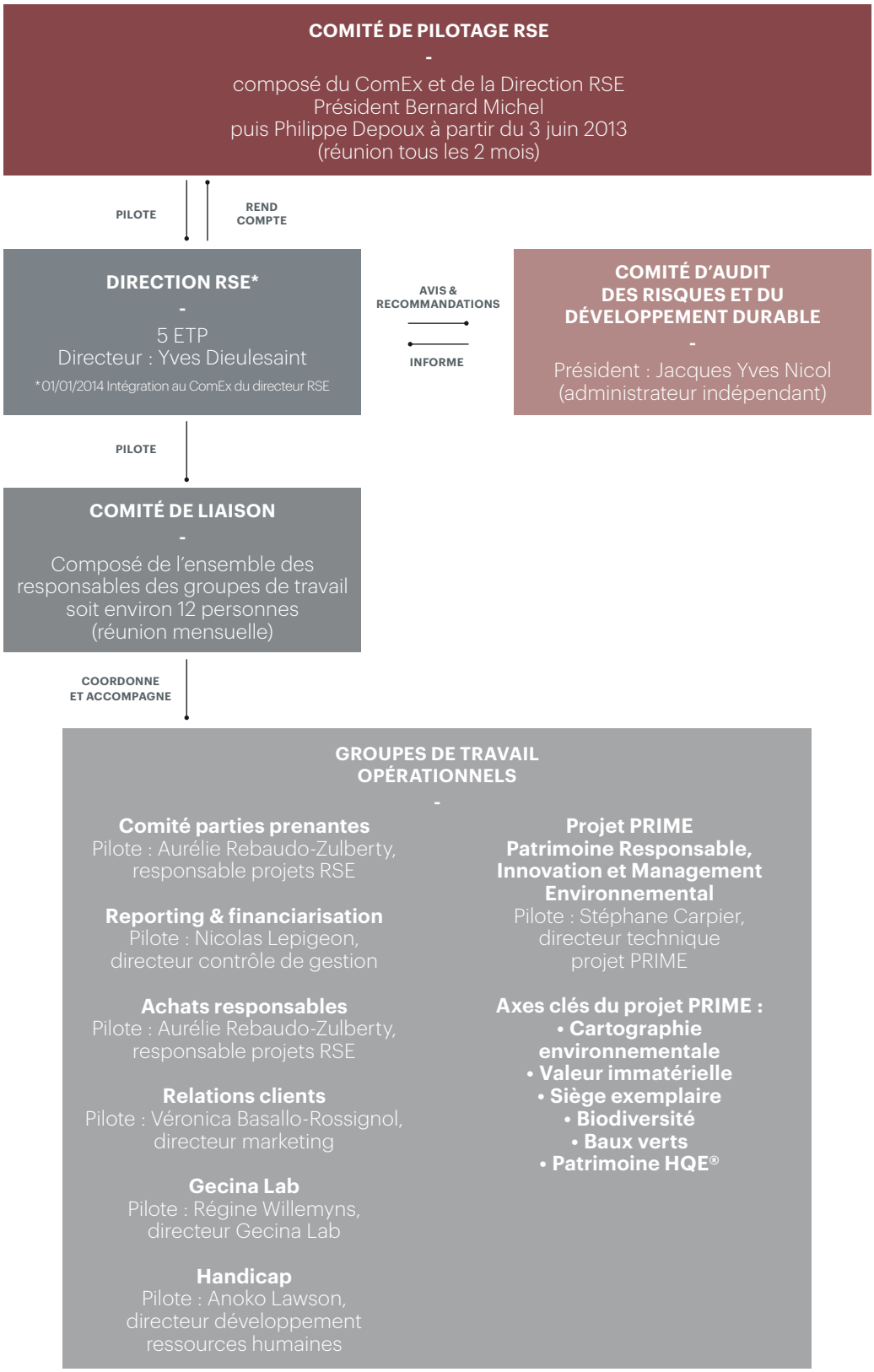
- d'anticiper les axes sur lesquels Gecina doit structurer sa démarche ;
- de définir l'ambition, les objectifs, les plans d'actions associés et affecter les moyens adaptés à leur atteinte ;
- d'évaluer les actions lancées, s'assurer du respect de la feuille de route et enrichir si nécessaire la stratégie RSE pour positionner Gecina comme leader des foncières sur ce thème ;
- de définir et organiser des comités thématiques dédiés aux principaux axes d'intervention.

Présidé par Bernard Michel, il s'est réuni tous les 2 mois à compter de février 2012.

En 2013, parallèlement à la mise en œuvre du projet PRIME [6] (Patrimoine Responsable, Innovation et Management Environnemental) le Comité de liaison RSE a réuni mensuellement les responsables et acteurs des différents projets (cf. 7.1.4.3 Le projet PRIME).
La Direction RSE a animé des macrogroupes de travail et leurs « satellites » sur chacune des thématiques à l'étude selon le schéma organisationnel global ci-joint.

(6) Le projet PRIME conduit l'évolution déterminée vers un patrimoine responsable au sein duquel la recherche des meilleurs standards environnementaux, le pilotage innovant de l'exploitation, la dynamisation des relations avec les clients locataires en déployant les annexes environnementales et l'apparition de nouveaux contrats d'engagement garantissent un résultat et une performance collective.

## DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE COORDINATION DE LA DÉMARCHE RSE



### 7.1.4.2. UNE GOUVERNANCE RSE EN LIEN AVEC LES INSTANCES DE DIRECTION DE GECINA

Dès son arrivée, Philippe Depoux a exposé la conviction qui est la sienne de la nécessité de réinventer le modèle des entreprises pour faire face à leur responsabilité sociale et a confirmé les orientations prises antérieurement par Gecina en la matière en prenant la présidence du Comité de pilotage RSE. Sa première communication sur l'intranet du Groupe, à la rentrée de septembre 2013, a été consacrée à l'importance d'inscrire concrètement la RSE dans la démarche stratégique de Gecina et l'ensemble de ses processus.
Au cours de l'exercice 2014, une nouvelle organisation « orientée métiers » sera mise en œuvre (cf. Chap. 5.1 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle), elle comprendra notamment une Direction du Patrimoine Immobilier, une Direction de l'Investissement et de l'Arbitrage et une Direction de l'Asset Management partageant des objectifs RSE spécifiques et cohérents, destinés à être repris[7], au-delà des membres du ComEx et du Comité de Direction, dans les critères d'évaluation individuelle de l'ensemble des directeurs.
Au titre de cette nouvelle organisation et dès le 1er janvier 2014, la Direction RSE est rattachée à la Direction Générale et son directeur a rejoint le Comité Exécutif, signe fort de cohérence entre la volonté exprimée et les moyens mis en œuvre.
Simultanément le Comité de pilotage existant est supprimé puisque la RSE est représentée dans chacune des réunions hebdomadaires du Comité Exécutif et que le principe d'un point mensuel RSE approfondi, au sein du ComEx, a été retenu pour examiner l'avancement et le bon déroulement des plans d'actions vers les objectifs fixés.
Deux nouveaux Comités de pilotage mensuels seront mis en œuvre pour suivre l'avancée des feuilles de route :
- des piliers Planète et Patrimoine de la politique RSE pour la nouvelle Direction du Patrimoine Immobilier ;
- du pilier collaborateurs pour le Secrétariat général.

Ces Comités seront composés des pilotes de projet, des directeurs opérationnels concernés et de la Direction RSE. Gecina franchit ainsi une étape complémentaire d'intégration de la RSE dans ses métiers, ses processus et auprès de chaque collaborateur de l'entreprise.
La Direction RSE reste garante de sa mission devant le Comité d'Audit, des Risques et du Développement Durable.
Elle a également vocation à poursuivre le développement d'un dialogue fructueux avec l'ensemble des parties prenantes de Gecina (cf. Chap. 7.1.1.2 Le Comité parties prenantes de Gecina).

### 7.1.4.3. LE PROJET PRIME (PATRIMOINE RESPONSABLE, INNOVATION ET MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL)

Convaincue de l'impact de la performance responsable des actifs sur leur valeur, Gecina a souhaité lancer le projet PRIME (Patrimoine Responsable, Innovation et Management Environnemental) pour faire des enjeux qui dessinent le bâtiment responsable (cf. Chap. 7.1.3 Politique RSE : engagements, objectifs, plans d'actions et indicateurs clés) des leviers opérationnels de gestion de son patrimoine. Gecina anticipe les conclusions du groupe de réflexion du Plan Bâtiment Durable intitulé « Réglementation Bâtiment Responsable 2020 » (RBR 2020), et ambitionne de mettre en cohérence son patrimoine avec ces travaux[8].

PRIME est un projet transversal mené en coordination avec l'ensemble des directions et départements de Gecina : entités patrimoniales, investissement, exploitation technique, architecture et construction, commercialisation, communication, juridique et finance. L'ensemble des actions opérationnelles menées sur les thèmes du bâtiment responsable sont déclinées dans les chapitres dédiés (cf. Chap. 7.3 Patrimoine et Chap. 7.4 Planète).

#### LA CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE COMME PRÉALABLE

La connaissance par 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 énergétique de son patrimoine.

L'évolution de sa perception des enjeux a conduit Gecina à mener une nouvelle analyse de son patrimoine suivant l'ensemble des thématiques qui définissent l'immeuble responsable en :
- **cartographiant** les actifs composant son patrimoine :
  - évaluant les performances RSE liées à la qualité intrinsèque (hors impact des utilisateurs) et extrinsèque de l'immeuble,
  - classifiant les actifs pour réaliser une analyse du portefeuille utile aux asset managers (actifs « leaders », « bons élèves », « dilemmes » et « poids morts »),
  - déterminant les capacités d'évolution et les scénarios de coûts et de moyens pour améliorer la qualité des immeubles dans une perspective « immeuble responsable 2020 » ;
- **scorant** la qualité des actifs en concordance avec les outils de benchmark utiles à Gecina pour comparer ses actifs avec ceux de ses pairs (IPD, grille CIBE, autres démarches de place...) ;
- **déployant** la RSE comme élément participant à l'asset review (investissement, arbitrage et business plan immobilier), par la création d'un outil d'évaluation des performances aidant à la décision dans le cadre des acquisitions, des cessions, de la maintenance, de la restructuration ou de la transformation des actifs.

Gecina s'est fixé comme objectif d'analyser la totalité de son patrimoine. Les actifs faisant l'objet d'un bail commercial sont prioritaires dans l'analyse compte tenu de l'accélération de

(7) Dès la nouvelle organisation mise en œuvre au cours du premier semestre 2014.
(8) Ce groupe, dont la présidence est confiée à Christian Cléret (DG Poste Immo) et Bernard Boyer (ancien Président de IOSIS) est chargé de préparer la future RT 2020 : http://www.legrenelle-environnement.fr/Lancement-du-groupe-de-travail.html

la prise en compte des critères environnementaux tant par les investisseurs que par les locataires pour cette typologie d'immeubles.

À l'issue d'une consultation élargie, Gecina a choisi d'allier les compétences respectives de BUREAU VERITAS et du CSTB pour développer un outil de cartographie du patrimoine répondant à ses attentes. L'outil existant « Green Rating™ » qui, dans sa configuration actuelle, répond à une partie des exigences de Gecina, fera l'objet d'adaptations et de développements complémentaires afin de :

- définir 5 nouveaux thèmes (Biodiversité, Santé/qualité sanitaire, Sécurité, Accessibilité/adaptabilité, Matières premières non renouvelables) en complément des 6 thèmes existants du référentiel Green Rating™ (Énergie, Carbone, Eau, Déchets, Bien-être, Transport) qui progresseront pour s'adapter aux dernières évolutions ;
- établir des indicateurs pour chacun des 11 thèmes définis ci-dessus ;
- détailler des méthodes de calcul associées à ces nouveaux indicateurs.

L'ensemble de ces items sera appliqué aux types d'actifs composant le patrimoine de Gecina : bureaux et partie commerciale des immeubles mixtes, résidentiel dont résidences étudiants et établissements de santé (EHPAD, MCO, SSR, RPA...).

## 7.1.5. UN SIÈGE EXEMPLAIRE EN CONSTANTE AMÉLIORATION

Le siège social de Gecina qui a été rénové en 2004 et primé au SIMI en 2005, est représentatif de la stratégie RSE du Groupe sur son patrimoine.

Aux qualités intrinsèques de l'immeuble qui comportent toutefois leurs limites, s'ajoutent des démarches actives menées sur les consommations d'énergie, d'eau et de papier, la gestion et le tri des déchets, le comportement des salariés au travers d'éco-gestes et celui des partenaires fournisseurs ainsi que sur la restauration collective et la santé. En complément, des études destinées à innover ou à expérimenter dans le domaine des énergies renouvelables et de la biodiversité ont aussi été lancées. Ces démarches sont identifiées en interne par le nom « Green Performance » pour optimiser leur impact sur la mobilisation des collaborateurs.

### L'IMPLICATION DE TOUS DANS LA DÉMARCHE DU SIÈGE EXEMPLAIRE

Les moyens généraux déclinent au sein du siège la démarche RSE en impliquant les collaborateurs et les entreprises partenaires. Celles-ci s'engagent en signant la charte d'achats responsables, en développant des actions en faveur du développement durable, en réduisant leur impact environnemental et en s'impliquant au niveau sociétal.

Ce résultat conforte les actions mises en place avec les entreprises partenaires :

- l'entreprise de nettoyage qui utilise uniquement des produits écolabel, qui forme ses salariés aux process de tri des déchets de bureaux et à la gestion de l'énergie et de l'eau ;
- dans le domaine des fournitures de bureau, un catalogue fournitures « vertes » est proposé aux collaborateurs. Plus de 56 % des fournitures consommées sont « vertes » contre 44 % en 2010. 100 % du papier est d'origine recyclé (label Blue Angel) et en 2013, 20,8 tonnes de papier ont été consommées contre 24,9 tonnes en 2012 (-16,5 %). Ces résultats se corrèlent avec les effets de la mise en place d'une gestion par badge des systèmes d'impression.

### AMÉLIORATION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

La performance énergétique initiale de l'immeuble calculée à travers le moteur de calcul RT 2005 présentait un résultat global inférieur de 21 % à la référence. La modification du mix énergétique et les travaux d'amélioration des équipements, couplés aux pratiques mises en œuvre ainsi qu'à la responsabilisation de tous les acteurs (entreprises partenaires, techniciens et salariés), aboutissent à **un gain en énergie primaire de 37,4 %** entre 2008 et 2013, en valeur corrigée des conditions climatiques. Dans le même temps, l'étiquette énergie a ainsi gagné 2 classes en passant de H à F, accédant ainsi aux dispositions prévues dans la charte pour l'efficacité énergétique tertiaire.

Le choix de faire évoluer le mix énergétique vers une baisse de la part de l'énergie électrique pour le chauffage a ainsi engendré un gain en énergie finale légèrement moins performant, tout de même chiffré à 27,3 %. Toutefois, le recours au réseau urbain CPCU anticipe une future évolution vertueuse du mix énergétique avec un accroissement notable de sa part d'énergies renouvelables.

Entre 2010 et 2013, une diminution de 23 % de la consommation d'énergie finale en électricité est ainsi observée ; elle représente 8,3 % entre 2012 et 2013. Ces résultats sont obtenus par un faisceau d'actions :

- suivi et exploitation de la conduite multitechnique de l'immeuble (optimisation du pilotage de la GTC) ;
- poursuite de l'exploration sur les commandes d'éclairage (consignes d'éclairage plus précises et corrélées aux variations hebdomadaires de la durée du jour, extinction systématique des zones bureaux en premier jour à 12h00, éclairages par détection de présence dans les zones parking et techniques) ;
- développement des éclairages moins énergivores (remplacement de 1 006 lampes dichroïques par des LED) ;
- implication des prestataires partenaires (les dispositions développement durable mises en place avec la Sogeres pour la restauration d'entreprise ont eu pour résultat de réduire de 43 % entre 2010 et 2012 et de 24 % entre 2012 et 2013 la consommation électrique en agissant sur les horaires d'allumage des équipements et sur l'adoption des éco-gestes par le personnel).

Gecina a inscrit son siège, comme tous les immeubles de son patrimoine tertiaire, dans le déploiement du système Hypervision© pour améliorer le suivi de la consommation énergétique du bâtiment. Des capteurs indiqueront en instantané le franchissement de seuils et les dérives nécessitant des actions correctives rapides. La réalisation et la communication instantanée de tableaux de bord conduiront à une meilleure identification et un plus grand partage des bonnes pratiques.

### AMÉLIORATION DES ÉMISSIONS DE $CO_2$

Entre 2008 et 2013, le gain sur les consommations a réduit de 28 % les émissions de $CO_2$. Alors que pour son patrimoine Gecina ne peut influer que sur le périmètre restreint aux consommations d'énergie, sur son siège, l'action se déploie à travers un périmètre élargi. L'empreinte carbone est ainsi mesurée pour de nombreux domaines.

68 % des envois par coursiers sont réalisés par des solutions « vertes » (courses en vélo ou voitures électriques), ce qui représente une émission de 193 kg de $CO_2$ et une économie de 336,6 kg de $CO_2$ par rapport à un mode de transport traditionnel. Pour les taxis, qui ont recours à des véhicules hybrides dans leur flotte, 239 kg de $CO_2$ ont été émis pour 7 240 km. La solution « green » du système d'impression choisi a conduit à la réalisation d'une économie de papier (équivalant à 127 arbres), soit une réduction de 19 087 kg de $CO_2$. Une économie supplémentaire de 3 573 kg de $CO_2$ peut être ajoutée au bilan du fait de la conception des machines (mode veille, mode basse consommation...).

En 2014, un bilan carbone sur l'ensemble de la prestation restauration est programmé.

L'attention est portée également sur la flotte automobile dont les émissions de $CO_2$ se réduisent de 10 %. En 2013, trois nouveaux véhicules essence ont été remplacés par des véhicules 100 % électriques, ce qui a induit l'installation de bornes de recharge rapide dans le parking.

### AMÉLIORATION DES CONSOMMATIONS D'EAU

Bien que l'impact financier soit limité pour le siège, Gecina mène une action permanente de sensibilisation à la consommation d'eau auprès de ses collaborateurs. En effet, le Groupe souhaite les engager dans l'amélioration de leurs comportements dans le cadre professionnel comme dans leur vie personnelle.
En complément des solutions techniques développées les précédentes années, Gecina a, en 2013 :

- amélioré la conception des circuits, par la mise en place de vannes d'isolement sur chaque colonne d'eau glacée alimentant les réseaux de ventilo-convecteurs et de MTA (évitant les fortes déperditions lors des travaux de maintenance corrective), de compteurs et d'alarmes sur les secours en eaux perdue, la modification des volumes des chasses d'eau doubles débits (respectivement 3 l et 6 l au lieu de 6 l et 8 l) ;
- cherché à agir sur les comportements : encourager les collaborateurs par des affichages dédiés à ouvrir les robinets à bon escient et les encourager à signaler tout dysfonctionnement ;
- déployé des solutions de pilotage : comptage pour les entreprises partenaires pour le nettoyage, la restauration avec un gain de - 16 % de consommation entre 2010 et 2013, l'entretien des jardins et systématisation des rondes de contrôle sur tous les points d'émission d'eau.

### AMÉLIORATION DES VOLUMES DE DÉCHETS VALORISÉS

Un dispositif mis en œuvre avec de nouveaux partenaires a permis d'affiner le tri des déchets (papiers, cannettes, bouteilles plastiques, piles, verres, DEEE, capsules de café, stylos, lunettes, cartouches d'imprimantes). Cet engagement de suivi des déchets et de leur valorisation concerne aussi les entreprises de chantier qui reportent sur la traçabilité des gravois.

### UNE RÉPONSE À L'ACCESSIBILITÉ ET L'ADAPTABILITÉ DES LOCAUX

Différentes actions en direction des personnes en situation de handicap ont été menées :

- contractualisation de services auprès d'entreprises du secteur protégé (Cèdre ou Antilope) ;
- amélioration de l'accessibilité aux personnes handicapées collaborateurs ou visiteurs (par exemple, tous les systèmes de commandes et d'appel pour accès à l'immeuble ont été rendus accessibles aux personnes à mobilité réduite, PMR et une étude d'intégration de systèmes d'orientation et de guidage pour des personnes malentendantes ou malvoyantes a été initiée sur l'ensemble des plateaux pour aboutir en 2014).

### UNE ATTENTION PORTÉE AU CONFORT ET AU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

Une salle d'activités sportives a été aménagée avec de futurs vestiaires pour favoriser la pratique sportive des collaborateurs. Différentes actions sur les installations techniques ont été menées pour améliorer le confort olfactif. Dans le prolongement de ces actions, le confort et le bien-être deviennent des déterminants des aménagements lors des reconfigurations de bureaux.

### INTÉGRER LA BIODIVERSITÉ

Depuis fin 2012, le siège de Gecina a fait l'objet d'un concours spécifique à la biodiversité positive, préparé avec l'assistance du bureau d'études spécialisé Elan, et remporté par l'entreprise Les Jardins de Gally. Ce projet qui concerne l'ensemble des

espaces extérieurs et les terrasses de l'immeuble a vu une première ruche installée sur un espace vert en terrasse au 6e étage de l'immeuble. Ce premier acte symbolique sera renforcé en 2014 par la mise en place d'espaces valorisant la biodiversité avec la contribution de collaborateurs volontaires.

Ce projet s'inscrira également dans l'action menée par la Ville de Paris sur le thème de « végétalisation innovante ».

**UNE RECONNAISSANCE DE L'ACTION PAR LA CERTIFICATION**

Depuis 2012, le siège de Gecina est intégré au portefeuille d'immeubles certifiés du patrimoine. Le profil de certification présenté se décomposait alors en 4 cibles traitées à un niveau très performant, 7 cibles en performant et 3 cibles en base. Représentatif de sa capacité à améliorer les performances de son patrimoine, Gecina a fait progresser ce profil en passant à 5 cibles en très performant, en 2013.

Lors de l'audit de suivi relatif à la certification HQE® Exploitation du siège, Certivéa n'a constaté aucun écart.

**LE RESTAURANT VERT AU SIÈGE DE GECINA**

La distribution du restaurant d'entreprise a été l'objet d'une importante évolution afin d'améliorer le confort, la fluidité, le temps d'attente, l'acoustique, la visibilité et la variété de l'offre. Cette démarche est confortée par une mission d'audit annuelle, chargée de créer des indicateurs de consommation et d'exploitation.

Toutes les données recueillies sur l'énergie, l'alimentaire et l'ensemble des autres intrants sont utilisées pour établir un bilan carbone certifié par un organisme indépendant.

Ainsi entre 2012 et 2013, les taux de conformité passent de 52 % à 69 % pour les dispositions détaillées et de 58 % à 78 % pour les dispositions générales.

**LES PERSPECTIVES POUR 2014**

Dans l'esprit de ce véritable laboratoire, des projets sont d'ores et déjà prévus :

- un audit sur la GTC avec une nouvelle application pour affiner la conduite de l'immeuble ;
- le réaménagement des espaces de bureau réunissant optimisation des surfaces, nouvelles méthodes de travail collaboratives, espaces d'isolement, lieux de convivialité, confort acoustique, qualité de l'air ;
- la réalisation d'une terrasse biodiversité, espace ouvert aux collaborateurs ;
- la valorisation des déchets organiques.

Des études en cours portent sur l'installation de panneaux photovoltaïques autour des terrasses ou intégrés aux vitrages et d'éoliennes de ville. La faisabilité relative à l'obtention d'un label international pour ce bâtiment est également envisagée.

## **7.2.** La performance RSE

Le reporting extra-financier de Gecina couvre les 17 thèmes identifiés dans la cartographie des enjeux. Gecina a également mis en place une vingtaine de KPIs (indicateurs clés de performance), définis et suivis au minimum annuellement. Dans ce cadre, la rigueur du processus, qui doit s'inscrire dans le calendrier de l'information financière pour la compléter, et la fiabilité des données collectées sont extrêmement importantes. Afin de répondre aux attentes des investisseurs, Gecina a une vision rétrospective, mais également prospective de sa performance extra-financière. Enfin, le fait d'adapter une approche de reporting intégré donne à Gecina un atout pour la comparabilité de ses données dans le temps.

Dans le même registre, le chapitre 1.6 Risques a fait l'objet d'une première étape de refonte par la création d'un tableau de synthèse des risques du Groupe ainsi que leur dispositif de maîtrise.

Pour en simplifier l'analyse, la majeure partie des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux adoptent les niveaux de lecture suivants :
- Politique et stratégie ;
- Objectifs et plans d'action ;
- Analyse des résultats ;
- Identification des actions de progrès.

Enfin, Gecina, accompagnée du cabinet de conseil Goodwill Management, a créé un indicateur composite de la valeur immatérielle de ses actifs (cf. Chap. 7.3.3 Valeur immatérielle, bien-être et productivité).

## 7.2.1. PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

Gecina développe et enrichit constamment son protocole de reporting. Ce dernier couvre l'ensemble des activités du Groupe et sert de guide interne (organisation de la remontée de l'information et du contrôle, rôles et responsabilités des contributeurs).

En outre, ce protocole vaut référentiel pour la vérification externe des données. Il définit notamment :
- le périmètre ;
- la liste des indicateurs et leur définition ;
- les procédures et règles de calcul : une fiche pour chaque indicateur ;
- les procédures de restitution et le calendrier ;
- la validation et le contrôle.

Les éléments majeurs du périmètre sont traités dans le chapitre 7.2.1.1. Synthèse du périmètre et protocole de reporting. Le protocole complet du reporting de Gecina est accessible sur son site (www.gecina.fr/fo/accueil/responsabilite-societale/performance-extra-financiere/methodologie-de-reporting-extra-financier.html).

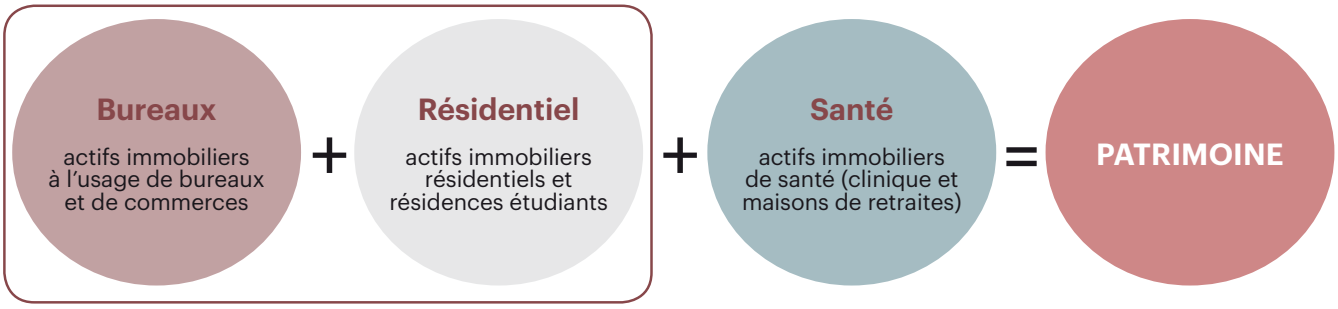
### 7.2.1.1. SYNTHÈSE DU PÉRIMÈTRE ET PROTOCOLE DE REPORTING

#### 7.2.1.1.1. PÉRIMÈTRE DE REPORTING

**Activités, effectifs et actifs concernés**

Le périmètre couvre l'ensemble des activités dont Gecina a le contrôle opérationnel en France du 1er janvier au 31 décembre de l'année de reporting.

Sont inclus dans le périmètre, les actifs et toutes les activités du groupe Gecina réparties selon la nomenclature suivante :




PÉRIMÈTRE DE REPORTING RSE
(hors indicateur « Sécurité et maîtrise des risques »)

L'activité hôtels cédée en 2013 n'a pas été intégrée dans le périmètre de consolidation.

Concernant les effectifs, le périmètre est réparti de la façon suivante :
- siège : salariés administratifs du Groupe ;
- Groupe : siège, employés et gardiens d'immeubles.

Suite au fort développement du portefeuille d'actifs de santé en 2012, Gecina a démarré le processus de collecte des données pour cette activité. Le Groupe a obtenu de nouvelles données quantitatives sur les consommations énergétiques, notamment pour une part non négligeable de ses actifs de santé mais celles-ci ne sont pas encore intégrées à ce jour car jugées non homogènes avec le reste du périmètre (cf. Chap. 7.1.3.1. Engagements, objectifs, plans d'actions et indicateurs clés). Gecina publie un ensemble d'informations sur les actifs de santé dans les différentes thématiques traitées dans les chapitres 7.3. Patrimoine et 7.4. Planète.

Le périmètre des activités applicables à chaque indicateur de développement durable inscrit dans le protocole est défini et spécifié dans chacune des fiches méthodologiques associées, conformément à la nomenclature précisée à la page précédente.

**Variation du périmètre**

Les variations de périmètre proviennent :
- d'acquisitions d'actifs ;
- de développements ;
- de cessions d'actifs ;
- de création ou de cessation d'activités.

Règles de prise en compte des actifs :
- un actif est en exploitation s'il est présent dans le patrimoine du 01/01/N au 31/12/N ;
- les acquisitions réalisées et les développements livrés au cours de l'année N de reporting sont pris en compte effectivement à partir du 1er janvier de l'année N+1 à l'exception de l'indicateur consommation d'énergie ;
- les données et informations relatives aux cessions réalisées au cours de l'année N de reporting sont exclues de l'ensemble des données de l'année N de reporting.

**Taux de couverture**

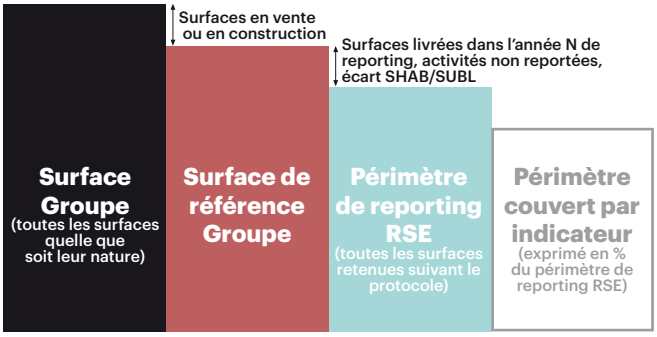
Les indicateurs sociaux couvrent 100 % des effectifs du Groupe.

La plupart des indicateurs environnementaux exprimés en % sont construits de la façon suivante :
- total des surfaces fournissant des données mesurées/surface en exploitation = % ;
- surfaces bureaux et siège : il s'agit de la SUBL (Surface Utile Brute Locative), c'est-à-dire la surface privative ainsi que celle des parties communes louées ;
- surface du résidentiel : il s'agit de la SHAB (Surface Habitable) louée.

Les surfaces bureaux et résidentiel retenues sont :

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bureaux *(en m² SUBL)* | 903 037 | 891 815 | 824 466 | 799 673 | 815 758 | **819 582** |
| Résidentiel y compris résidences étudiants *(en m² SHAB)* | 893 883 | 838 554 | 786 874 | 652 233 | 513 566 | **503 467** |
| Périmètre de reporting RSE *(en m²)* | 1 796 920 | 1 730 369 | 1 611 339 | 1 451 906 | 1 329 324 | **1 323 049** |

Ces surfaces représentent 67 % de la surface de référence du Groupe car elles n'intègrent pas les actifs de la santé (les surfaces de référence sont l'ensemble des surfaces du patrimoine hors actifs en vente ou en construction).




### 7.2.1.1.2. PROTOCOLE DE REPORTING

#### Variantes de la segmentation des actifs

En réponse aux travaux sectoriels conduits par France GBC et en conformité avec les recommandations de l'EPRA, Gecina publie à partir de l'année 2012 une ventilation des indicateurs suivant le niveau de maîtrise et d'action sur l'actif pour l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et l'eau.
L'application ou non de cette segmentation est précisée dans chaque fiche d'indicateur.

#### Période et historique

Afin de pouvoir comparer les résultats d'une année à l'autre, l'historique des informations reportées, lorsqu'il est disponible, couvre les années 2008-2013, avec les méthodologies correspondantes.

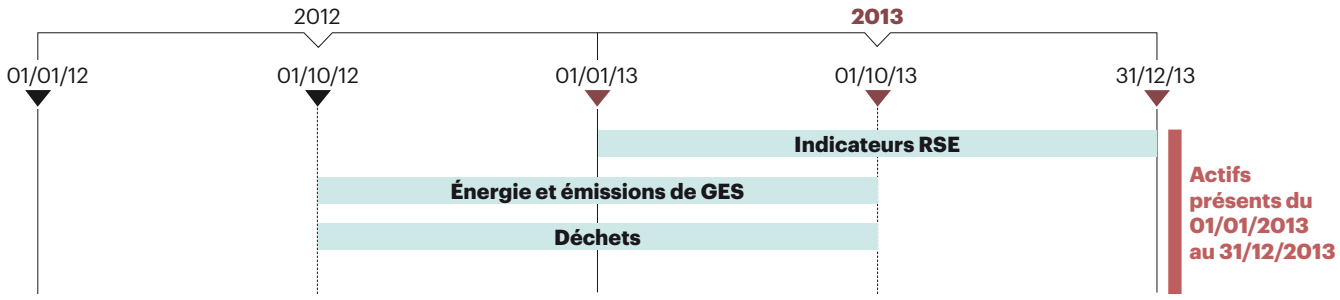
Le Groupe conserve l'intégralité de l'historique des données reportées par activité.

Gecina a opté pour une consolidation des données sur la période comptable de l'année N. En conséquence tous les indicateurs RSE reflètent l'activité du 01/01/N au 31/12/N sauf exceptions citées ci-dessous.

#### Décalage de périodes à partir de l'exercice 2012

Gecina ne disposant pas du contrôle sur l'intégralité des compteurs de fluides mais souhaitant publier dans le présent rapport (soit à une date beaucoup plus récente que lors des exercices précédant 2012) les niveaux et les volumes de consommation les plus exhaustifs, a décidé de décaler les périodes de collecte de données à partir de l'exercice comptable 2012. Ainsi, les données de consommation d'énergie, d'émissions de gaz à effet de serre et de volume de déchets de l'exercice N couvrent la période du 01/10/N-1 au 30/09/N.

**Période de reporting des indicateurs**




NB : Pour l'indicateur des consommations d'eau (le seul dans ce cas), Gecina ne peut communiquer l'année « n » que sur les consommations de l'année « n-1 », les apurements de charges de l'exercice objet du document de référence n'étant pas disponibles ou extrapolables à la date de rédaction du rapport.

**Facteurs d'émission pour la conversion des consommations d'énergie finale en émissions de gaz à effet de serre ($kgeqCO_2/kWhef$)**

Les sources des facteurs de conversion réglementaires sont issues de l'arrêté du 15 septembre 2006 relatif au diagnostic de performance énergétique pour les bâtiments existants proposés à la vente en France métropolitaine (modifié par l'arrêté du 8 février 2012) ou des facteurs d'émissions issus des données des fournisseurs lorsqu'ils sont disponibles pour améliorer la qualité des données. Suite à la publication de ce dernier arrêté, l'ensemble des valeurs d'émissions a été mis à jour rétroactivement depuis 2008.

**Variations climatiques**

Contrairement au secteur résidentiel où la performance énergétique du parc est encore majoritairement effectuée sur une base conventionnelle, le parc tertiaire prend en compte les consommations réelles. 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.

En 2009 et 2010, du fait d'hivers plus rigoureux et/ou d'étés plus chauds, les consommations en énergie primaire issues des factures réelles ne reflétaient pas 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, a été nécessaire.

En 2010, Gecina a entrepris avec son conseil Cap Terre, qui l'a assisté 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.

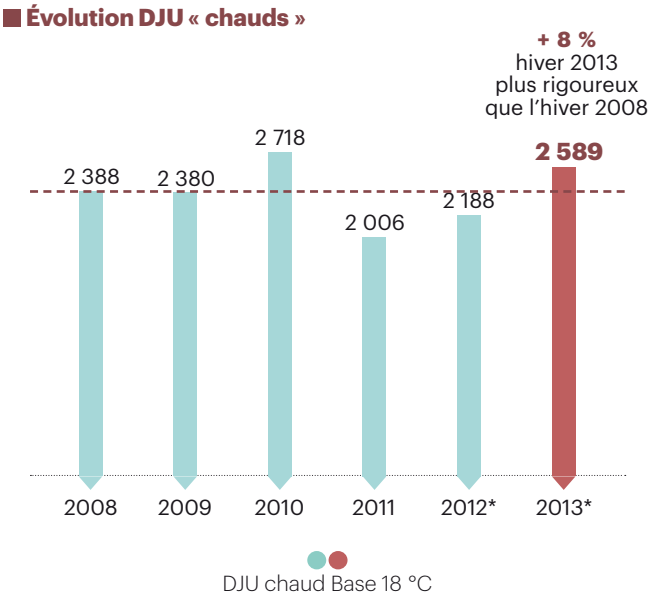
Si la proportionnalité directe des consommations de chauffage et des DJU « chauds » a pu être confirmée – on chauffe parce qu'il fait froid à l'extérieur – des simulations réalisées sur neuf bâtiments de bureaux climatisés de typologie différente ont montré qu'il ne pouvait en être ainsi pour les DJU « 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.

À l'issue de cette étude, Gecina a retenu d'évaluer ses résultats à la fois en valeur absolue mais aussi à climat constant en corrigeant pour les immeubles de bureaux :

- les consommations de chauffage de 100 % de l'évolution des DJU chauds ;
- les consommations de climatisation de :
  - 50 % pour les immeubles construits avant 1930,
  - 30 % pour les immeubles construits entre 1975 et 1990,
  - 40 % pour les immeubles construits après 1990,
  - pas de correction pour les immeubles non climatisés quelle que soit la date de construction.

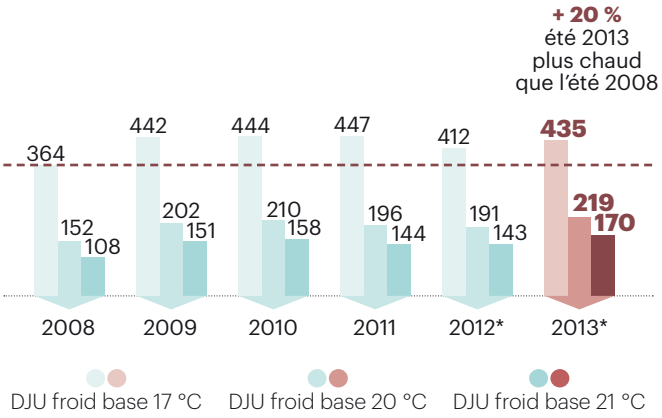
L'utilisation de ce système de correction a été poursuivie pour l'année 2013.

**Évolution DJU « chauds »**




* Période du 01/10/N-1 au 30/09/N – Station météo : Paris-Montsouris

**Évolution DJU « froids »**




* Période du 01/10/N-1 au 30/09/N – Station météo : Paris-Montsouris

## 7.2.1.2. QUALITÉ DES DONNÉES

### 7.2.1.2.1. COLLECTE 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.

Par exemple, 76 % des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre de l'activité bureaux sont issues de la collecte et de l'analyse des factures réelles. La part estimée est de 24 % et concerne principalement une partie des consommations directement payées par les locataires.

**Responsabilités**

Les entités opérationnelles sont les directions ou services détenteurs des données et informations à reporter. Elles ont la charge de collecter et d'agréger les données, de les saisir dans les outils de reporting adéquats et de les transmettre aux contrôleurs de gestion.

Pour chaque ligne d'activité est désigné un contrôleur de gestion. Son rôle consiste à :
- collecter les données auprès des entités opérationnelles ;
- consolider les données de l'indicateur sur le périmètre dont il est responsable ;
- 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 ligne d'activité est désigné un référent (directeur technique activité). 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 contrôleur de gestion ;
- 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 ;
- mettre à disposition et présenter les données reportées lors des revues trimestrielles du reporting en Comité de pilotage RSE.

Le groupe de travail reporting RSE est en charge de :
- mettre à jour et diffuser le protocole de reporting en fonction des évolutions des indicateurs, des activités du Groupe, des référentiels réglementaires ou externes applicables, et en fonction des remarques des vérificateurs externes ;
- lancer la campagne annuelle de reporting en informant les différents responsables des étapes et échéances du reporting ;
- analyser les commentaires et justifications des référents sur les données reportées ;
- consolider au niveau Groupe l'ensemble des données reportées ;
- restituer les données consolidées pour les communications interne et externe.

**Contrôles internes**

Lors de la collecte et de la validation des informations reportées, des contrôles généraux sont réalisés pour assurer la fiabilité des données reportées à l'aide de ratios pertinents par indicateur. Ils doivent systématiquement être formalisés et archivés.
Une comparaison des données calculées aux différentes étapes du reporting est effectuée avec les données du trimestre précédent ou de l'année précédente.

### 7.2.1.2.2. DIFFICULTÉS DE LA MESURE

S'il est pertinent de suivre les niveaux de consommation d'énergie et d'émissions 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, résidentiels ou de santé avec notamment des usages et des méthodes de calcul non homogènes rappelés dans le tableau ci-après.

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 7 j/7 et 24 h/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** |
| **Surface de référence** | SUBL : Surface Utile Brute Locative | SUBL : Surface Utile Brute Locative | SHAB : surface habitable |
| **Méthode de calcul** | 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<br>DPE, calcul conventionnel pour les actifs en chauffage individuel |
| **Répartition de l'approvisionnement en énergie** | Les consommations sont ventilées par sources d'approvisionnement : électricité, gaz, fioul, réseau chaud, réseau froid... en distinguant la part payée par Gecina de celle payée par le locataire | | |
| **Influence des travaux effectués** | L'impact sur les consommations et les émissions est simulé avant le lancement des travaux et mesuré réellement post-livraison | | |
| **Influence du taux de vacance** | Les variations N/N+1 des niveaux de consommations et d'émissions sont analysées au regard des niveaux d'occupation des bâtiments | | En partie non applicable puisque le calcul du DPE est réalisé avec des températures de confort et des taux d'occupation réglementaires |
| **Impact du climat (cf. Chap. 7.3.4.3.)** | Impact mesuré | Ces impacts ne font pas, pour l'instant, l'objet d'une mesure détaillée | |
| **Influence de la conduite d'exploitation** | Impact mesuré | | |
| **Comportement des utilisateurs** | L'impact ne fait pas, pour l'instant, l'objet d'une mesure détaillée | | |
| **Influence de l'activité** | | | |

### 7.2.1.3. VÉRIFICATION EXTERNE

En 2010, pour la première fois et en anticipation des futures obligations de la loi Grenelle 2, sept indicateurs clés ont été audités pour tester la pertinence et la performance des systèmes mis en place. Le cabinet Ernst & Young ainsi que la société OXEA ont effectué des entretiens auprès des contributeurs pour vérifier la bonne compréhension des définitions des indicateurs. Ils ont aussi réalisé une revue des contrôles internes et des preuves d'audit, des tests de cohérence et de vraisemblance pour vérifier leur conformité au processus d'évaluation interne.

Depuis 2011 l'ensemble des programmes d'audit, élaborés avec le cabinet Mazars, ont fait l'objet d'une conclusion de révision sans réserve.
Dès 2012, Gecina a volontairement engagé des actions de progrès de la qualité et de la fiabilité de son reporting RSE et a souhaité, au-delà des obligations spécifiques de l'article 225, que l'audit soit étendu à des informations qualitatives qui font l'objet d'une vérification de « cohérence ».

Le périmètre du programme 2013 a été étendu et inclut par rapport à 2012 :

- la vérification de quinze nouveaux indicateurs ;
- le passage de cinq indicateurs au niveau de vérification « raisonnable ».

**Niveaux de vérification 2013**

| | Assurance « raisonnable » | Tests de détail |
|---|---|---|
| Nombre | 9 indicateurs | 35 indicateurs |
| *dont KPI* | *2* | *14* |

NB : suite à la diffusion du rapport 2013 de l'AMF sur l'information diffusée par les sociétés cotées en matière de RSE (Recommandation AMF n° 2013-18 en date du 5 novembre 2013), Gecina publie la liste récapitulative des indicateurs qui ont fait l'objet d'une vérification. Les indicateurs faisant l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance « raisonnable » sont identifiés par le signe suivant ☑. L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mentions et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle II ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. Chap. 9.2 Contrôleurs légaux aux comptes).

## Tableau détaillé de la méthodologie de vérification

| Informations Grenelle 2 | | Indicateur/information | Niveau de vérification | Remarque |
|---|---|---|---|---|
| Données sociales | | | | |
| **Emploi** | Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique | Effectif total par statut | Assurance raisonnable | Upgrade niveau d'assurance |
| | | Effectif total par sexe | Assurance raisonnable | Upgrade niveau d'assurance |
| | | Effectif total par âge | Assurance raisonnable | Upgrade niveau d'assurance |
| | | Effectif total par contrat | Assurance raisonnable | Upgrade niveau d'assurance |
| | Embauches et licenciements | Évolution des effectifs (embauches) | Assurance raisonnable | Upgrade niveau d'assurance |
| | | % de postes pourvus en interne | Tests de détails | |
| | | Nombre total de départs CDI (sortie par motif et par population) | Tests de détails | Nouveauté |
| | Rémunérations et leur évolution | % Augmentation individuelle moyenne cadre vs non-cadre par statut et par sexe | Tests de détails | Nouveauté |
| **Organisation du travail** | Organisation du temps de travail | Organisation du temps de travail (qualitatif) | Revue de cohérence | |
| | Absentéisme | Taux d'absentéisme réglementaire (tous les types d'absence) | Tests de détails | Nouveauté |
| | | Nombre de jours d'absence par type d'absence | Tests de détails | Nouveauté |
| | | Taux d'absentéisme détaillé par type d'absence et par convention (gardien/ administratif) | Tests de détails | Nouveauté |
| | | Nombre de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours au cours de la période | Tests de détails | Nouveauté |
| **Relations sociales** | Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci | Organisation du dialogue social (qualitatif et quantitatif) | Revue de cohérence | |
| | Bilan des accords collectifs | Nombre et bilan des accords collectifs (tableau quantitatif et qualitatif) | Revue de cohérence | |
| **Santé et sécurité** | Conditions de santé et de sécurité au travail | Conditions de santé et de sécurité au travail | Revue de cohérence | |
| | Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail | Nombre et bilan des accords CHSCT | Revue de cohérence | |
| | Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles | Taux de fréquence des accidents du travail | Tests de détails | Nouveauté |
| | | Taux de gravité des accidents du travail | Tests de détails | Nouveauté |
| | | Information sur les maladies professionnelles | Revue de cohérence | |
| **Formation** | Politiques mises en œuvre en matière de formation | Politique de formation | Revue de cohérence | |
| | Le nombre total d'heures de formation | Nombre moyen d'heures de formation par salarié | Tests de détails | |
| **Égalité de traitement** | Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes | % de femmes dans les recrutements externes | Tests de détails | |
| | | Nombre de niveaux de classification professionnelle pour les lesquels l'écart de rémunération H/F > 3 % (administratifs, hors ComEx) | Tests de détails | Nouveauté |
| | Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées | Politique emploi handicap (qualitatif et quantitatif) | Revue de cohérence | |
| | Politique de lutte contre les discriminations | Lutte contre les discriminations (qualitatif et quantitatif) | Revue de cohérence | |
| **Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives :** | Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective | Respects des conventions de l'OIT (qualitatif)/droits de l'homme | Revue de cohérence | |
| | À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession | | | |
| | À l'élimination du travail forcé ou obligatoire | | | |
| | À l'abolition effective du travail des enfants | | | |

| Informations Grenelle 2 | | Indicateur/Information | Niveau de vérification | Remarque |
|---|---|---|---|---|
| Données environnementales | | | | |
| **Politique générale en matière environnementale** | Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement | Taux de couverture du SMG - Construction et rénovation, en % de surface | Assurance raisonnable | |
| | | Taux de couverture du SMG - Exploitation, en % de surface | Assurance raisonnable | |
| | Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement | Formation et information sur la protection de l'environnement (semaine développement durable, blog...) | Revue de cohérence | |
| | | % de réduction du niveau des émissions de GES des salariés en téq$CO_2$/employé/an | Assurance raisonnable | |
| | Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions | Taux de couverture SME | Assurance raisonnable | |
| | 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 | Exclusion | | |
| **Pollution et gestion des déchets** | Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement | Information | Revue de cohérence | |
| | Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets | % de déchets valorisés/recyclés (en masse - tonnes) | Tests de détails | |
| | | % des surfaces aménagées avec un local de collecte sélective | Tests de détails | |
| | Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité | Information | Revue de cohérence | |
| **Utilisation durable des ressources** | Consommation d'eau et approvisionnement en eau fonction des contraintes locales | Gains de consommation d'eau (en $m^3/m^2$ et %) | Tests de détails | |
| | Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation | Information | Revue de cohérence | |
| | Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables | % de réduction de consommation depuis 2008 kWhep/m²/an à climat constant Bureaux | Tests de détails | |
| | | % de réduction de consommation depuis 2008 kWhep/m²/an à climat constant Bureaux | Tests de détails | |
| | | % de réduction de consommation depuis 2008 kWhep/m²/an Résidentiel | Tests de détails | |
| | | % de réduction de consommation depuis 2008 kWhep/m²/an Résidentiel | Tests de détails | |
| | | % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Bureaux | Tests de détails | |
| | | % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Résidentiel | Tests de détails | |
| | | Mix énergétique | Tests de détails | |
| | | % de production d'énergies renouvelables | Tests de détails | |
| | Utilisation des sols | Information | Revue de cohérence | |
| **Changement climatique** | Rejets de gaz à effet de serre | Niveau d'émission de GES en kg$CO_2$/m²/an à climat constant Bureaux | Tests de détails | |
| | | Niveau d'émission de GES en kg$CO_2$/m²/an à climat constant Résidentiel | Tests de détails | |
| | | % de réduction des émissions depuis 2008 | Tests de détails | |
| | | % des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B ou C bureaux | Tests de détails | |
| | | % des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B ou C résidentiel | Tests de détails | |
| | Adaptation aux conséquences du changement climatique | Contribution climat énergie | Revue de cohérence | |
| **Protection de la biodiversité** | Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité | Coefficient de biotope par surface | Tests de détails | |
| | | % des actifs ayant fait l'objet d'un audit biodiversité | Tests de détails | |

| Informations Grenelle 2 | | Indicateur/information | Niveau de vérification | Remarque |
|---|---|---|---|---|
| Engagements sociétaux en faveur du développement durable | | | | |
| **Impact territorial, économique et social de l'activité de la société** | Impact territorial, économique et social de l'activité de la société | Contribution économique | Tests de détails | Nouveauté |
| | En matière d'emploi et de développement régional | Information (qualitatif) | Revue de cohérence | |
| | Sur les populations riveraines ou locales | Information (qualitatif) | Revue de cohérence | |
| **Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société** | Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société | Comité experts parties prenantes | Revue de cohérence | Nouveauté |
| | Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations | Information | Revue de cohérence | |
| | | Taux de recommandation client | Tests de détails | |
| | | Taux de couverture Baux verts (en % surface) | Tests de détails | |
| | Actions de partenariat ou de mécénat | Nombre de journées collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (Fondation) | Tests de détails | |
| | | % de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (Fondation) | Tests de détails | Nouveauté |
| **Sous-traitance et fournisseurs** | Sous-traitance et fournisseurs | Information (qualitatif et quantitatif, déploiement signature charte fournisseur...) | Revue de cohérence | |
| | Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | | | |
| | Importance de la sous-traitance et de la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale | | | |
| **Loyauté des pratiques** | Actions engagées pour prévenir la corruption | Information (qualitatif et quantitatif, charte éthique...) | Revue de cohérence | |
| | Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | Information (risques...) | Revue de cohérence | |
| **Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme** | Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme | À déterminer | | |
| Autres indicateurs hors cadre article 225 | | | | |
| **Gouvernance** | Prise en compte dans la stratégie du Groupe des enjeux RSE | Nombre de comités intégrant la thématique RSE (Comités du Conseil, Copil RSE, Comité de Direction, Comité Management) | Revue de cohérence | |

## 7.2.2. TABLEAU D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

### Engagements et indicateurs associés au périmètre RSE cible 2013

| Piliers | Enjeux | Indicateurs | Périmètre[I] | | Résultats | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Activité | % couvert | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Patrimoine | Performance énergétique et énergies renouvelables | **Moyenne des consommations d'énergie primaire en kWhep/m²/an (à climat constant)** | **Bureaux** | **91 %** | **473** | **399** | **384** | **391** | **385** |
| | | % de réduction de la consommation d'énergie primaire par m²/an (à climat constant) | Bureaux | 91 % | Base | -16 % | -19 % | -17 % | -19 % |
| | | % de réduction de la consommation d'énergie finale par m²/an (à climat constant) | Bureaux | 91 % | Base | -15 % | -16 % | -15 % | -17 % |
| | | % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C | Bureaux | 91 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,3 % | 0,2 % | 0,0 % |
| | | **Moyenne des consommations d'énergie primaire en kWhep/m²/an** | **Résidentiel** | **100 %** | **221** | **213** | **209** | **201** | **196** |
| | | % de réduction de la consommation d'énergie primaire par m²/an | Résidentiel | 100 % | Base | -4 % | -5 % | -9 % | -11 % |
| | | % de réduction de la consommation d'énergie finale par m²/an | Résidentiel | 100 % | Base | -5 % | -7 % | -11 % | -15 % |
| | | % des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C | Résidentiel | 100 % | 7 % | 8 % | 9 % | 15 % | 17 % |
| | Labellisation, certification et performance environnementale | **% des surfaces de bureaux certifiées HQE® Exploitation** | **Bureaux** | **100 %** | **0 %** | **0 %** | **5 %** | **19 %** | **34 %** |
| | | **% de surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification** | **Bureaux/ Résidentiel** | **100 %** | **0 %** | **0 %** | **40 %** | **82 %** | **84 %** |
| | | % de surfaces livrées certifiées dans l'année | Bureaux/ Résidentiel | 100 % | 87 % | 0 % | 50 % | 82 % | 94 % |
| | | Taux de couverture du SME | Bureaux/ Résidentiel | 100 % | 6 % | 7 % | 13 % | 21 % | 30 % |
| | Valeur immatérielle - (bien-être et productivité) | **% d'actifs à efficacité productive élevée (catégories A, B ou C)** | **Bureaux** | **86 %** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** |
| | | % de la surface du patrimoine accessible à un transport en commun à moins de 400 m | Bureaux/ Résidentiel | 99 % | 89 % | 90 % | 92 % | 93 % | 92 % |
| | | % des surfaces accessibles aux personnes à mobilité réduite | Bureaux | 93 % | 36 % | 39 % | 39 % | 42 % | 44 % |
| | | % des surfaces des parties communes accessibles ou adaptables aux personnes à mobilité réduite | Résidentiel | 65 % | ND | ND | 53 % | 53 % | 53 % |
| | Sécurité et maîtrise des risques | **% du patrimoine avec un niveau « Très performant » ou « Performant »** | **Patrimoine** | **100 %** | **ND** | **17 %** | **34 %** | **56 %** | **74 %** |

(I) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans l'annexe technique.
(II) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2013 faisant l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes avec une assurance raisonnable ☑. L'ensemble des autres indicateurs ne portant pas de mention et correspondant aux items demandés dans le cadre de la loi Grenelle II ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. Chap. 7.2.1.3 Vérification des données).
ND : non disponible. En caractères gras : KPI.

NB :
- le périmètre « Résidentiel » inclut dans ce tableau les résidences étudiants ;
- les surfaces du patrimoine ont été réévaluées en 2013 et un écart < 5 % a été constaté. Cet écart est considéré comme négligeable ;
- le périmètre de calcul de l'indicateur consommations d'eau a été homogénéisé avec celui des autres indicateurs du reporting. Les changements observés sur le ratio sont < à 1 %.

| 2013 | Assurance raisonnable (II) | Objectif 2016 | État d'avancement 2016 | Compléments d'information |
|---|---|---|---|---|
| **364** | | **284** | **58 %** | En 2013, la performance énergétique des actifs de bureaux a globalement progressé de 5,4 % par rapport à 2012 et de 23 % par rapport à 2008. 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 3 sous-catégories : actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation, actifs pour lesquels Gecina n'assure que partiellement l'exploitation et les actifs exploités en totalité par le locataire. Les meilleures performances sont observées sur les actifs exploités en totalité par Gecina, avec une « surprime » pour les actifs certifiés HQE® Exploitation, qui affichent plus de 30 % d'amélioration de la performance énergétique entre 2008 et 2013. Ainsi, l'objectif fixé pour 2016 concerne désormais les actifs dont Gecina possède le contrôle total de l'exploitation. Pour les deux autres catégories d'actifs, l'objectif 2016 a été repoussé respectivement à 2018 et 2020.<br>Les immeubles livrés en 2012 et 2013 ne bénéficiant pas encore du recul de 2 années de consommations réelles ne peuvent être pris en compte dans le calcul de ces indicateurs et ne peuvent notamment pas être pris en compte dans l'indicateur relatif aux étiquettes DPE. |
| -23 % | | -40 % | 58 % | |
| -24 % | | -30 % | 80 % | |
| 0,0 % | | 25 % | 0 % | |
| **192** | | **132** | **32 %** | Depuis 2012, la consommation énergétique des actifs résidentiels est calculée sur la base des consommations réelles, auxquelles est appliquée la correction climatique (calcul à climat constant), pour les immeubles disposant d'un chauffage collectif. Cette nouvelle approche de mesure fournit une meilleure analyse des progrès effectués par l'exploitation, « invisibles » jusqu'en 2011 au travers de la méthode basée sur le DPE. Ainsi, selon les recommandations de France GBC, Gecina a ventilé l'analyse des résultats de cet indicateur en 2 sous-catégories : les actifs dont Gecina assure totalement l'exploitation (ceux en chauffage collectif) et les actifs pour lesquels Gecina ne dispose pas du contrôle de l'exploitation (ceux en chauffage individuel). Une baisse globale de 13 % de l'intensité énergétique entre 2008 et 2013 est observée. L'objectif 2016 ne paraissant plus, en l'état, réaliste, Gecina a programmé en 2014 l'analyse détaillée des plans d'efficacité énergétique actif par actif, afin de réorienter l'ensemble de ses actions de progrès. |
| -13 % | | -40 % | 32 % | |
| -17 % | | -30 % | 56 % | |
| 17 % | | 25 % | 68 % | |
| **44 %** | ☑ | **80 %** | **55 %** | Depuis 2010, le Groupe souhaite augmenter la part de ses actifs de bureaux certifiés HQE® Exploitation. En 4 ans, Gecina est passée de 0 % de ses actifs certifiés HQE® Exploitation à 44 %, soit, en surface, presque la moitié de son patrimoine Bureaux (17 actifs au total). Gecina affiche des objectifs ambitieux en la matière, puisque, à horizon 2016, le Groupe souhaite que 80 % de ses bureaux soient certifiés HQE® Exploitation.<br><br>La progression est également perceptible pour les actifs neufs de bureaux, qui bénéficient d'un haut degré de certification, passant de 0 % en 2009 à 100 % en 2013. Ces bons résultats sont à mettre au regard des exigences réglementaires (cf. RT 2012) et à la volonté du Groupe d'être très performant (12 cibles sur 14 en performant ou très performant, équivalent passeport excellent ou exceptionnel). 3 immeubles sur 5 ont obtenu un haut niveau de certification en 2012 et 3 sur 3 en 2013. Notons que le centre commercial Beaugrenelle qui ne figure pas dans cet indicateur du fait de caractéristiques très différentes, a obtenu la qualification « très bon ». |
| **100 %** | ☑ | **100 %** | **100 %** | |
| 100 % | | 100 % | 100 % | |
| 35 % | ☑ | 65 % | 54 % | |
| **63 %** | | **75 %** | **84 %** | Il est établi de longue date que diverses caractéristiques d'un immeuble de bureaux, incluant la qualité de l'air intérieur, la performance acoustique, la qualité de l'aménagement des espaces ou encore la localisation, ont une influence sur l'efficacité productive de ses occupants. Gecina a souhaité mesurer la performance de son parc dans ce domaine (74 immeubles, soit 86 % du périmètre des immeubles en exploitation, livrés ou acquis) et introduire un nouvel indicateur composite. Chaque immeuble évalué présente un niveau de performance plus ou moins élevé dans chacune de ces catégories, traduit par le modèle en une variation d'efficacité productive (cf. Chap. 7.3.3 Valeur immatérielle). Le résultat est exprimé sous forme d'un « étiquetage d'efficacité productive » analogue à l'étiquetage environnemental en 7 classes, de A à G. En 2013, 63 % des bâtiments de Gecina sont classés en catégories A, B ou C et offrent des gains d'efficacité productive élevés (plus de 8 %), générant ainsi des gains économiques conséquents pour ses clients, utilisateurs des bureaux. Cet indicateur n'a pas de pertinence pour les immeubles résidentiels. |
| 91 % | | > 95 % | 96 % | |
| 58 % | | 50 % | 100 % | |
| 53 % | | 60 % | 89 % | |
| **77 %** | Oxea | **> 70 %** | **100 %** | En 2013, cet indicateur a encore progressé de 3 % par rapport à 2012, en atteignant un taux de 77 % d'actifs ayant un niveau supérieur ou égal à « Performant » (auto-évaluation de Gecina par les directions opérationnelles et contrôlée par un cabinet d'audit extérieur indépendant). Cette nouvelle progression confirme ainsi l'atteinte de l'objectif fixé à + 70 % pour 2016. Ce bon résultat est le fruit de la politique de gestion des risques mise en œuvre par Gecina concernant notamment le plomb, l'amiante, les tours aéro-réfrigérantes et les antennes-relais téléphoniques. |

| Piliers | Enjeux | Indicateurs | Périmètre[I] | | Résultats | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Activité | % couvert | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Planète | Émissions de GES et changement climatique | **Moyenne des émissions de gaz à effet de serre en $kgCO_2/m^2/an$ (à climat constant)** | **Bureaux** | **91 %** | **28** | **25** | **24** | **25** | **24** |
| | | % de réduction des émissions de gaz à effet de serre/m²/an (à climat constant) | Bureaux | 91 % | Base | -9 % | -14 % | -11 % | -12 % |
| | | % des surfaces avec une étiquette climat énergie A, B ou C | Bureaux | 91 % | 39 % | 38 % | 45 % | 40 % | 46 % |
| | | **Moyenne des émissions de gaz à effet de serre en $kgCO_2/m^2/an$** | **Résidentiel** | **100 %** | **44** | **41** | **40** | **38** | **36** |
| | | % de réduction des émissions de gaz à effet de serre/m²/an | Résidentiel | 100 % | Base | -6 % | -9 % | -14 % | -18 % |
| | | % des surfaces avec une étiquette climat énergie A, B ou C | Résidentiel | 100 % | 12 % | 13 % | 14 % | 19 % | 22 % |
| | | % de réduction du niveau des émissions de gaz à effet de serre $téqCO_2$/employé/an | Siège | 100 % | Base | -2 % | -6 % | -9 % | -30 % |
| | | Contribution climat-énergie (simulation) | Bureaux/ Résidentiel | 100 % | 2,0 M€ | 1,7 M€ | 1,6 M€ | 1,3 M€ | 1,1 M€ |
| | Ressources naturelles et déchets | **% des immeubles livrés depuis 2008 ayant fait l'objet d'une ACV** | **Bureaux** | **73 %** | **0 %** | **0 %** | **0 %** | **0 %** | **14 %** |
| | | **% des déchets triés pour recyclage** | **Bureaux** | **25 %** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** | **62 %** |
| | | % des surfaces équipées pour la collecte sélective | Bureaux/ Résidentiel | 100 % | 45 % | 46 % | 58 % | 64 % | 62 % |
| | | % des surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective | Bureaux/ Résidentiel | 100 % | 3 % | 3 % | 13 % | 37 % | 44 % |
| | Biodiversité | **Coefficient de biotope par surface des actifs livrés depuis 2008** | **Bureaux** | **73 %** | **ND** | **ND** | **48 %** | **37 %** | **21 %** |
| | | % des actifs livrés depuis 2008 ayant fait l'objet d'un audit biodiversité | Bureaux | 73 % | ND | ND | ND | ND | ND |
| | Eau | **Moyenne des consommations d'eau en $m^3/m^2/an$** | **Bureaux/ Résidentiel** | **65 %** | **1,24** | **1,20** | **1,10** | **1,06** | **0,98** |
| | | % de réduction de la consommation d'eau en $m^3/m^2/an$ | Bureaux/ Résidentiel | 65 % | Base | -4 % | -11 % | -15 % | -21 % |

(I) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans l'annexe technique.
(II) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2013 faisant l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes 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 II ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. Chap. 7.2.1.3 Vérification des données).
ND : non disponible. En caractères gras : KPI.

NB :
- le périmètre « Résidentiel » inclut dans ce tableau les résidences étudiants
- les surfaces du patrimoine ont été réévaluées en 2013 et un écart < 5 % a été constaté. Cet écart est considéré comme négligeable.
- le périmètre de calcul de l'indicateur consommations d'eau a été homogénéisé avec celui des autres indicateurs du reporting. Les changements observés sur le ratio sont < à 1 %.

| 2013 | Assurance raisonnable[II] | Objectif 2016 | État d'avancement 2016 | Compléments d'information |
|---|---|---|---|---|
| **22** | | **17** | **55 %** | Concernant les actifs de bureaux, la performance climatique est fortement corrélée à sa performance énergétique, tout en présentant des variations liées à l'évolution du mix énergétique. Pour que la performance climatique évolue favorablement, il faut que le mix énergétique évolue dans le sens d'une énergie moins carbonée (par exemple, le remplacement d'une chaudière à gaz par le raccordement au chauffage urbain par Gecina). L'évolution de la performance climatique de Gecina entre 2008 et 2013 est favorable mais Gecina n'est à ce jour qu'encore à mi-parcours par rapport à son objectif 2016. |
| -22 % | | -40 % | 55 % | |
| 57 % | | 25 % | 100 % | |
| **35** | | **26** | **51 %** | L'évolution de la performance climatique du résidentiel est nettement plus marquée que celle des bureaux. De plus, sa progression entre 2008 et 2013 est plus forte que celle de l'intensité énergétique (-21 % contre -13 %). Cette bonne performance s'explique de deux manières : tout d'abord, les consommations mesurées portent uniquement sur « le chauffage », « l'eau chaude » et « la ventilation » – ce qui rend l'indicateur particulièrement sensible à un changement de mode de production de chauffage/eau chaude (dû par exemple à un remplacement de chaudière). Le remplacement de quelques chaudières par des chaudières à énergie moins carbonée a donc joué favorablement sur l'évolution de cet indicateur. D'ici 2016, Gecina souhaite atteindre 26 $kgCO_2/m^2/an$ pour son activité résidentielle. |
| -21 % | | -40 % | 51 % | |
| 22 % | | 25 % | 88 % | |
| -28 % | ☑ | **-20 %** | 100 % | |
| 1,1 M€ | | | | |
| **30 %** | | **100 %** | **30 %** | Gecina a la volonté depuis 2012, d'effectuer à terme des analyses de cycles de vie sur l'ensemble de ses actifs livrés. Un nouvel indicateur a donc été défini pour suivre la progression du Groupe à ce sujet en 2012. En 2013, 30 % des immeubles livrés (Bureaux) ont fait l'objet d'une ACV depuis 2008. Autrement dit, en 2012, 1/4 des bureaux livrés a fait l'objet d'une ACV, contre 2/3 en 2013. Les résultats des premières expérimentations même s'ils contribuent à éclairer la thématique de l'éco-conception, n'ont pas encore dégagé de grande tendance en termes de systèmes constructifs ou de matériaux à privilégier. Le faible taux de couverture de l'indicateur lié aux déchets (25 %) s'explique par le fait que Gecina ne détient pas tous les contrats de gestion des déchets. Néanmoins, depuis 2008, l'activité Bureaux de Gecina reprend petit à petit le contrôle de ces contrats. Même si Gecina ne peut maîtriser la part de déchets effectivement triés par ses locataires de bureaux, le Groupe peut agir sur la mise en place de surfaces équipées de collecte sélective et de contrats passés directement avec des entreprises privées. Un indicateur, permettant de suivre le % de déchets réellement triés pour le recyclage, a été créé en 2012. À ce jour, 60 % des déchets sont triés. Gecina souhaite que 80 % des déchets de l'activité Bureaux, soient recyclés d'ici 2016. |
| **60 %** | | **80 %** | **75 %** | |
| 63 % | | 80 % | 79 % | |
| 47 % | | 80 % | 59 % | |
| **28 %** | | - | - | Le CBS (Coefficient de Biotope par Surface) traduit la présence de végétation sur un actif et le terrain qui l'entoure. Depuis 2012, l'activité Bureaux s'intéresse à cet indicateur, pour piloter ses progrès en termes de biodiversité sur les immeubles livrés (les données 2010 et 2011 ont été reconstituées, expliquant la variation, les chiffres de 2012 et 2013 étant plus fiables). Une hausse de 7 % du CBS a été observée entre 2012 et 2013, passant à 28 % en 2013. Ceci démontre les progrès faits par Gecina en matière de biodiversité. En 2012, aucun des 4 actifs livrés ne dépassait 20 % de CBS, alors qu'en 2013, les 3 actifs livrés sont une valeur supérieure à 20 %. |
| 40 % | | - | - | |
| **en cours** | | **0,93** | **87 % (2012)** | En 2012 (dernière année de consommations disponibles), l'indicateur a enregistré une baisse de 8,5 %. L'évolution depuis 2008 atteint cette année une baisse de près de 22 %. Cette bonne performance s'explique par la poursuite des actions d'installation d'équipements plus performants sur les actifs de bureaux et du résidentiel, mais aussi par une meilleure maîtrise du suivi des consommations. Sur le résidentiel, Gecina continue d'accompagner ses locataires avec les outils nécessaires à un meilleur suivi de leurs consommations. Cette performance place Gecina en position d'atteindre l'objectif 2016 qu'elle s'était fixé en 2008 (87 % de l'objectif rempli à ce jour). |
| en cours | | -25 % | 89 % (2012) | |

| Piliers | Enjeux | Indicateurs | Périmètre[I] | | Résultats | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Activité | % couvert | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Collaborateurs | Intégration de la RSE aux métiers de Gecina | **% d'heures de formation dédiées à la RSE** | **Groupe** | **100 %** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** |
| | Talents et compétences | **% de postes pourvus par mobilité interne** | **Groupe** | **100 %** | **ND** | **ND** | **30 %** | **43 %** | **47 %** |
| | | % de salariés ayant participé à au moins une formation au cours de l'année | Groupe | 100 % | ND | ND | ND | ND | ND |
| | | Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé | Groupe | 100 % | 12 | 13 | 22 | 24 | 28 |
| | | Taux de rotation CDI | Groupe | 100 % | ND | ND | ND | ND | 8 % |
| | Diversité et égalité de traitement | **Nombre de niveaux de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F est supérieur à 3 % (population administrative hors ComEx)** | **Groupe** | **100 %** | **ND** | **ND** | **5/7** | **3/7** | **2/7** |
| | | % des femmes dans le Conseil d'Administration | Groupe | 100 % | 6 % | 7 % | 11 % | 14 % | 23 % |
| | | % des salariés en contrat d'alternance | Groupe | 100 % | ND | ND | ND | ND | ND |
| | | % des salariés en situation de handicap déclaré | Groupe | 100 % | ND | ND | ND | ND | ND |
| | | Taux d'accès des seniors à la formation | Groupe | 100 % | ND | ND | ND | ND | ND |
| | Conditions de travail | **% de collaborateurs ayant eu au moins 1 arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours** | **Groupe** | **100 %** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** |
| | | Absentéisme (jours de maladie) | Groupe | 100 % | 6 429 | 7 067 | 5 871 | 5 979 | 4 687 |
| | | % de salariés employés à temps partiel | Groupe | 100 % | ND | ND | ND | ND | ND |
| Société | Intégration au territoire | En cours | | | | | | | |
| | Relations parties prenantes | **Taux de satisfaction des clients résidentiels sortants (hors résidences étudiants)** | **Résidentiel** | **100 %** | **93 %** | **95 %** | **93 %** | **93 %** | **91 %** |
| | | Taux de renouvellement des accords collectifs arrivant à échéance | Groupe | ND | ND | ND | ND | ND | ND |
| | | Nombre d'investisseurs ISR rencontrés | Groupe | ND | ND | ND | 4 | 30 | 3 |
| | Éthique des affaires | **Nombre de condamnations pénales pour non-respect de la loi (hors contraventions)** | **Groupe** | **100 %** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| | | % de collaborateurs formés ou sensibilisés au code éthique ces 5 dernières années | Siège | 100 % | ND | ND | ND | ND | 75 % |
| | Achats responsables | **% de fournisseurs réguliers ayant signé la charte d'achats responsables** | **Groupe** | **100 %** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** |
| | | % des cahiers des charges revus au titre des achats responsables (familles à risque) | Groupe | 100 % | ND | ND | ND | ND | ND |
| | Mécénat et partenariat | **% de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions de la Fondation** | **Groupe** | **100 %** | **ND** | **ND** | **ND** | **ND** | **12 %** |

(I) Taux de couverture par rapport au périmètre précisé dans l'annexe technique.

(II) Conformément aux recommandations en vigueur sur le sujet, seules sont signalées les données 2013 faisant l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes 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 II ont fait l'objet d'une revue de cohérence ou d'un test de détail, pour les plus significatifs (cf. Chap. 7.2.1.3 Vérification des données).
ND : non disponible. En caractères gras : KPI.

| 2013 | Assurance raisonnable[II] | Objectif 2016 | État d'avancement 2016 | Compléments d'information |
|---|---|---|---|---|
| **18 %** | | - | - | Ce nouvel 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. Ces formations ont été déclinées en fonction des métiers, et plus particulièrement sur ceux de la filière immobilière (cf. Chap. 7.5.1.3 Former les salariés à la RSE). En parallèle, d'autres formations liées à la responsabilité sociale (Handicap, Diversité, etc.) ont été organisées pour les salariés dans le cadre de la politique d'entreprise. Ainsi, sur l'année près de 18 % des heures de formation ont été consacrées à des thématiques RSE pour 90 % des salariés de l'entreprise. L'objectif de Gecina est de maintenir la proportion d'heures de formation dédiées à la RSE à ce niveau pour couvrir progressivement l'ensemble des thématiques de la RSE utiles à ces activités. |
| **54 %** | | **> 25 %** | **100 %** | La DRH porte une attention particulière à la gestion de la carrière de ses collaborateurs. La mobilité interne est encouragée grâce à la diffusion sur l'intranet des postes à pourvoir ou par le biais de mutations décidées en concertation avec les collaborateurs dans le cadre d'une réorganisation ou d'un plan de succession. Ainsi sur l'année 2013, 20 collaborateurs ont pu bénéficier d'une mobilité interne. Par ailleurs, pour l'année 2013, la mobilité interne a compté pour 54 % du total des recrutements effectués, elle est donc largement en hausse par rapport aux années précédentes (+/- 50 % par rapport à 2008). Ceci confirme la capacité des salariés de Gecina à monter en compétence et la performance du processus de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), grâce, entre autres, au nombre élevé d'heures de formation par salarié. L'objectif de dépasser les 25 % est largement atteint à ce jour. |
| 97 % | | - | - | |
| 22 | | 25 | 87 % | |
| 5 % | | - | - | |
| **1/7** | | **0/7** | **86 %** | En 2013, 1 des 7 niveaux de classification professionnelle présente un écart de rémunération supérieur à 3 % (contre 2/7 en 2012, et 5/7 en 2010). Cette analyse a été réalisée à partir d'un panel représentatif d'un minimum de 3 personnes par niveau et par genre. Comme en 2011 et 2012, le Groupe a injecté, en 2013, une enveloppe spécifique marquant la volonté de Gecina de pérenniser sa politique de réduction des écarts éventuels de salaires. Le Groupe a donc largement progressé sur ce sujet. L'objectif est de diminuer, par des mesures salariales spécifiques, tout écart non justifié supérieur à 3 % en tenant compte du niveau de qualification, d'expérience et de performance. Ainsi, d'ici 2016, Gecina souhaite parvenir à établir une égalité parfaite en termes de salaire entre les hommes et les femmes (population administrative, hors ComEx). |
| 23 % | | 40 % | 58 % | |
| 5 % | | - | - | |
| 2 % | | - | - | |
| 18 % | | - | - | |
| **32 %** | | | | Jugé plus représentatif et plus ciblé, cet indicateur de performance complète celui défini en 2012 (nombre de jours d'absentéisme), afin de suivre les éventuelles difficultés éprouvées par les salariés au quotidien. L'absentéisme de courte durée (moins de 3 jours d'absence) a concerné 157 collaborateurs (soit 32 % de l'ensemble des salariés) et représente 8,3 % des jours d'absence maladie. Le personnel d'immeubles constitue la majorité des collaborateurs concernés. Le nombre de jours d'absence pour maladie a augmenté de 15 % en 2013, mais le taux d'absentéisme reste inférieur à la moyenne nationale. En revanche, sur l'année 2013, les effets bénéfiques des mesures correctives mises en place pour prévenir les accidents de travail peuvent être constatés (formation gestes et postures, fourniture d'équipements de protection individuelle, achats de matériels adaptés...). S'il est difficile de fixer des objectifs sur cet indicateur, le suivi de son évolution reste pertinent. |
| 5 429 | | - | - | |
| 8 % | | | | |
| | | | | 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 avec précision sa contribution directe à l'activité économique et la répartition de la valeur créée (cf. Chap. 7.6.1.2 Répartition de la valeur créée par Gecina). |
| **85 %** | | **> 90 %** | **94 %** | 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 %. En 2013, ce taux de satisfaction s'est dégradé, passant de 91 % à 85 % sans qu'il soit encore directement possible d'en analyser objectivement les causes. Ne souhaitant pas se réfugier derrière l'évolution de la morosité générale mesurée pendant cette période en France, Gecina va tester spécifiquement en 2014, résidence par résidence, les thématiques les plus sensibles (réactivité dans le traitement des réclamations clients, entretien de certaines parties communes comme les parkings...). |
| 100 % | | - | - | |
| 20 | | > 20 | 100 % | |
| **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, la réalisation de diligences raisonnables et une bonne conduite commerciale sont des enjeux éthiques majeurs pour le secteur. Dans ce cadre, l'application des procédures de rotation des experts immobiliers assure l'indépendance des évaluations du patrimoine. 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 Depuis 2008, Gecina n'a fait l'objet d'aucune condamnation pénale pour non-respect de la loi (hors contraventions). Une charte éthique a été diffusée aux collaborateurs début 2012, accompagnée de sessions de formation. En 2013, la procédure de lutte contre le blanchiment de capitaux a été renforcée. L'objectif de Gecina est de maintenir cet indicateur à cette valeur. |
| 80 % | | 100 % | 80 % | |
| **44 %** | | **100 %** | **44 %** | En 2013, la charte d'achats responsables, élaborée en collaboration avec l'ensemble des membres du groupe de travail, a été signée par le directeur général et diffusée à l'ensemble des collaborateurs. Destinée à être également signée par les fournisseurs, cette charte décrit les engagements et les attentes du Groupe sur 5 thèmes fondamentaux de la RSE. Elle constitue un élément fondateur du dialogue que Gecina souhaite instaurer avec ses fournisseurs pour développer une démarche de progrès partagée sur le plan environnemental et social. En novembre 2013, la charte a été adressée à 165 fournisseurs réguliers des activités d'exploitation et de maintenance (soit 80 % des fournisseurs de Gecina). 44 % d'entre eux ont signé le document à fin décembre. En 2014, la charte sera adressée aux fournisseurs réguliers des autres domaines d'activité, ainsi qu'à tout nouveau fournisseur répondant aux règles d'application définies. L'objectif de Gecina est que, d'ici 2014, 90 % des fournisseurs nouveaux et réguliers l'aient signée. |
| 25 % | | **40 %** | 63 % | |
| **16 %** | | **20 %** | **60 %** | Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 50 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). 80 salariés se sont engagés dans des actions d'intérêt général en 2013 (contre 59 en 2012), soit 16 % de l'effectif total. Ce qui représente 162 jours dédiés à des causes d'intérêt général en 2013 (contre 238 jours en 2012). 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. |

## 7.2.3. UNE DÉMARCHE RECONNUE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

### 7.2.3.1. SYNTHÈSE ET ÉVALUATIONS RSE DE GECINA

| | Agence | Indices dédiés ISR | Rate the raters 2013 (I) | Questionnaire | Évaluation 2011 et avant | Évaluation 2012 et tendance | Évaluation 2013 et tendance |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Carbon Disclosure Project** | Notation | 76 % (max) | Questionnaire en ligne à renseigner par Gecina | 2011 : 42 % | ↗ Score : 78 %<br>Performance : B | ↗ Score : 93 %<br>Performance : A<br>Climate Performance Leader 2013 |
| | **EIRIS** | Indice FTSE4Good | 55 % | Questionnaire renseigné par l'analyste. Envoi à la société pour vérification | 2011 : score absolu 3/5<br>score relatif 76 %<br>Membre de l'indice | ↗ Score absolu : 3,5/5<br>Score relatif : 83 %<br>Membre de l'indice | ↗ Score absolu : 3,5/5<br>Score relatif : 85 %<br>Membre de l'indice |
| | **EPRA** | Notation | - | Non | - | Performance : 4e | Argent |
| | **GRESB** | Notation | - | Questionnaire en ligne à renseigner par Gecina | - | Score : 48 % | ↗ Score : 64 %<br>Performance : Green Star |
| | **Novethic** | Baromètre | - | Non | 2008 : 2e (note 58 %)<br>2009 : 1er (note 79 %)<br>2010 : 1er (note 89 %)<br>2011 : 1er (note 76 %) | 3e ex aequo (note 77 %)<br>⟷ | 2e (note 70 %), changement de référentiel<br>⟷ |
| | **Oekom Research** | Notation | 54 % | Questionnaire renseigné par l'analyste. Envoi à la société pour vérification | - | Performance : C- | Performance : C-<br>classement non révisé<br>⟷ |
| | **RobecoSAM** | Indice | 63 % | Questionnaire en ligne à renseigner par Gecina | Score 2009 : 35 %<br>Score 2010 : pas de réponse<br>Score 2011 : 63 %<br>Membre du DJSI Monde depuis 2009 | ↗ Score : 69 %<br>Membre du DJSI Europe<br>Membre du DJSI Monde | ↗ Score : 73 %<br>Membre du DJSI Europe<br>Membre du DJSI Monde |
| | **Sustainalytics** | Indice STOXX | 49 % | Questionnaire renseigné par l'analyste. Envoi à la société pour vérification | Score 2011 : 89 %<br>Membre de l'indice | ↗ Score : 93,7 %<br>Membre de l'indice | ↗ Score : 94,1/100<br>Membre de l'indice |
| | **Vigeo** | Indice NYSE EURONEXT Vigeo | 35 % | Questionnaire renseigné par l'analyste. Envoi à la société pour vérification | Score 2009 : 30,2 %<br>Score 2010 : 33 %<br>Score 2011 : 42,8 % | - | Membre des indices Vigeo Eurozone 120 et France 20<br>↗ |
| | **Ethibel** | Indice | | Questionnaire renseigné par l'analyste. Envoi à la société pour vérification | Score 2009 : 30,2 %<br>Score 2010 : 33 %<br>Score 2011 : 42,8 % | - | Membre des indices Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE<br>⟷ |

(I) « How credible do experts find particular ratings and rankings to be ? » Rate the raters 2013 - Polling the experts/Globescan and Sustainability

### 7.2.3.2. RÉSULTATS ET ANALYSE DES CLASSEMENTS EXTRA-FINANCIERS 2013

Les agences de notation extra-financière évaluent la performance RSE des entreprises, comparées à leurs pairs internationaux. Ces agences sont les partenaires privilégiés des investisseurs tenant compte de la performance extra-financière dans leurs décisions d'investissement. Historiquement liées à l'investissement responsable, les pratiques d'analyse extra-financière sont de plus en plus utilisées par les investisseurs traditionnels (dits « mainstream »).

Gecina répond aux sollicitations d'évaluation des acteurs les plus significatifs, spécialistes ou non du secteur immobilier. Ces évaluations sont un moyen pour Gecina d'intégrer l'avis de ses parties prenantes, dans la mesure où les critères d'analyse reflètent leurs attentes.
Le Groupe n'entretient pas de lien commercial avec ces agences de notation.

Gecina répond également par écrit et/ou par oral aux interrogations des analystes ISR notamment dans le cadre des forums ISR (présentations, one to one).
Les actions et résultats RSE ont de nouveau été récompensés par des progressions significatives des évaluations du Groupe.

Gecina est membre de six indices dont le **DJSI Europe (Dow Jones Sustainability Index),** indice parmi les plus exigeants, les plus connus et complets en matière de RSE. Le Groupe était déjà présent dans le DJSI Europe en 2012 et dans le DJSi World depuis 2009.

Ces indices sont calculés par le gestionnaire d'actif **Robeco-SAM (Sustainability Asset Management).** La note globale de Gecina est en progression sensible passant de 69 % à 73 % (63 % en 2011). Cette bonne performance est d'autant plus appréciable, sachant :
- qu'une nouvelle pondération des différents thèmes « durcissait » les critères d'évaluation et que l'évaluation dans la pondération des critères était défavorable ;
- que chacun des membres de l'indice Europe a significativement progressé dans la période.

L'univers Monde du secteur de l'immobilier comprend 156 sociétés. L'Europe (24 sociétés) est en avance sur 2 univers, l'Amérique du Nord et l'Asie. Le niveau de l'Europe progresse encore en 2013 – ce qui renforce la difficulté pour être membre de son indice – alors que le niveau de l'Amérique du Nord et celui de l'Asie régressent. Dans ce contexte de concurrence accrue, Gecina conserve sa place de membre du DJSI Europe – avec British Land, Corio, Klépierre, Land Securities et Unibail – avec une note de 73 %, gagnant au moins une place (par rapport à 2012).

Gecina figure également dans les indices FTSE4GOOD de l'agence britannique EIRIS, STOXX ESG leaders de Sustainalytics, Eurozone 120 et France 20 de Vigeo.

Le Groupe a répondu pour la 2e fois au questionnaire de l'agence de notation **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)** et voit progresser de manière significative sa note entre 2012 et 2013 passant de 48 % à 64 %. 81e (contre 124e en 2012), dans un périmètre de 543 sociétés étudiées (contre 451 en 2012), Gecina est positionnée dans le 1er quartile de tous les classements ; cette reconnaissance se traduit par l'accès au statut GREEN STAR accordé seulement à 22 % des 543 sociétés du panel.

Le Groupe a été classé par le **CDP (Carbon Disclosure Project)** comme l'une des neuf entreprises françaises les plus performantes en matière de prise en compte des enjeux énergétiques et de réduction de son empreinte carbone et a, à ce titre, reçu la distinction de « Climate Performance Leader 2013 ». CDP est un organisme international réputé qui étudie les pratiques des entreprises face au changement climatique.
Le rapport CDP France 2013 a ainsi analysé 90 entreprises – dont la totalité du CAC 40 – et place Gecina comme la foncière la plus performante sur ces sujets, aux côtés d'acteurs comme L'Oréal, AXA, Air France-KLM ou Schneider Electric.
Le Groupe a obtenu **un score de transparence de 93 %** en 2013 (contre 78 % en 2012) et **une note de performance égale à A.** C'est un signe fort que Gecina, face à la transition énergétique qui impacte profondément l'industrie immobilière, adapte sa stratégie pour anticiper et y intégrer ces enjeux RSE.

Gecina est classée 2e (ex aequo) du baromètre Novethic (une place de plus par rapport à l'année dernière). Sa note de 70 %, en léger recul sur celle de 2012 (77 %) est principalement due à un élargissement des critères du référentiel de notation.

Le CFIE (Centre français d'information sur les entreprises) a classé Gecina dans le top 5 des rapports RSE 2012 avec Danone, Sanofi, PSA et L'Oréal.

Oekom Research n'ayant pas effectué de mise à jour, l'évaluation de Gecina, déjà très notoirement éloignée de celle des autres évaluateurs, est restée inchangée. Une analyse détaillée des résultats a été demandée à l'agence afin de comprendre et de mettre en œuvre les axes d'amélioration.

## 7.2.4. ANALYSE DE CONFORMITÉ ET DE TRANSPARENCE

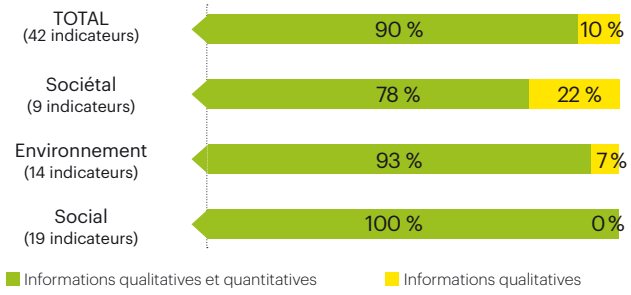
### 7.2.4.1. ANALYSE GRENELLE 2 (ARTICLE 225)

L'article 225 de la Loi Grenelle 2 impose, depuis le décret d'application d'avril 2012, un reporting extra-financier sur 42 informations environnementales, sociales et sociétales, avec un calendrier et une application adaptés selon le niveau d'entreprise. Gecina évalue tous les ans, depuis 2012, son niveau de conformité avec l'article 225, avec l'aide d'un tiers expert en reporting extra-financier, l'Institut RSE Management. En 2012,

Gecina répondait à toutes les informations demandées par la loi, avec un bon niveau de détail, prouvant la solidité de son reporting extra-financier : sur les 42 informations demandées, 86 % étaient présentées à l'aide d'indicateurs chiffrés et de commentaires qualitatifs. Le reste des informations publiées était uniquement reporté à l'aide de commentaires qualitatifs. Cette année, le Groupe a évalué de nouveau le taux de couverture des informations sociales, environnementales, et sociétales, demandées au titre de la loi Grenelle 2 (article 225). Les résultats sont en amélioration par rapport à ceux de 2012 (90 % du champ de l'article 225 de la loi Grenelle 2 couvert par des informations qualitatives et quantitatives en 2013), en particulier sur les informations sociales et sociétales.

Conformément au principe du « comply or explain », 2 indications de l'article 225 de la loi Grenelle 2 ne sont pas couvertes par des indicateurs extra-financiers car ceux-ci concernent des items non pertinents (ou « matériels ») pour Gecina. En effet, le Groupe ne réalisant des activités qu'en France, la question du travail forcé ou du travail des enfants se révèle non « matérielle ». Par ailleurs, 3 indications de l'article 225 de la loi Grenelle 2 sont couvertes par des informations uniquement qualitatives, en raison de l'absence de données quantitatives fiables sur ces sujets complexes, comme les mesures de prévention, de réduction et de réparation de rejets dans l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales ou les autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme.

**Taux de couverture des informations sociales, environnementales et sociétales au titre de la loi Grenelle 2 (article 225)**

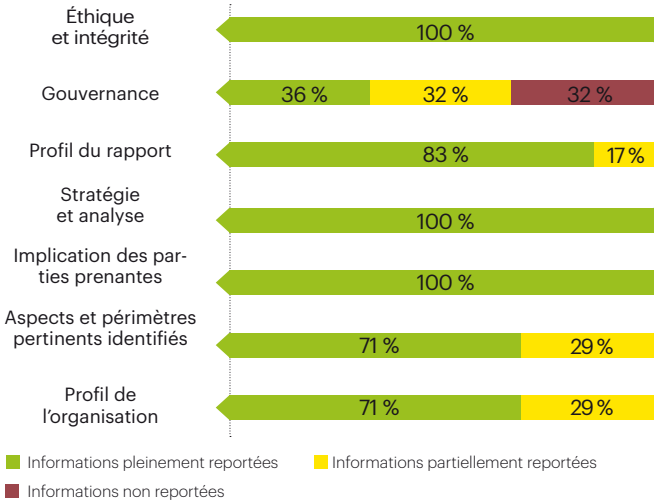



## 7.2.4.2. ANALYSE GLOBAL REPORTING INITIATIVE G4

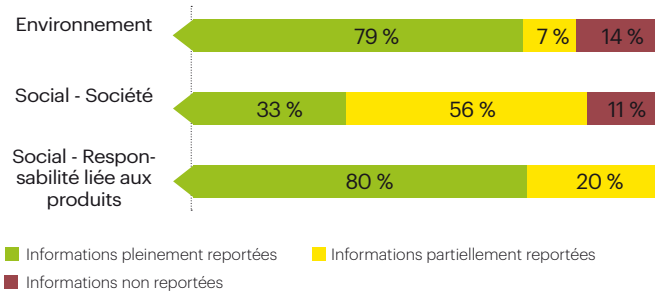
La Global Reporting Initiative (GRI) est le référentiel de reporting extra-financier le plus fédérateur au niveau mondial. En 2012, conformément à la procédure d'auto-déclaration prévue par la GRI (version 3.1), Gecina avait obtenu le niveau d'application B+. Ce niveau reflétait la transparence et l'exhaustivité du reporting extra-financier du Groupe. En 2013, la Global Reporting Initiative a lancé une nouvelle version, la G4. Cette version a mis notamment fin au système des niveaux d'application (A, B, ou C), qui dépendait du niveau de transparence et du nombre d'indicateurs publiés dans le rapport RSE de l'entreprise. La G4 découle à présent du principe de matérialité des enjeux évalués par l'organisation comme pertinents (ou « matériels »). Suivant la méthodologie recommandée par la G4, Gecina a structuré le chapitre RSE de son document de référence 2013 (chapitre 7) en totale conformité avec les enjeux identifiés comme pertinents dans sa matrice de matérialité (cf. Chap. 7.1.2.1 Matrice de matérialité de Gecina) et a engagé un dialogue avec ses parties prenantes sur le sujet en amont. Ce rapport contient donc des éléments d'information issus des lignes directrices de la GRI pour le reporting développement durable (cf. Chap. 7.7 Table de correspondance). L'Institut RSE Management a réalisé une évaluation du niveau de conformité de Gecina avec les critères de la G4. Dans ce cadre, il a été établi que Gecina répond aux critères essentiels de la G4. Cette évaluation est basée sur la matrice de matérialité de Gecina.

Ainsi, les enjeux les plus pertinents en termes d'importance business et d'attentes des parties prenantes ont été retenus pour réaliser cette évaluation, autrement dit : Performance énergétique et énergies renouvelables, Relations Parties Prenantes, Changement climatique et émissions de gaz à effet de serre, Intégration au territoire et Labellisation, certification et performance environnementale. Par ailleurs, Gecina publie également de nombreuses informations sur des enjeux non « matériels », afin de répondre au principe de transparence.

**Complétude des éléments généraux au titre de la GRI G4**



**Informations quantitatives sur les éléments spécifiques au titre de la GRI G4 (enjeux pertinents)**




*Les thèmes droits de l'homme, pratiques en matière d'emploi et de travail décent ne sont pas considérés comme pertinents (cf. matrice de matérialité).*

### 7.2.4.3. ANALYSE FRANCE GBC

Gecina est membre fondateur et administrateur de France Green Building Council (France GBC). L'association vise à mobiliser le secteur français de la construction, grâce à la diversité et la complémentarité de ses membres (Afnor, association HQE®, CSTB, Effinergie, Qualitel, IFPEB, association RésoBat...). Son rôle est également de porter la position française à l'international et d'assurer une veille au sein du World GBC.

Dans le cadre d'un groupe de travail France GBC (France Green Building Council), 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 2013 est conforme aux recommandations de France GBC. Gecina a été récompensée dans la catégorie « Certification » des Trophées France GBC en 2013. Le reporting sur les certifications construction, rénovation et exploitation a été évalué, en termes de périmètre du parc, de cibles et de niveaux d'ambition.

### 7.2.4.4. ANALYSE EPRA

En complément et pour nourrir son reporting, 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 (cf. Chap. 7.2.3 Une démarche reconnue par les agences de notation extra-financière).

### 7.2.1.3. ANALYSE PACTE MONDIAL

En adhérant au Pacte Mondial, Gecina rejoint le référentiel volontaire d'engagement le plus important, en France et au niveau international. Grâce à cela, Gecina pourra améliorer sa communication concernant les progrès effectués sur les thématiques centrales du Pacte Mondial (dans le cadre de la Communication sur le Progrès du Pacte Mondial – COP), notamment celles sur lesquelles Gecina doit améliorer son système de suivi comme le respect des droits humains et du droit du travail dans la chaîne de valeur, la prévention de la corruption et le principe de précaution. Par ailleurs, Gecina souhaite s'inspirer des meilleures pratiques recommandées dans le Pacte Mondial au niveau « Advanced ». Enfin, cette adhésion confirme le souhait de Gecina de s'approprier et de se conformer aux référentiels internationaux, qui synthétisent les attentes majeures des parties prenantes en matière de RSE.

## 7.3. Patrimoine

### 7.3.1. PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

Le Groupe suit de manière très détaillée l'ensemble des consommations de ses immeubles tertiaires et résidentiels.
Gecina a choisi d'adopter, pour l'exercice 2013, les recommandations du guide de reporting RSE article 225 Construction/Immobilier, à l'élaboration duquel elle s'est associée, au sein de France GBC. Le principe retenu est de détailler les données selon leur origine.

Elles sont de trois types :
- les données Corporate, du siège ;
- les données Activité, 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) ;
- les données Parties Prenantes, comportant toutes les consommations des immeubles qui ne sont pas maîtrisés par Gecina (dans lesquels Gecina n'a pas le contrôle de l'exploitation y compris toutes les consommations « usage » des locataires).

Pour les actifs de santé, les données collectées, consommations réelles issues de DPE ou de factures, ne sont pas encore suffisamment fiables pour être exploitées et présentées dans les résultats 2013 de Gecina. Le travail au sein des Comités de partenariat, instances de rencontre avec les locataires de cette classe d'actifs, se poursuivra en 2014, de même que les premiers tests d'instrumentation des immeubles, pour optimiser cette approche.

### 7.3.1.1. PERFORMANCES ÉNERGÉTIQUES DU PATRIMOINE (CONFORMÉMENT AU GUIDE DE REPORTING RSE ARTICLE 225 CONSTRUCTION IMMOBILIER ÉLABORÉ PAR FRANCE GBC)

| Indicateurs | Corporate | Activités | Parties prenantes | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| kWhep | 4 951 529 | 199 032 592 | 337 938 906 | **541 923 027** |
| kWhep corrigé du climat* | 4 668 065 | 176 850 974 | 313 329 609 | **494 848 648** |
| kWhef | 2 600 802 | 136 684 769 | 147 036 709 | **286 322 280** |
| kWhef corrigé du climat* | 2 383 197 | 122 401 923 | 136 955 734 | **261 740 854** |

* Correction DJU chaud/froid pour le patrimoine Bureaux.

### 7.3.1.2. PERFORMANCES ÉNERGÉTIQUES DU PATRIMOINE BUREAUX

Le premier exercice quadriennal avait démontré une amélioration sensible du patrimoine de Gecina avec un gain énergétique de 19 %, ramenant la consommation du patrimoine à 385 kWhep/m²/an pour une base de travail à 473 kWhep/m²/an en 2008.
À l'issue de cette première période, avec les nouveaux investissements de Gecina intégrés dans la base de travail à l'exception de 4 immeubles non représentatifs[9], l'efficacité énergétique a été améliorée de 5,4 % entre 2012 et 2013 pour un gain global de 23 % par rapport à la consommation 2008 et une moyenne de 364 kWep/m²/an.

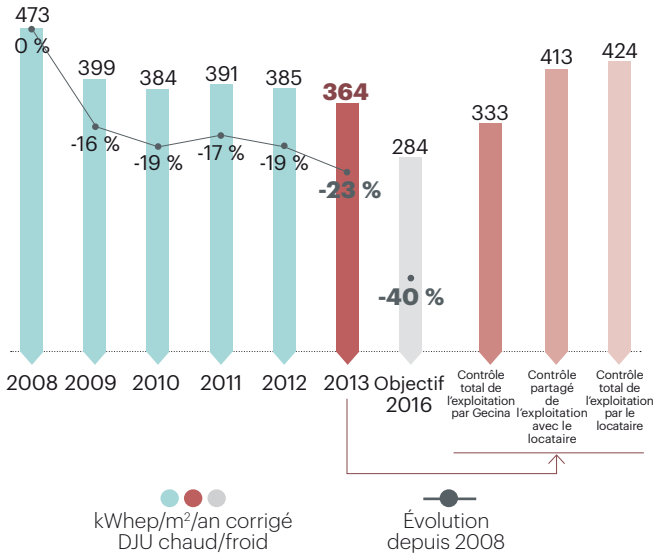
En 2013, le montant des dépenses énergétiques avec usages est de 10,5 millions d'euros. Ce montant est équivalent à celui de 2008, malgré une augmentation du périmètre des actifs. Le coût énergétique évité grâce aux actions menées sur le patrimoine est de l'ordre d'un million d'euros, soit 1,26 €/m² (ou 35 kWhef/m² non corrigé du climat).

**Évolution des consommations énergétiques du patrimoine Bureaux**

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nb actifs | 83 | 78 | 78 | 78 | 74 | **78** |
| Surf. réf | 683 952 | 650 412 | 650 412 | 650 412 | 621 749 | **744 643** |
| kWhep | 323 783 329 | 290 187 013 | 297 711 337 | 271 520 951 | 250 395 352 | **313 109 390** |
| kWhep/m²/an | 473 | 446 | 458 | 417 | 403 | 420 |
| Évolution an/an | 0,0 % | -5,8 % | 2,6 % | -8,8 % | -3,5 % | **4,3 %** |
| Évolution depuis 2008 | 0,0 % | -5,8 % | -3,3 % | -11,8 % | -14,9 % | **-11,1 %** |
| kWhep corrigé DJU chaud/froid | 323 783 329 | 259 619 593 | 249 581 561 | 254 193 719 | 239 370 205 | **271 076 941** |
| kWhep/m²/an corrigé DJU chaud/froid | 473 | 399 | 384 | 391 | 385 | 364 |
| Évolution an/an | 0,0 % | -15,7 % | -3,9 % | 1,8 % | -1,5 % | **-5,4 %** |
| Évolution depuis 2008 | 0,0 % | -15,7 % | -18,9 % | -17,4 % | -18,7 % | **-23,0 %** |
| kWhef | 156 635 473 | 139 871 654 | 145 273 502 | 129 108 708 | 120 153 364 | **149 417 887** |
| kWhef/m²/an | 229 | 215 | 223 | 199 | 193 | 201 |
| Évolution an/an | 0,0 % | -6,1 % | 3,9 % | -11,1 % | -2,6 % | **4,0 %** |
| Évolution depuis 2008 | 0,0 % | -6,1 % | -2,5 % | -13,3 % | -15,6 % | **-12,4 %** |
| kWhef corrigé DJU chaud/froid | 156 635 473 | 126 746 601 | 125 365 873 | 126 163 356 | 118 611 427 | **129 760 951** |
| kWhef/m²/an corrigé DJU chaud/froid | 229 | 195 | 193 | 194 | 191 | 174 |
| Évolution an/an | 0,0 % | -14,9 % | 1,1 % | 0,6 % | -1,7 % | **-8,8 %** |
| Évolution depuis 2008 | 0,0 % | -14,9 % | -15,8 % | -15,3 % | -16,7 % | **-23,9 %** |

(9) Non représentatifs car inoccupés ou, pour l'un d'entre eux, représentant une surface notable occupée à seulement 50 %.

**Moyenne des consommations d'énergie primaire (à climat constant 2008) - Bureaux**




Le travail d'arbitrage et d'investissement engagé par Gecina depuis plusieurs années sur son parc a un impact positif sur l'amélioration de la performance énergétique d'ensemble du patrimoine. En effet, même si les premières années d'exploitation d'un nouvel immeuble sont délicates et n'exploitent pas encore pleinement ses qualités constructives, de notables progrès sont enregistrés les années suivantes, notamment grâce au levier que représente la certification HQE® Exploitation. Pour exemple, sur l'immeuble Portes de la Défense, engagé en certification en 2010, on constate un gain en énergie primaire corrigé du climat de 32,7 % entre 2008 et 2013. L'engagement en certification HQE® Exploitation de plus de 43 % du parc avec un objectif de 80 % des surfaces à l'horizon 2016 garantit une efficacité énergétique accrue.

Dans un autre registre, les actifs mis en restructuration, qui représentent encore un faible poids en surface (4 %), participent aussi à l'atteinte de cette performance (gain énergétique moyen calculé sur les opérations livrées en 2012 de 43,1 %). Toutefois, compte tenu des contraintes d'occupation, l'atteinte des objectifs suppose la mise en œuvre d'autres moyens d'actions. Ainsi, dans l'optique de poursuivre sur la lancée des premières années et continuer la quête des « Négawatt »[10], Gecina développe un nouveau plan quadriennal ambitieux en mobilisant des outils complémentaires listés ci-dessous :

- **Les solutions d'efficacité active :** en conclusion de la consultation lancée début 2012 pour analyser les solutions de gestion automatique et dynamique disponibles sur le marché, Gecina a retenu la solution Hypervision développée par Bouygues Énergies Services. Avec ce véritable outil de supervision des consommations de tous les fluides de son patrimoine, Gecina ambitionne tout à la fois de :
  - visualiser les données de consommation en temps réel ;
  - déployer un système d'alerte pour corriger les dépassements non prévus ;
  - consolider les données collectées (reporting dynamique centralisé).

  Si l'on se réfère aux expériences comparables menées sur des parcs similaires, le déploiement effectif d'un tel outil durant l'année 2014 pourrait se traduire, à terme, par un gain énergétique d'environ 10 %.

- **Les solutions d'effacement** en mobilisant la société Voltalis : transparentes pour l'utilisateur d'un bâtiment, ces solutions soulagent les périodes de fortes pointes de consommation d'électricité en délestant certains équipements non essentiels au fonctionnement du bâtiment pendant une durée courte, réduisant ainsi les consommations et deviennent des solutions pertinentes dans l'esprit de l'application de la loi Nome en 2015.

- 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. À l'occasion notamment de la réalisation de travaux preneurs dans l'existant (renouvellement de bail, nouvelle location), Gecina anticipe en faisant réaliser des diagnostics énergétiques afin d'évaluer les bouquets de travaux les plus « rentables » et en identifiant les actions qui, en fonction de leur coût et de la durée du bail, génèrent une économie sur la facture énergétique du locataire.

- Avec l'expérience de la mise en exploitation des actifs nouvellement livrés, Gecina déploie aujourd'hui de **nouveaux outils et moyens afin de contrôler** dès les premiers instants **les performances de ces immeubles.** Il en est ainsi des GTB (gestion technique des bâtiments) qui deviennent de véritables centrales de pilotage de la performance en reportant les consommations par postes et usages, mais aussi du commissionnement et de la garantie de performance énergétique (tant intrinsèque qu'à l'usage) qui deviennent pour Gecina de nouveaux standards du management de la construction et de l'exploitation.

- Enfin, après Newside et Magistère, Gecina souhaite déployer sur son patrimoine existant des contrats **d'énergie verte** ; l'absorption du léger surcoût au kWh nécessite de traquer préalablement les économies encore réalisables. Les garanties de production d'électricité d'origine hydraulique dont bénéficient ces immeubles fournis en énergie verte, ont pour

(10) Négawatt : le négawatt quantifie une puissance « en moins », c'est-à-dire la puissance économisée par un changement de technologie ou de comportement. Cette notion est due à Amory Lovins, fondateur du Rocky Mountain Institute qui imagina un marché secondaire destiné à réduire l'écart entre le coût de production et celui d'économiser une certaine quantité d'énergie (concept porté en France par l'ONG « Négawatt »).

effet de ramener le coefficient énergie primaire/énergie finale réglementairement fixé à 2,58, **à 1,7.** Au-delà des émissions de $CO_2$ évitées par le recours à ces sources d'énergie renouvelables, Gecina suit attentivement l'évolution de ce facteur de conversion qui fait toujours l'objet de discussions d'experts (cf. Rapport du Sénat 2009, bilan énergétique de la France 2012…).

Les enseignements tirés de la première période et les travaux menés collectivement avec France GBC ont attiré l'attention, depuis l'exercice 2012, sur la nécessaire segmentation du patrimoine selon la typologie suivante :

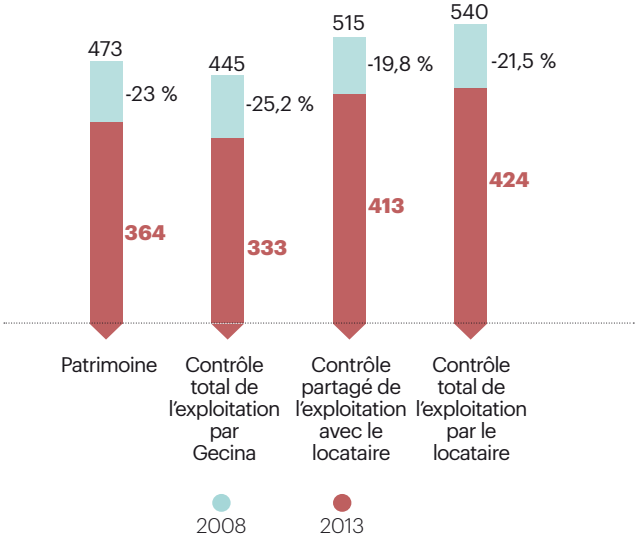
- lorsque l'exploitation est totalement contrôlée par Gecina (65 % des surfaces et 333 kWhep/m²/an intégrant le siège sur lequel un gain de 37,4 % a été réalisé entre 2008 et 2013), l'atteinte des objectifs est plus maîtrisée et c'est pourquoi, sur ce patrimoine, Gecina a maintenu son ambition pour 2016 d'un gain d'efficacité énergétique de 40 %. Entre 2008 et 2013 la progression sur ce parc est ainsi de 25 % et sur la seule année 2013, le gain par rapport à 2012 est de 9 % ;

- lorsque le contrôle de l'exploitation par Gecina est partiel (12 % des surfaces et 413 kWhep/m²/an), les moyens d'actions sont réduits au périmètre des parties communes et réseaux de chaud et de froid collectifs. Le décalage à 2018 de l'objectif 2016 paraît réaliste. Sur ce périmètre, le gain entre 2008 et 2013 a été de 20 % malgré un progrès limité, cette dernière année, à 3 % ; ceci démontre une réelle difficulté à traiter ces immeubles multi-locataires, pour lesquels le déploiement à grande échelle des annexes environnementales, insuffisant pour le moment, devrait être un levier d'action assez puissant (cf. Chap. 7.3.2.3 Baux verts/annexes environnementales) ;

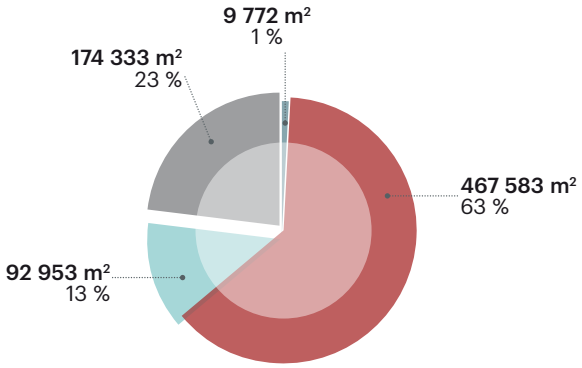
- lorsque le locataire gère seul l'exploitation du site (23 % des surfaces et 424 kWhep/m²/an), Gecina ne peut en l'état que difficilement intervenir sur l'actif et envisageait en 2012 que seule l'annexe environnementale pourrait être créatrice des conditions d'une amélioration significative des performances. Or, entre 2008 et 2013, le gain a finalement été de 22 % et de 9 % sur la seule dernière année. Envisageant que ces grands utilisateurs aient pu faire leur la volonté vertueuse de réduction des consommations d'énergie comme porte à le croire la signature récente de la charte sur l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires par l'ADI par exemple, Gecina revisitera certainement l'an prochain son objectif de gain énergétique fixé pour le moment à 2020 si la tendance se confirme.

Les tableaux et graphes ci-dessous présentent les consommations du patrimoine en fonction de la segmentation préconisée par France GBC.

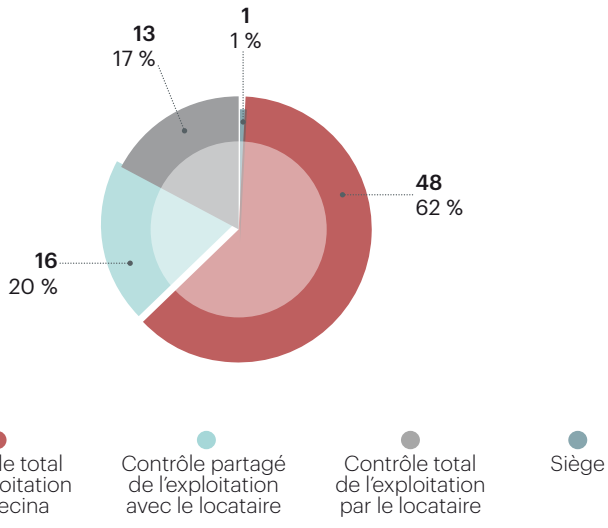
### Évolution 2008/2013 des consommations en énergie primaire/m²/an suivant le niveau de contrôle de l'exploitation (à climat constant) exprimées en kWhep/m²/an




### Ventilation des actifs suivant le niveau de contrôle opérationnel de Gecina (en surface et en % des surfaces - m² SUBL)



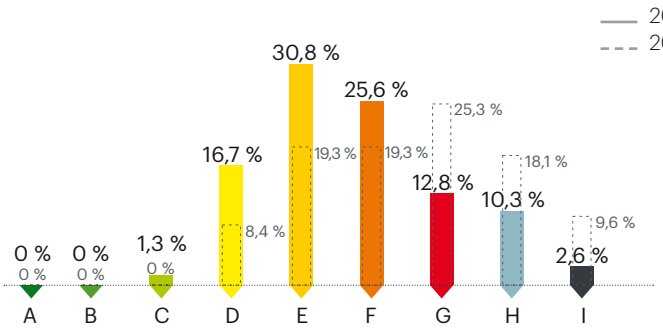

### Ventilation des actifs suivant le niveau de contrôle opérationnel de Gecina (en nombre et en % d'actifs)



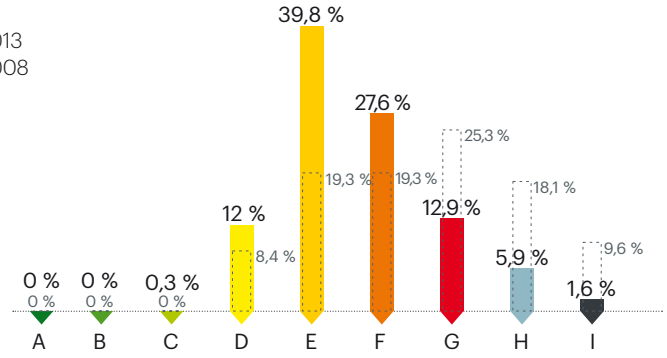
### Évolution des consommations énergétiques moyennes (hors usage) suivant le niveau de contrôle des actifs - Bureaux

| | Contrôle total de l'exploitation par Gecina | Contrôle partagé de l'exploitation avec le locataire | Contrôle total de l'exploitation par le locataire |
|---|---|---|---|
| Nb d'actifs | 49 | 16 | 13 |
| Surface de référence (m² SUBL) | 477 355 | 92 953 | 174 335 |
| kWhep | 180 024 492 | 46 176 261 | 86 908 637 |
| **kWhep/m²/an 2013** | **377** | **497** | **499** |
| kWhep corrigé DJU chaud/froid | 158 851 474 | 38 355 738 | 73 869 730 |
| **kWhep/m²/an 2008** | **445** | **515** | **540** |
| **kWhep/m²/an corrigé DJU chaud/froid 2012** | **365** | **425** | **465** |
| **kWhep/m²/an corrigé DJU chaud/froid 2013** | **333** | **413** | **424** |
| **gain 2013/2008** | **-25,2 %** | **-19,9 %** | **-21,5 %** |
| **gain 2013/2012** | **-8,8 %** | **-2,9 %** | **-8,9 %** |
| kWhef | 87 743 439 | 22 987 499 | 38 686 949 |
| kWhef/m²/an | 184 | 247 | 222 |
| kWhef corrigé DJU chaud/froid | 77 277 814 | 19 269 082 | 33 214 055 |
| kWhef/m²/an corrigé DJU chaud/froid | 162 | 207 | 191 |

### Répartition par étiquette énergie du patrimoine Bureaux en exploitation (en nombre d'actifs) 2008/2013




### Répartition par étiquette énergie du patrimoine Bureaux en exploitation (en surfaces) 2008/2013




De 48 % des actifs (en nombre) dans les catégories D et E, le pourcentage a été amélioré à 44 %, soit 4 % de mieux qu'en 2012. Ces ratios reposent sur les consommations hors usage 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 retenait la totalité des consommations d'un actif. La profession immobilière reste toujours dans l'attente d'une règle définitive pour la nature des performances à atteindre, prévue lors de la publication du décret travaux propre aux immeubles tertiaires, décret maintes fois annoncé, la dernière fois pour 2014 par la ministre de l'Égalité, des Territoires et du Logement, Cécile Duflot.

Signataire de la charte sur l'efficacité énergétique tertiaire, Gecina suit d'ores et déjà les variations des classes énergétiques de chacun de ses actifs en envisageant dans les années futures de réintégrer si nécessaire l'ensemble des consommations aux ratios de performance des immeubles.

### 7.3.1.3. PERFORMANCES ÉNERGÉTIQUES DU PATRIMOINE RÉSIDENTIEL ET DES RÉSIDENCES ÉTUDIANTS
(conformément au guide de reporting RSE Article 225 Construction Immobilier élaboré par France GBC)

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.

**Évolution des consommations énergétiques du patrimoine résidentiel**

| | 2008 | 2012 | 2013 | Objectif 2016 |
|---|---|---|---|---|
| Nb actifs | 128 | 70 | **67** | |
| Surface de référence (m² SHAB) | 895 835 | 515 046 | **503 467** | |
| **kWhep** | **195 391 780** | **99 127 106** | **96 429 889** | |
| **kWhep/m²/an** | **218** | **192** | **192** | **131** |
| Évolution an/an | 0,0 % | -2,4 % | **-0,5 %** | |
| Évolution depuis 2008 | 0,0 % | -11,8 % | **-12,2 %** | -40,0 % |
| **kWhef** | **174 508 921** | **85 145 430** | **82 594 486** | |
| **kWhef/m²/an** | **195** | **165** | **164** | |
| Évolution an/an | 0 | -3,9 % | **-0,8 %** | |
| Évolution depuis 2008 | 0 | -15,1 % | **-15,8 %** | |

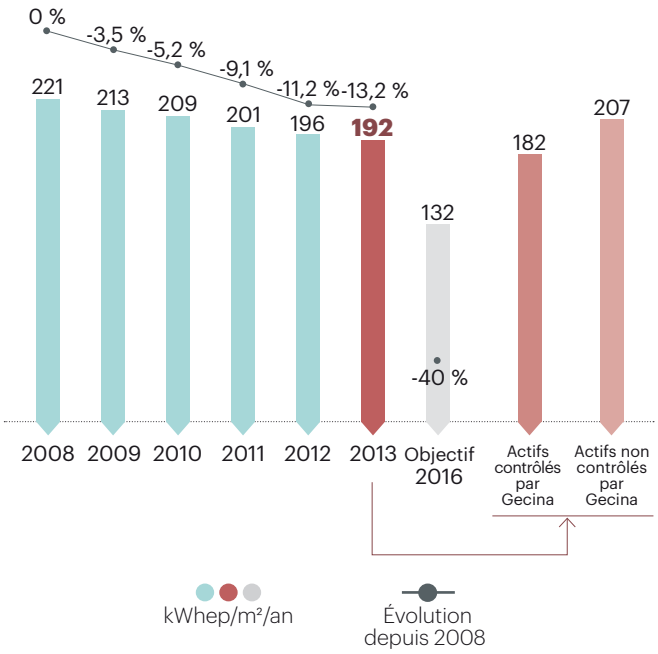
Les résultats présentés depuis 2008 ne reflétaient toutefois pas l'ensemble du travail conduit sur le patrimoine. En effet, le choix assumé à l'origine de communiquer sur des résultats issus des DPE suivant la méthodologie 3CL ne valorisait que le travail résultant des travaux sur le bâti ou du changement 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.

C'est pourquoi, à partir de 2012, il a été décidé 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 encore analysée via la méthodologie DPE.

Afin de se rapprocher toutefois au plus près de la performance réelle, une réflexion est actuellement menée sur les actifs résidentiels et devrait aboutir dans les deux prochaines années à une solution de mesure sur le modèle de l'outil de supervision des performances en cours de déploiement au niveau du patrimoine tertiaire. La difficulté de la mesure dans le patrimoine individuel est qu'elle nécessite l'autorisation des locataires et sera étudiée en lien avec la loi informatique et libertés.

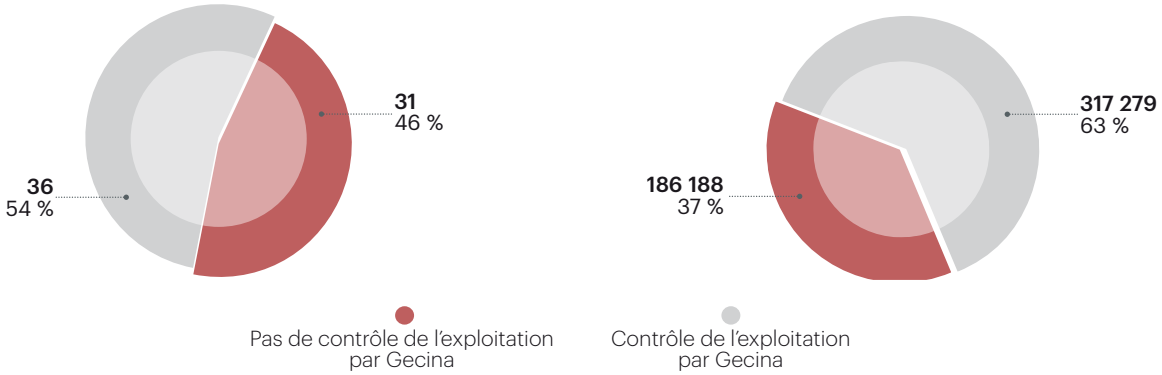
**Moyenne des consommations d'énergie primaire - Résidentiel**



## Évolution des consommations énergétiques du patrimoine résidentiel suivant le niveau de contrôle des actifs

| Indicateurs | Corporate | Activités<br>Consommations réelles des actifs contrôlés par Gecina | Parties prenantes<br>Consommations évaluées par la méthode 3CL des actifs non contrôlés par Gecina | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| kWhep | Pas d'actif | 62 472 963 | 38 601 450 | **101 074 413** |
| kWhep corrigé DJU chaud/froid | | 57 622 802 | 38 601 450 | **96 224 253** |
| kWhef | | 62 472 963 | 24 766 047 | **87 239 010** |
| kWhef corrigé DJU chaud/froid | | 57 622 802 | 24 766 047 | **82 388 849** |

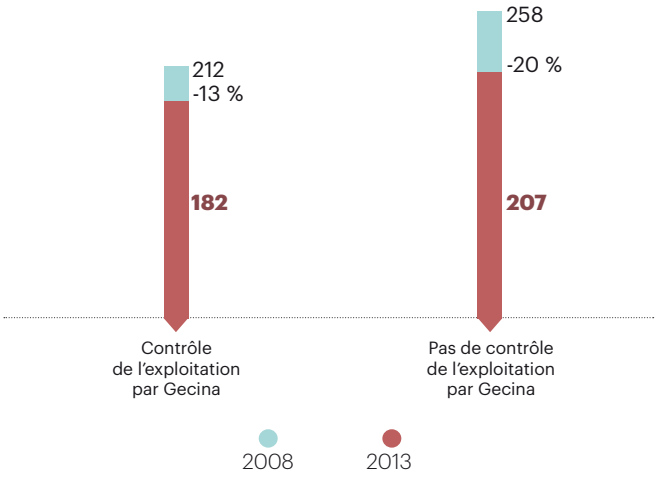
## Ventilation des actifs suivant le contrôle opérationnel de Gecina




En nombre et en % d'actifs

En surface et en % des surfaces (m² SUBL)

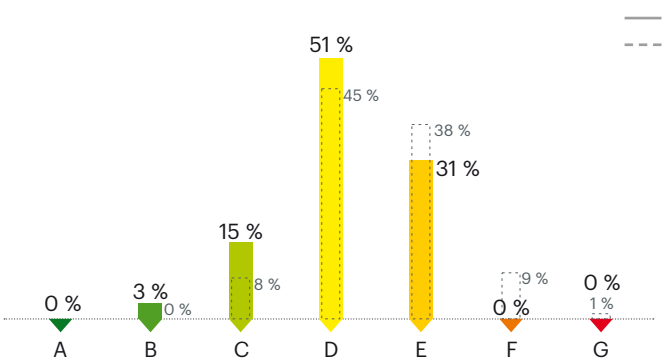
## Évolution 2008/2013 des consommations en énergie primaire/m²/an suivant le niveau de contrôle opérationnel de l'exploitation (à climat constant)



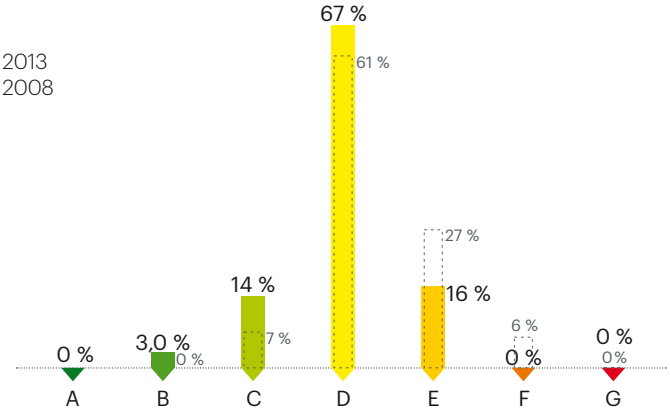
Comme en immobilier d'entreprise, le nombre d'actifs dans les catégories les moins performantes a sensiblement diminué, gain de plus de 10 % dans les classes C ou supérieures, marquant la limite inférieure de l'objectif national à 2020 fixé à 150 kWhep/m²/an.

De surcroît, la quasi-totalité des actifs en patrimoine sont dans les classes énergétiques D ou E, sensiblement proches de la moyenne recherchée. Le suivi des performances réelles du patrimoine en chauffage collectif valorisera le travail de pilotage de l'exploitation en poursuivant cette amélioration nette des performances du patrimoine.

**Répartition par étiquette énergie du patrimoine résidentiel en exploitation (en nombre d'actifs) 2008/2013**



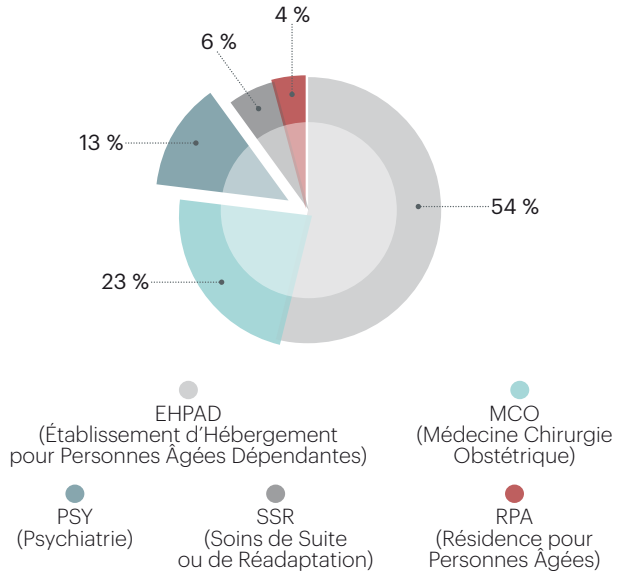

**Répartition par étiquette énergie du patrimoine résidentiel en exploitation (en surface d'actifs) 2008/2013**




## 7.3.1.4. CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DES ÉTABLISSEMENTS DE 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 entre les différentes catégories d'établissements (clinique, EHPAD...).

**Typologie des actifs de santé**



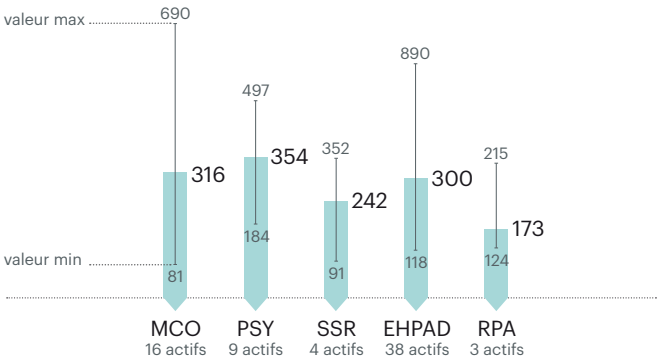

Le graphique suivant montre la grande dispersion de performance énergétique qui existe tant entre des catégories différentes d'établissements qu'au sein d'une même catégorie. La fixation d'objectifs par catégorie d'actifs ou à l'échelle du patrimoine est en conséquence difficilement envisageable à ce stade.

Accusant un retard certain sur l'immobilier tertiaire, l'immobilier de santé, dont les priorités portent naturellement sur le respect des règles extrêmement complexes qui encadrent leur activité (et régissent ainsi d'une certaine façon leur responsabilité sociétale), s'ouvre progressivement à la prise en compte des thématiques environnementales.

Gecina et ses clients, qui comptent parmi les principaux opérateurs de la place, s'étaient fixés en 2012 l'objectif d'élaborer un plan d'action détaillé.

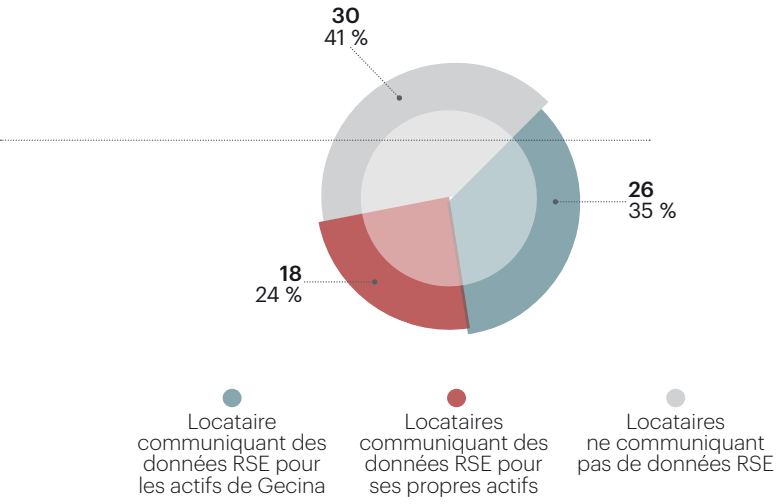
En 2013 l'analyse des consommations réelles collectées pour 35 % des actifs (principalement EHPAD) du patrimoine a révélé des écarts par rapport aux données des DPE disponibles en 2012. Les difficultés rencontrées dans cette phase de rapprochement des données nécessitent de disposer du recul nécessaire pour apprécier les divergences mesurées et fiabiliser les données des futurs plans d'actions adaptés.
Par ailleurs l'analyse des rapports RSE publiés par certains exploitants sur 24 % du patrimoine de santé démontre une sensibilisation et une maîtrise croissante du secteur de la santé (cf. Chap. 7.1.3.2 L'immeuble responsable).

**DPE moyen du portefeuille d'actifs Santé (kWhep/m²/an)**




Ces DPE ont été réalisés sur 91 % du périmètre du patrimoine de santé.

**Répartition des actifs suivant le niveau d'information issue des locataires des actifs de santé (en nombre et en % d'actifs)**




Une réflexion est également en cours pour mettre en place un bail vert ou une annexe environnementale spécifique à ce secteur d'activité.

### 7.3.1.5. 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.

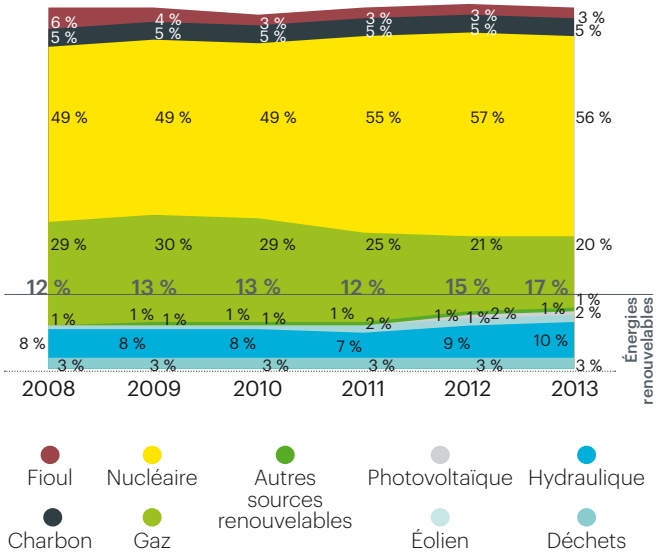
La performance directe est toutefois pour le moment quasi exclusivement liée à la connexion aux réseaux urbains (+ 7 % des surfaces du patrimoine résidentiel raccordées aux réseaux de chaleur entre 2008 et 2012), dont le mix énergétique tarde à évoluer de façon significative (ralentissement des projets photovoltaïques lié au moratoire de 2012 et progression de l'éolien toujours faible). 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. Un projet d'implantation de cette technologie pour la rénovation de la résidence de Ville-d'Avray est d'ailleurs à l'étude ainsi qu'un projet de centrale solaire photovoltaïque en toiture d'un futur immeuble de bureaux à Montigny-le-Bretonneux (Garden Ouest).

La prépondérance de l'électricité dans le patrimoine est en grande partie due aux arbitrages sur le patrimoine résidentiel qui font baisser dans le même temps le taux des surfaces alimentées par le gaz. Les résultats en performance d'émissions de $CO_2$ en sont ainsi affectés positivement compte tenu du mix de production français.

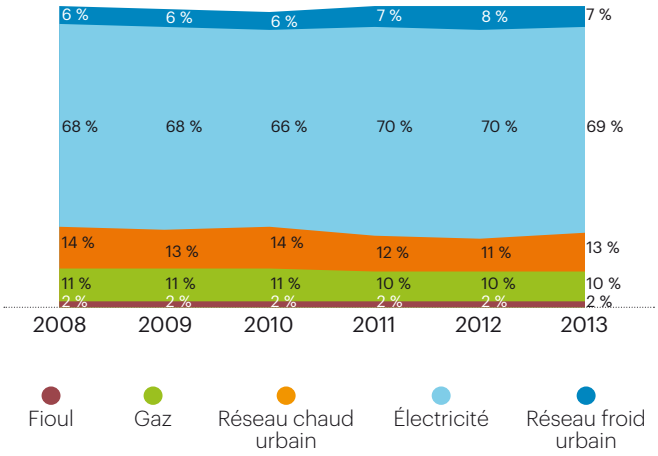
En ce qui concerne la performance indirecte, le mix énergétique du Groupe est évalué sur la base de la répartition des consommations d'énergie primaire du parc de Gecina et en s'appuyant sur le mix de production français publié chaque année par RTE et sur celui transmis par les distributeurs de réseaux de chaleur et de froid.

**Ainsi la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de Gecina est aujourd'hui de 17 %.**

**Évolution du mode de production d'énergie du patrimoine**



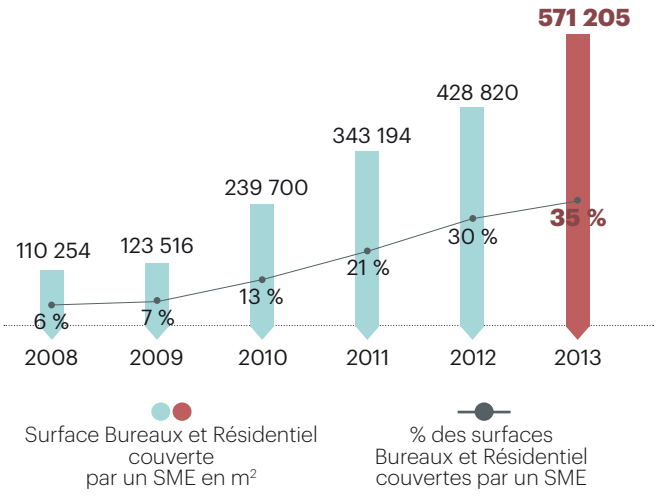
**Évolution du mix énergie finale de l'activité Bureaux**




## 7.3.2. LABELLISATION, CERTIFICATION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Pour accélérer la transformation de son patrimoine, Gecina a mis en place, dès 2010, **un Système de Management Général de l'exploitation** (SMG) pour son patrimoine d'immobilier d'entreprise. Au cours de l'année 2012, **un Système de Management Général de la construction** a vu le jour pour élever la qualité des constructions neuves et des restructurations aux meilleurs standards et « préparer » les projets en développement à une exploitation responsable.
En 2013, la société Cerqual a lancé le référentiel « exploitation résidentiel millésime 2013 » ; Gecina, après avoir participé en 2012 à son élaboration, a souhaité le développer sur ce patrimoine spécifique dès sa publication.

**Couverture SME - Patrimoine Bureaux et Résidentiel**




☑ Données 2013 ayant fait l'objet d'une vérification par les Commissaires aux Comptes avec une assurance raisonnable.

Pour son patrimoine santé, en l'absence actuellement d'un outil de certification, Gecina collabore avec Certivéa pour l'élaboration d'un référentiel dédié en s'inspirant de ses pratiques développées sur d'autres typologies d'actifs.

Ces Systèmes de Management, fortement imbriqués, sont reconnus pour le tertiaire par Certivéa et sont en cours de reconnaissance par Cerqual pour le résidentiel. Un manuel d'utilisation présente et reprend l'ensemble des éléments de pilotage opérationnel. Décomposé en processus reprenant les différentes phases d'un projet, ces systèmes coordonnent les différents intervenants, répertorient les documents d'entrée et de sortie à produire pour chaque phase et définissent des procédures assurant le bon déroulement opérationnel mais également l'atteinte du niveau de performance attendu. Pour assurer le suivi du projet, des outils de pilotage et des tableaux de bord « Immeuble responsable » ont été créés. Ces tableaux reprennent les 12 thèmes définis par le concept de l'« immeuble responsable » de la démarche RSE de Gecina (cf. Chap. 7.1.3.2 L'immeuble responsable) afin de suivre pour chaque thème et pour chaque phase, les modes opératoires, les indicateurs de performance et les labels associés.

Afin d'harmoniser les documents d'entrée et de sortie, des documents types ont été élaborés.

À ce titre pour le produit « **immeuble de bureaux** », un programme performantiel, cahier des charges type pour la construction d'un bâtiment tertiaire, synthétise les exigences de Gecina en termes de qualité, d'usage et de performances techniques et environnementales. Il en est de même pour les résidences étudiants et les logements familiaux, en cours de mise à jour avec une livraison prévue début 2014. Pour les bâtiments de santé, les standards sont en cours de définition en collaboration avec un panel représentatif des clients locataires.

Le choix de la démarche HQE® dans la construction, la gestion et l'exploitation de son patrimoine démontre aussi que Gecina veut aller au-delà de la performance énergétique, en se fixant des objectifs par immeuble sur l'ensemble des thèmes du bâtiment responsable. Elle exprime son engagement social et sociétal, donne un autre sens à la relation entre collaborateurs (directeurs et responsables techniques, responsables de gestion) et prestataires (sociétés d'exploitation, entreprises de services, de restauration). Elle mobilise les parties prenantes afin qu'elles deviennent actrices de la conception, la construction, le fonctionnement d'un immeuble et de l'amélioration de ses performances globales.

Souhaitant adapter ses opérations au plus près des attentes de ses locataires actuels ou futurs, au-delà de la certification HQE® retenue comme base de tous ses programmes, le positionnement géographique ou commercial des opérations peut inciter Gecina à retenir une autre labellisation comme marque de performance : LEED®, BREEAM®, DGNB (société allemande pour la construction durable), etc.

La démarche de certification ou labellisation environnementale revisite ainsi la relation entre propriétaires, locataires et exploitants et invite à mobiliser ces acteurs vers un objectif commun d'amélioration de la performance environnementale, cadre idéal pour fixer les conditions d'exercice du bail vert. Dans les marchés d'exploitation et les contrats de travaux, des clauses environnementales et sociales sont intégrées pour assurer la prise en compte des enjeux de développement durable et participer à l'atteinte des objectifs fixés à l'immeuble. Pour les occupants, considérant qu'une exploitation et une utilisation responsable sont indispensables pour la transformation d'un actif en « immeuble responsable » et souhaitant que les standards qu'elle s'applique soient généralisés dans les bâtiments qu'elle loue, Gecina décline ses orientations à travers plusieurs guides environnementaux :

- un cahier des charges preneur ;
- un guide d'occupation environnementale pour les occupants du bâtiment (version simplifiée du guide destiné à l'exploitant enrichie d'exemples d'éco-gestes) ;
- un guide d'exploitation environnementale.

Gecina poursuit sa démarche de certification par tierce partie. **Elle dispose désormais d'un patrimoine de 421 200 m² certifiés** et de nombreux projets en cours de certification en intégrant au cas par cas les certifications et labellisations anglo-saxonnes (BREEAM®, LEED®) pour tirer profit des meilleures pratiques internationales.

### 7.3.2.1. CONSTRUCTIONS ET RÉNOVATIONS

La rupture technologique impulsée par les lois Grenelle 1 et 2 consiste à concevoir des bâtiments totalement vertueux sur le plan environnemental et infiniment moins consommateurs d'énergie lors de leur utilisation.

Gecina souhaite intégrer dans tous ses projets les meilleurs standards de performances français et internationaux. Ainsi, en anticipation de la réglementation thermique RT 2012, Gecina a recherché, dès 2010, la labellisation BBC de ses actifs neufs en développement et visait avant la création du passeport HQE®, 12 des 14 cibles de la certification NF démarche HQE® Bâtiments tertiaires au niveau « Performant » ou « Très Performant ».

Aujourd'hui **le niveau d'ambition de Gecina se décline en recherchant un passeport HQE® Excellent ou Exceptionnel** pour les bâtiments tertiaires et, pour le secteur résidentiel, le profil le plus ambitieux des deux certifications, Habitat & Environnement et Patrimoine Habitat & Environnement (pour la rénovation).

Initié en 2006 avec l'immeuble Cristallin à Boulogne-Billancourt, l'un des tout premiers immeubles de France certifiés NF bâtiment tertiaire démarche HQE® Construction, **100 % des surfaces livrées sont depuis reconnus** à travers ce référentiel et ses évolutions les plus récentes.

En 2013, 100 % des surfaces livrées sont conformes au degré d'exigence le plus élevé, à l'exception de Beaugrenelle qui, reconnu au niveau HQE® Très Bon, se situe en effet « hors standard » car son lancement en phase de réalisation du référentiel (Beaugrenelle était alors une opération pilote HQE®) a précédé la définition de ce niveau d'ambition et il n'était plus possible de déployer ensuite des prestations complémentaires.

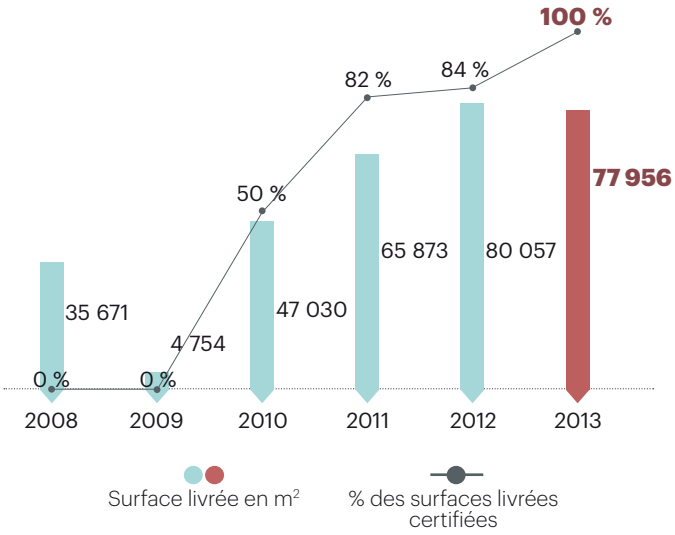
**Certification des développements Bureaux + Résidentiel**

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Surface livrée certifiée avec un haut degré de certification* | 0 | 0 | 18 622 | 53 827 | 67 525 | **32 269** |
| Surface livrée certifiée | 31 023 | 0 | 23 675 | 53 827 | 75 350 | **77 956** |
| Surface livrée | 35 671 | 4 754 | 47 030 | 65 873 | 80 057 | **77 956** |
| **% des surfaces livrées certifiées avec un haut degré de certification** | **0,0 %** | **0,0 %** | **39,6 %** | **81,7 %** | **84,3 %** | **41,4 %** |
| % des surfaces livrées certifiées | 87,0 % | 0,0 % | 50,3 % | 81,7 % | 94,1 % | **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 %** |

* Bureaux : 12/14 cibles HQE® Performant ou Très performant/Passeport excellent ou exceptionnel ; Résidentiel : Profil A H&E

☑ Données 2013 ayant fait l'objet d'une vérification par les Commissaires aux Comptes avec une assurance raisonnable

## Surfaces certifiées - Activités Bureaux et Résidentiel




### LES LIVRAISONS 2013

**Beaugrenelle, une double certification environnementale pour un actif d'exception :**
À la fois opération pilote pour le référentiel HQE® Commerces niveau Très Bon et certifié BREEAM® Very good, le centre commercial Beaugrenelle situé dans le 15e arrondissement de Paris conçu par l'agence Valode et Pistre est synonyme de performance et d'intégration au territoire.

Ce centre commercial nouvelle génération de 45 000 m² répond aux enjeux d'un territoire mixte en pleine évolution et bénéficie notamment d'un raccordement aux réseaux urbains CPCU (rallongé de 2 km à cette occasion) et Climespace, d'une isolation « double peau » extérieure, ainsi qu'une terrasse végétalisée de plus de 7 000 m², véritable refuge pour la biodiversité.

**Velum, un immeuble neuf à l'image du Grand Lyon :**
Situé dans la ZAC de La Buire développée par Gecina et le groupe CIC, livré fin 2013, l'immeuble Velum est situé en plein cœur de Lyon Part-Dieu. Ce bâtiment conçu par l'architecte Franck Hammoutène, certifié HQE® Construction niveau Excellent totalise une surface de 11 000 m² de bureaux offrant confort et fonctionnalité à ses occupants tout en affichant de bonnes performances énergétiques (obtention du label BBC) grâce notamment à une forte végétalisation de la parcelle, une inertie autorisant la surventilation nocturne et la mise en œuvre de brise-soleil extérieurs et d'une pompe à chaleur sur la nappe phréatique.

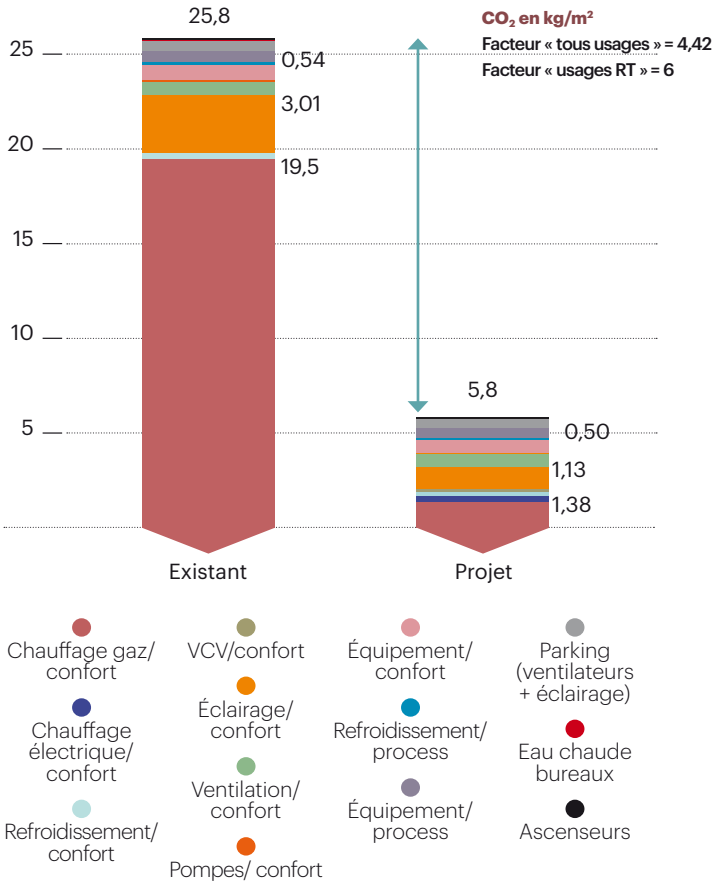
**Docks en Seine :**
L'immeuble Docks en Seine, situé dans le nouveau quartier des Docks de Saint-Ouen, traduit la volonté de Gecina d'œuvrer pour le déploiement de territoires durables en réinventant la ville avec des bâtiments responsables.

Œuvre de l'architecte Franklin Azzi, Docks en Seine se compose de 6 étages pour une surface totale de 17 000 m². L'immeuble présente de belles caractéristiques architecturales et techniques comme une multitude de terrasses accessibles aux occupants et de nombreux services (restauration, conciergerie) pour des performances environnementales correspondant aux meilleurs standards actuels avec l'obtention d'une reconnaissance HQE® Construction niveau Excellent et un label BBC.

### LES RESTRUCTURATIONS ET DÉVELOPPEMENTS EN COURS

**Le Cristallin bâtiment B,** une rénovation « **facteur 4** » :
Situé à Boulogne-Billancourt, le Cristallin est composé de deux bâtiments, le bâtiment B (11 000 m²) livré en 1969 et le bâtiment A (9 000 m²) livré en 2006, un des premiers immeubles certifiés HQE® Construction. Désireuse d'améliorer la performance environnementale globale de cet actif, Gecina prépare une restructuration ambitieuse pour le bâtiment B et vise un « facteur 4 » soit une division par quatre des émissions de GES avant et après restructuration comme le détaille le graphique ci-dessous. Le projet proposé par l'agence Zundel et Cristea allie enveloppe performante (création d'une double peau ventilée naturellement) et mise en œuvre des meilleurs équipements, une ventilation double flux avec 75 % de récupération d'énergie mais également l'instrumentation du bâtiment par la pose de nombreux compteurs et sous-compteurs pour un pilotage au plus près des besoins.

## Émission de $CO_2$



L'immeuble vise des certifications HQE® Construction niveau Exceptionnel et LEED® Platinum. Les premiers travaux ont d'ores et déjà démarré en site occupé et une livraison est prévue pour fin 2015.

**Bayonne** :
La construction de la nouvelle polyclinique de Capio à Bayonne participe à l'amélioration de l'offre de soins dans le Pays basque. Elle regroupera les activités de trois cliniques existantes aux locaux anciens et obsolètes, dans un nouvel immeuble qui sera à la fois un outil de travail performant pour les médecins et un lieu de soin sécurisant et agréable pour les patients. L'ensemble comptera 255 lits et 18 salles d'opération sur près de 30 000 m².

Gecimed et Capio se sont accordées pour mettre en œuvre une démarche de certification HQE® Construction sur la clinique. Ce sera l'une des toutes premières à prétendre à cette certification en France. La qualité de conception du projet a déjà validé en phase audit conception 12 cibles au niveau performant ou très performant. Un soin particulier est accordé au traitement des eaux pluviales, à celui des déchets et à la qualité sanitaire de l'eau.

La démarche HQE® est perçue par le bailleur comme par le preneur comme un moyen de générer une exploitation efficiente du bâtiment dans le temps, mais aussi de mieux maîtriser son impact sur l'environnement.

**Saint-Denis** :
La résidence Campuséa située à Saint-Denis actuellement en cours de construction, proche du carrefour Pleyel, se situe 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 VIII, campus Paris XIII et Institut de formation des soins infirmiers). À la fois fonctionnelle et respectueuse de l'environnement, cette résidence vise la certification Habitat & Environnement profil A, ainsi que le label BBC.
Pour cela, une isolation par l'extérieur, des panneaux solaires thermiques pour la production de l'eau chaude sanitaire ainsi qu'une ventilation double flux seront mis en œuvre.

**Les futurs restructurations et développements**

**55 Amsterdam** :
Situé à l'intersection des rues Amsterdam et Bucarest dans le 8e arrondissement de Paris, le 55 Amsterdam, immeuble haussmannien de 14 000 m², jouit d'une situation idéale. Afin de répondre aux meilleurs standards actuels et de demain, Gecina restructure cet immeuble tertiaire en visant la triple certification HQE® Rénovation niveau Exceptionnel, BREEAM® Oustanding, et LEED® Platinum.

L'amélioration de la performance environnementale ainsi que le confort des occupants sont placés au cœur du projet.

Le projet prévoit notamment une amélioration de la performance énergétique (-45 %), de la gestion des eaux de pluie (récupération des eaux de pluie et des eaux grises pour l'arrosage des jardins et l'alimentation des chasses d'eau), ou encore une forte végétalisation de l'immeuble (augmentation du coefficient de biotope surfacique de 78 %) mais également le développement de services aux occupants avec la création d'un restaurant d'entreprise et une conciergerie.

**Vélizy Way :**
Deux intentions majeures ont guidé la démarche de conception de cet ensemble :
- **développer** un lieu de travail performant et fonctionnel dont les espaces de qualité sont au service des utilisateurs et capables de s'adapter aux besoins futurs :
  - création d'une façade qui offre un confort climatique et visuel optimal par un complexe de brise-soleil et de stores extérieurs qui assure une protection solaire efficace en modulant la lumière naturelle avant qu'elle ne pénètre dans le bâtiment,
  - conception domestique des espaces de travail, fondée sur des principes simples de confort individuel et collectif favorisant la convivialité et des réglages individuels tels que modifier la température de son bureau et l'ombre portée par le store extérieur, ouvrir sa fenêtre ou sortir sur une terrasse pour prendre l'air,
  - système de ventilo-convecteurs basse consommation pour le chauffage et le rafraîchissement asservi à l'ouverture de la fenêtre,
  - un local vélo de 116 m² implanté au RDC et des mesures conservatoires prévues pour le stationnement et rechargement des véhicules électriques ;
- **traiter** les espaces extérieurs comme un biotope naturel où l'écrin d'eau qui participe à la qualité d'ensemble est alimenté par la récupération des eaux pluviales et les espaces plantés s'« auto-entretiennent ».

Cette opération sera doublement reconnue, HQE® Exceptionnel ainsi que LEED® Platinum.

**Montigny** :
S'inscrivant dans la continuité historique du site dans un écrin de verdure, le projet Garden Ouest présente de nombreux atouts, gage d'une haute performance environnementale. Toutes les cibles HQE® sont traitées à un niveau Très Performant (six cibles) ou Performant (huit cibles). Avec l'objectif d'atteindre une consommation en énergie primaire inférieure de 30 % à celle fixée par la réglementation thermique 2012, la conception de Garden Ouest repose sur le scénario Négawatt :
- **sobriété d'un bâti optimisé :** façades largement vitrées pour profiter des apports solaires gratuits en hiver et de brises soleil pour garantir le confort d'été, forte isolation des parois par une isolation thermique extérieure et revêtements de couleur claire, forte végétalisation des espaces extérieurs pour favoriser l'albédo, création de patios au RDJ pour un apport de lumière naturel dans tous les espaces du RIE, y

compris dans les circulations (mail entre le bâtiment Ampère et Newton), façades traitées en fonction des orientations largement vitrées pour un apport maximum de lumière naturelle et présentant des vitrages de grandes dimensions (allège de 90 cm + vitrage de 2,15 m) ;

- **recours à des équipements performants :** pompes à chaleur réversibles pour la production de chaud et de froid, renouvellement d'air hygiénique des bureaux assuré par des centrales double flux à débit variable avec roue de récupération d'énergie, puissance installée d'éclairage très faible (< 6 W/m²) et déclenchement par détection de présence et gradation en fonction de la lumière naturelle, gestion technique du bâtiment anticipant la supervision énergétique et étude de mise en place de 272 m² de panneaux photovoltaïques.

Plus de détails sur les autres thématiques sont disponibles dans les chapitres dédiés (Chap. 7.3 Patrimoine et 7.4 Planète).

## CERTIFICATION HQE® DES DÉVELOPPEMENTS DE BUREAUX ET DE COMMERCES

Gecina dispose de près de 401 871 m² d'actifs certifiés ou en cours de certification HQE® Construction.
Le tableau ci-après présente les profils environnementaux HQE® des opérations livrées depuis 2005, mais également celles en développement.

| | | | | | | | | Cibles de la démarche HQE® | | | | | | | | | | | | | | Nb cibles performant ou très performant /Passeport |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | Éco-conception | | | Éco-gestion | | | | Confort | | | | Santé | | | |
| Activité | Statut | Date livraison | Label | N° de certification | Actif | Architecte | Surface (m²) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
| Bureaux + commerces + santé | Livré | 2005 | HQE® | NF380/05/011 | Le Cristallin | Arte Charpentier | 24 075 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13/14 |
| | | 2008 | HQE® | NF380/06/021 | Khapa | Norman Foster | 19 639 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 10/14 |
| | | 2008 | HQE® | NF380/06/022 | L'Angle | Jean-Paul Viguier | 11 384 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 11/14 |
| | | 2010 | HQE® THPE 2005 | NF380/07/111 | Origami* | Manuelle Gautrand | 5 053 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 11/14 |
| | | 2010 | HQE® THPE 2005 | NF380/07/117 | Anthos | E. Naud & L. Poux | 9 487 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13/14 |
| | | 2011 | HQE® THPE 2005 | NF 380/08/184 | Mercure | Sienna + 2AD | 12 888 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14/14 |
| | | 2011 | HQE® THPE 2005 | NF 380/07/115 | Horizons | Atelier Jean Nouvel | 36 487 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 12/14 |
| | | 2012 | HQE® THPE 2005 pour les 2 bâtiments rénovés, HQE® BBC pour 1 bâtiment neuf | NF 380/09/339 | 96/104 | Lobjoy & Bouvier | 10 665 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13/14 |
| | | 2012 | HQE® THPE 2005 | NF 380/09/346 | Magistère | Anthony Bechu | 7 825 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11/14 |
| | | 2012 | HQE® Exception BBC, LEED Platinum, BREEAM® Very Good | NF 380/10/493 | Newside | Valode & Pistre | 17 860 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 14/14 Exceptionnel |
| | | 2012 | HQE® BBC | | Park Azur | Philippe Rigway | 24 000 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 12/14 |
| | | 2012 | HQE® BBC | NF 380/08/128 | Pointe Métro 2 | Jean-Paul Viguier | 15 000 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13/14 |
| | | 2013 | HQE® Très Bon, BREEAM® Very Good | | Beaugrenelle (Pegase, Verseau) | Valode & Pistre | 45 687 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | Très bon |
| | | 2013 | HQE® Excellent BBC | NF 380/11/647 | Velum | Franck Hammoutène | 15 225 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | Excellent |
| | | 2013 | HQE® Exceptionnel BBC | | Docks de St-Ouen | Franklin Azzi | 16 155 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | Exceptionnel |
| | En construction | 2015 | HQE® Excellent | | Bayonne | AIA | 30 000 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | Excellent |
| | | 2015 | HQE® Exceptionnel, LEED Platinum | | Cristallin bât B | Agence Zundel & Cristea | 11 000 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | Exceptionnel |
| | | 2015 | HQE® Exceptionnel, BREEAM® Outstanding, LEED Platinum | | 55 Amsterdam | E. Naud & L. Poux | 14 000 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | Exceptionnel |
| | | 2016 | HQE® Excellent et BREEAM® Very Good | | 75 Gerland | Reichen et Robert Associés & D3 Architectes | 20 341 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | Excellent |
| | | 2015 | HQE® Exceptionnel et LEED Platinum | | Vélizy | Chaix & Morel | 15 200 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | Exceptionnel |
| | | 2015 | HQE® Exceptionnel | | Garden Ouest | Hubert Godet | 39 900 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | Exceptionnel |
| | **TOTAL** | | | | | | **401 871** | 21/21 | 16/21 | 21/21 | 21/21 | 20/21 | 20/21 | 21/21 | 16/21 | 11/21 | 14/21 | 19/21 | 16/21 | 19/21 | 20/21 | |

**Nb cibles Performant ou Très Performant**

Base Performant Très Performant

* immeuble cédé en 2011

### 7.3.2.2. EXPLOITATION

La mise en place du Système de Management Général de l'exploitation donne un cadre de travail de gestion responsable des immeubles, améliore la performance environnementale en déclinant un plan d'actions sur chacun d'entre eux et capitalise les bonnes pratiques d'exploitation développées sur le patrimoine. Cette démarche, auditée et reconnue par Certivéa, témoigne de l'implication de Gecina dans l'intégration de la démarche HQE® au sein de la gestion de l'exploitation de son patrimoine.

Sur chaque immeuble, un audit annuel réalisé par Certivéa évalue le système mis en place et analyse l'atteinte des objectifs de performance fixés. Tous les cinq ans, cette certification est remise en cause.

Sous l'égide de Certivéa, Gecina a participé en 2012 à des groupes de travail visant à préparer la version 2 du référentiel de certification qui est parue en début d'année 2013. Cette nouvelle version introduit une distinction dans l'analyse de la qualité des immeubles tertiaires en reconnaissant trois axes de certification :

- leur qualité intrinsèque, représentative des qualités fonctionnelles et techniques du bâtiment ;
- leur qualité d'exploitation pour mettre en avant la gestion environnementale performante des bâtiments en termes de prestations techniques ou de services ;
- et enfin la qualité d'usage qui reconnaît les bonnes pratiques environnementales dans l'utilisation des espaces.

En 2013, sept nouveaux immeubles se sont ajoutés aux 10 actifs déjà reconnus HQE® Exploitation pour atteindre **une surface certifiée de 359 813 m² soit 43,9 % du patrimoine.**

Cinq actifs sont reconnus pour leur qualité intrinsèque, l'exploitation étant conduite par le locataire :

- Pyramidion (92 Courbevoie), immeuble de 9 632 m² livré en 2006 ;
- Newside (92 La Garenne-Colombes), immeuble de 17 711 m², livré en 2012 ;
- Point Métro 2 (92 Gennevilliers), immeuble de 15 000 m² livré en 2012 ;
- deux immeubles situés Cours Ferdinand-de-Lesseps et Place de l'Europe à Rueil-Malmaison (92) pour respectivement 25 663 m² livrés en 1992 et 9 887 m² livrés en 1993.

Et deux actifs livrés en 2012 reconnus à la fois pour leur qualité intrinsèque et la qualité de leur exploitation menée directement par Gecina :

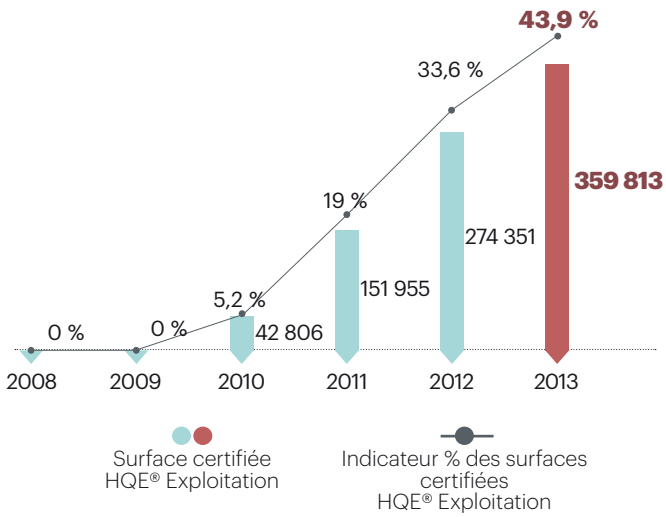
- Magistère (75008 Paris), immeuble de 7 630 m² ;
- Parc Azur (92 Montrouge), immeuble de 23 537 m².

**Certification HQE® Exploitation du patrimoine Bureaux**

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Surf. certifiée HQE® Exploitation | 0 | 0 | 42 806 | 151 955 | 274 351 | **359 813** |
| Surf. patrimoine Bureaux | 903 037 | 891 815 | 824 466 | 799 673 | 815 758 | **819 582** |
| indicateur % des surfaces certifiées HQE® Exploitation | 0,0 % | 0,0 % | 5,2 % | 19,0 % | 33,6 % | **43,9 %** |

☑ Données 2013 ayant fait l'objet d'une vérification par les Commissaires aux Comptes avec une assurance raisonnable

**Surfaces certifiées HQE® Exploitation Bureaux**




La certification HQE® Exploitation est un engagement clé de Gecina qui s'est fixé pour objectif d'avoir 80 % des surfaces de son patrimoine certifiées en 2016.

La stratégie patrimoniale de Gecina se déploie en retenant trois formes d'actions :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 l'objet d'un plan de travaux de rénovation pour atteindre la certification, plan de travaux qui est mis en œuvre avec l'objectif de perturber le moins possible l'activité des locataires, à savoir pendant l'occupation si cela est possible ou lors de la libération de l'immeuble.

**Gecina démontre ainsi son engagement à prolonger les qualités environnementales de ses immeubles au-delà de la seule certification construction, justifiant là le plein exercice de son métier de foncière gestionnaire.**

En 2014, les immeubles Velum (69 Lyon), immeuble de 13 340 m², Docks en Seine (93 Saint-Ouen), immeuble de 16 154 m², livrés en décembre 2013, rentreront prochainement en certification exploitation.

Au-delà des certifications HQE®, 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 monolocataire), quatre restaurants sont d'ores et déjà engagés dans une démarche de restaurant vert, et trois le seront a minima en 2014.

**Cas spécifique de l'exploitation des bâtiments de santé**

Aucun référentiel de certification HQE® 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 (cf. Chap. 7.3.1 Performance énergétique et énergies renouvelables), 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 Capio de travailler ensemble au développement d'un référentiel dédié aux côtés de Certivéa. À travers cette première opération, la méthodologie retenue consiste à vérifier la faisabilité d'une telle démarche pour ensuite recueillir l'autorisation des autorités de santé et établir un précédent que bien évidemment la nouvelle clinique développée par Gecina à Bayonne pour Capio et en cours de réalisation rejoindrait pour son exploitation future et qui sera profitable à d'autres acteurs de l'immobilier de santé.

### 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 s'est appliqué à tous les baux des locaux à usage de bureaux ou commerce de plus de 2 000 m², conclus ou renouvelés, à compter du 1er janvier 2012 et est désormais obligatoire (sans que son absence n'entraîne de sanction) pour les 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.

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 le Groupe et ses clients au service de leurs stratégies RSE respectives, **Gecina a anticipé l'évolution future de la réglementation, en signant**

**dès 2010, des baux verts avec ses clients partenaires,** sur des immeubles neufs :

- Barclays Capital pour Origami, 34-36, avenue de Friedland, 75008 Paris ;
- Roche (15 560 m²) 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. Chap. 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 2010, l'ensemble des nouveaux baux signés par Gecina** portant sur des surfaces de plus de 2 000 m² comprennent 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. Chap. 7.3.2 Labellisation, certification et performance environnementale).

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 ceux se situant dans ses immeubles où au moins un bail vert « réglementaire » (pour une surface > 2 000 m²) doit être signé. Ainsi pour l'immeuble Mercy Argenteau, Gecina a régularisé une annexe verte avec tous ses locataires bureaux et commerce, alors même que la surface de chacun est inférieure à 2 000 m².

C'est dans cet esprit que les équipes de Gecina, à l'occasion de rendez-vous personnalisés, ont sollicité **l'ensemble des clients locataires concernés** et ont expliqué le contenu et les enjeux de l'annexe environnementale et notamment l'engagement de :

- collaborer activement afin d'améliorer les caractéristiques de l'immeuble et des locaux loués en matière environnementale et sociétale ;
- partager les informations nécessaires à la fixation d'objectifs environnementaux.

Par ailleurs, regarder de plus près le mode de fonctionnement d'un immeuble conduit à aller au-delà des ratios et de toucher à des notions comme le confort et le bien-être des utilisateurs, sur lesquels Gecina peut apporter son savoir-faire.

Plus concrètement et **au-delà des obligations réglementaires,** la structure des contrats proposés par le Groupe se détaille ainsi :

**Les obligations mises à la charge de Gecina :**

- établir un audit technique « environnemental de l'immeuble » afin de déterminer ses performances, qui servira de base pour fixer les objectifs environnementaux généraux et spécifiques à atteindre ;
- actualiser tous les trois 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 par 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...

**Les obligations mises à la charge du client :**

- adopter une attitude éco-responsable dans l'usage des locaux qui lui sont loués :
  - nécessité de reprendre les engagements environnementaux et de développement durable 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,
  - partage avec Gecina des données et informations relatives aux différentes consommations en énergie, eau, traitement des déchets... pour vérifier que les objectifs environnementaux généraux et spécifiques fixés sont atteints,
  - coopération en vue de la certification ou l'accréditation de l'immeuble,
  - acceptation des contraintes exigées pour l'obtention ou le maintien des certifications et/ou accréditations obtenues.

Ces trois 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 réticences :
  - réticences à voir inscrire dans le bail des clauses environnementales ou « vertes » perçues seulement comme un mode de valorisation du patrimoine immobilier de Gecina,
  - réticences 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 du verdissement du bail...**

Dans ce contexte, les équipes de Gecina agissent avec le plus grand pragmatisme, ainsi qu'en témoigne l'avancement des signatures dans le tableau ci-après :

**Historique des signatures de baux verts**

| Baux verts signés 2010 -2013 | Nb baux | Surface | 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 |
| **Total des baux verts signés** | **54** | **314 924** | **128 725 211** |

| Situation au 31/12/2013 | Nb baux | % | Surface | % | Loyer | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Baux verts > 2 000 m² signés | 31 | 45,6 % | 281 868 | 50,6 % | 114 949 211 | 47,2 % |
| Baux verts < 2 000 m² | 20 | | 17 655 | | 7 661 443 | |
| **Total des baux verts signés** | | | **299 523** | | **122 610 654** | |
| Baux verts > 2 000 m² en cours de négociation | 37 | 54,4 % | 274 962 | 49,4 % | 128 758 607 | 52,8 % |

Au 31 décembre 2013, en retirant les trois baux verts signés des immeubles vendus et des immeubles en restructuration ou en cours de commercialisation, **51 baux verts ont été signés dont :**

- 31 concernent des surfaces supérieures à 2 000 m² (soit 45,6 % des baux, 50,6 % des surfaces, et 47,2 % des loyers correspondant à des surfaces supérieures à 2 000 m²) ;
- et 20 baux pour des surfaces inférieures à 2 000 m² (sur un total de 134 baux concernant des surfaces inférieures à 2 000 m² situées dans des immeubles où il y a au moins un bail concernant une surface supérieure à 2 000 m²).

37 baux concernant des surfaces supérieures à 2 000 m² sont en cours de négociation, soit 54,4 % des baux, 49,4 % des surfaces et 52,8 % des loyers correspondant à des surfaces supérieures à 2 000 m².

## 7.3.3. VALEUR IMMATÉRIELLE, BIEN-ÊTRE ET PRODUCTIVITÉ

Il est établi de longue date [11-12] que diverses caractéristiques d'un immeuble de bureaux, incluant la qualité de l'air intérieur, la performance acoustique, la qualité de l'aménagement des espaces et des postes de travail ou encore la localisation, ont une influence sur l'efficacité productive de ses occupants. **Gecina a souhaité mesurer la performance de son parc** dans ce domaine (74 immeubles, soit 86 % du périmètre des immeubles en exploitation, livrés ou acquis) **et publie ici, en exclusivité, un bilan de l'efficacité productive générée par son patrimoine.**

**MÉTHODE**

Goodwill Management a réalisé cette étude suivant la méthode Thésaurus-Ecopolis©. Ce modèle, adossé à un large 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 l'efficacité productive des occupants des immeubles ciblés par l'étude suivant 6 niveaux (d'excellent à très insuffisant). Ces facteurs d'influence sont regroupés en cinq grandes catégories :

- **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 ;
- **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 ;
- **motivation :** impact du quartier, sentiment de sécurité du quartier, identité et entretien de l'immeuble, modularité des bureaux ;
- **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...) ;
- **facilité d'accès :** localisation, proximité et densité des transports en commun, proximité des commerces et services.

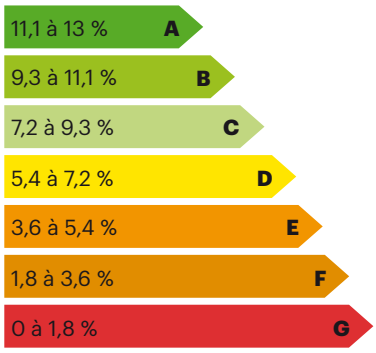
(11) Brill, Michael, et al. *Using Office Design to Increase Productivity*. Workplace Design and Productivity, Buffalo Organization for Social and Technological Innovation (BOSTI), 1984.
(12) Wyon, David *Predicting the Effects of Individual Control on Productivity*, White Paper 960130, 1996.

Chaque immeuble évalué présente un niveau de performance plus ou moins élevé dans chacune de ces catégories, traduit par le modèle en une variation d'efficacité productive. Celle-ci est définie dans cette étude, comme le rapport entre la vitesse de travail et le coût du travail. Ainsi, un gain d'efficacité productive, par exemple de 3 %, signifie qu'une personne peut produire 3 % de plus à coût salarial constant ou que son efficacité productive peut être invariante pour une réduction analogue de son coût de travail. Un gain d'efficacité productive revient ainsi à une amélioration du résultat d'exploitation de l'entreprise occupant le bâtiment. Dans ce modèle, le gain d'efficacité productive d'un immeuble donné est calculé par rapport à un immeuble de référence sans atout sur les critères précités.

## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

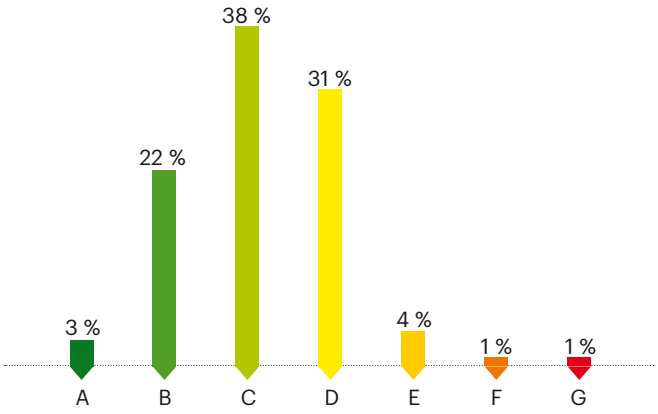
Le résultat est exprimé sous forme d'un « étiquetage de productivité » analogue à l'étiquetage environnemental en sept classes, de A à G.

La classe A correspond à un gain d'efficacité productive compris entre 11,1 et 13 %, et la classe G de 0 à 1,8 %.




Le patrimoine de Gecina présente, selon ce modèle, une répartition « gaussienne » des immeubles, avec peu de cotations A (3 %) et peu de cotations G (1 %), comme le montre le graphique ci-dessous. 63 % des bâtiments sont classés en catégories A, B ou C et offrent des gains d'efficacité productive élevés (plus de 8 %), générant ainsi des gains économiques conséquents pour les utilisateurs des bureaux.

**Répartition des immeubles de Gecina suivant leur niveau d'efficacité productive**




## INTERPRÉTATION

Une analyse plus fine des résultats de cette étude confirme que la localisation a un poids important dans le gain d'efficacité productive (souvent autour de 50 %). Mais ils apportent aussi la preuve que, contrairement à une idée reçue, ce n'est pas le seul sujet à prendre en compte. En effet, pour atteindre les classes A ou B, il faut une efficacité productive interne élevée couplée à une bonne localisation. Les classes moyennes (D ou E) contiennent, de ce fait, des bâtiments qui compensent fort bien leur relatif éloignement par des performances internes très élevées. 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 et du gain de loyer donne un élément supplémentaire de décision par rapport la seule analyse du prix au m².

C'est pourquoi Gecina va progressivement intégrer cet indicateur dans l'analyse de son patrimoine notamment comme l'un des éléments de la cartographie RSE de son patrimoine (cf. article IEIF n° 64, 2e trimestre 2013 : « Et si la valeur des actifs immobiliers était immatérielle ? ») et souhaite partager cette information avec ses clients et prospects afin de répondre au mieux à leurs attentes. Gecina veut également soumettre la pertinence de cet indicateur à l'évaluation de ses pairs, acteurs immobiliers, soutenant ainsi sa crédibilité et assurant par là à terme la mesure de la progression objective du parc immobilier tertiaire.

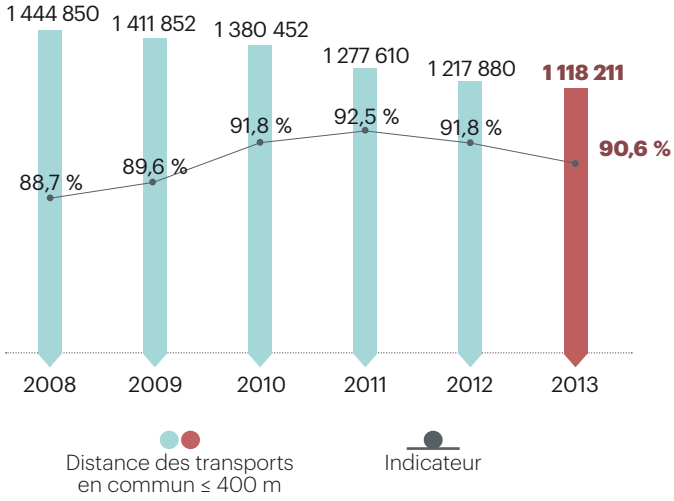
### 7.3.3.1. TRANSPORT ET CONNECTIVITÉ

Les transports sont, en France, le premier contributeur aux émissions de GES et le deuxième en Europe.

Gérer et développer son parc immobilier au cœur d'un réseau de transports durables et performants bien intégrés dans le tissu urbain constitue une priorité pour Gecina. Dans ce contexte, le Groupe atteint son objectif puisque plus de 90 % de son patrimoine est situé à moins de 400 m des transports en commun (bus, métro, RER, tramway, train...). Les actifs nouvellement intégrés au patrimoine comme les immeubles Mirabeau et Marbeuf situés dans les 8e et 15e arrondissements témoignent en particulier de cette volonté.

En 2013, la légère diminution de l'indicateur de connectivité s'explique par la cession d'actifs résidentiels situés en plein de cœur de Paris.

**Connectivité - Activités Bureaux et Résidentiel**




### 7.3.3.2. ACCESSIBILITÉ AUX PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

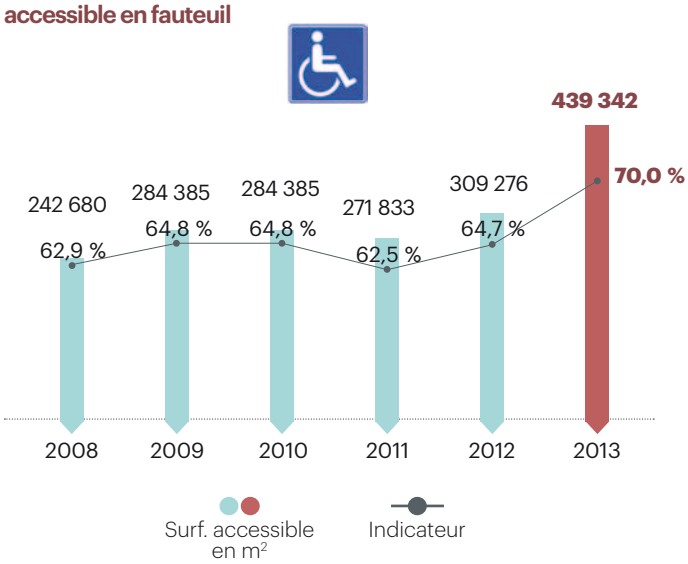
Les équipes opérationnelles de Gecina disposent d'une méthodologie et d'outils pour :
- Diagnostiquer l'accessibilité des personnes handicapées à chaque immeuble tout en identifiant et chiffrant les prestations susceptibles de l'améliorer ;
- Définir un plan d'actions à partir des préconisations issues du diagnostic, intégrant des objectifs clairs d'amélioration du nombre de bâtiments accessibles, afin de répondre à l'engagement de la politique RSE de Gecina.

En parallèle Gecina intègre à cette démarche une approche spécifique, afin de répondre de façon optimale aux demandes et besoins de ses clients handicapés actuels et futurs.

Quatre formes de difficultés d'accessibilité ont été identifiées :
- Accessibilité en fauteuil ;
- Accessibilité en marche lente (usage de la poussette, femme enceinte, personne à mobilité réduite) ;
- Accessibilité aux malvoyants ;
- Accessibilité aux malentendants.

La synthèse de la notation est réalisée suivant quatre niveaux de performance :
- Surface accessible ;
- Surface aménageable : la surface est accessible à condition de réaliser des travaux d'adaptation ;
- Surface nécessitant une étude technique ;
- Surface non accessible.

**Évolution des surfaces du patrimoine Bureaux et Résidentiel accessible en fauteuil**



## Accessibilité en fauteuil (surface en m² SUBL)

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Surf. accessible** | **242 680** | **284 385** | **284 385** | **271 833** | **309 276** | **439 342** |
| Surf. aménageable | 296 985 | 301 090 | 301 090 | 407 004 | 355 267 | **322 454** |
| Surf. nécessitant une étude technique | 130 652 | 130 649 | 130 649 | 123 534 | 131 304 | **95 620** |
| Surf. non accessible | 187 610 | 187 610 | 187 610 | 283 150 | 231 955 | **230 805** |
| Surf. couverte | 857 927 | 903 734 | 903 734 | 1 085 521 | 1 027 802 | **1 088 222** |
| **Indicateur d'accessibilité** | **62,9 %** | **64,8 %** | **64,8 %** | **62,5 %** | **64,7 %** | **70,0 %** |

## Accessibilité en marche lente

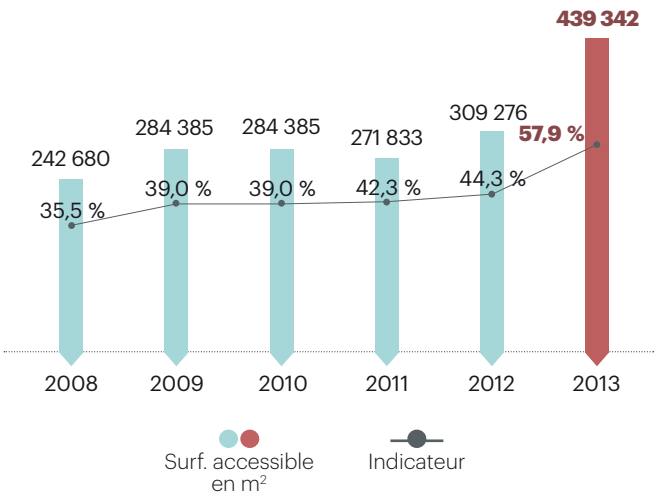
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Surf. accessible** | **296 564** | **342 376** | **342 376** | **289 373** | **320 844** | **452 504** |
| Surf. aménageable | 397 979 | 397 978 | 397 979 | 507 520 | 466 357 | **398 244** |
| Surf. nécessitant une étude technique | 47 159 | 47 155 | 47 154 | 43 956 | 49 392 | **47 772** |
| Surf. non accessible | 116 225 | 116 225 | 116 225 | 244 672 | 191 209 | **189 701** |
| Surf. couverte | 857 927 | 903 734 | 903 734 | 1 085 521 | 1 027 802 | **1 088 222** |
| **Indicateur d'accessibilité** | **81,0 %** | **81,9 %** | **81,9 %** | **73,4 %** | **76,6 %** | **78,2 %** |

### Immobilier d'entreprise

Gecina s'assure d'adapter l'accessibilité des bâtiments existants aux personnes handicapées tout en prenant en compte les contraintes, notamment techniques, de chaque immeuble. Ainsi, en fonction de leurs caractéristiques propres, sont étudiées les solutions d'amélioration des accès aux personnes handicapées.

En 2013, le diagnostic du patrimoine bureaux s'est poursuivi et désormais **758 234 m² ont été audités** (progression de 8,6 %). Les surfaces accessibles en fauteuil sont de 57,9 % (44,3 % en 2012), en marche lente de 59,7 % (46 % en 2012), aux malvoyants de 59,1 % (44,9 % en 2012) et aux malentendants de 94,7 % (86,3 % en 2012).

## Évolution de l'accessibilité en fauteuil sur le patrimoine Bureaux




Pour l'accompagner dans cette démarche, Gecina a identifié un prestataire spécialisé (l'Arvha) dans ce type de diagnostic. Un premier test a été effectué sur un immeuble tertiaire de son patrimoine. Les résultats de ce diagnostic classent les actions en trois catégories (accéder, utiliser, se repérer et s'orienter) associées à un ordre de priorité et à un coût. Pour 2014, Gecina souhaite développer ces diagnostics afin d'établir des plans de travaux par actif.

### Immobilier résidentiel

Alors que la connaissance du patrimoine avait significativement progressé en 2011, la cession de nombreux immeubles résidentiels depuis cette date a conduit à diminuer nettement la surface du patrimoine couverte malgré une campagne de diagnostic qui se poursuit sur les actifs non encore diagnostiqués. Ceci se retrouve dans les résultats puisqu'aucun des indicateurs n'a baissé en niveau de performance.

En parallèle de l'amélioration de l'accessibilité des parties communes, Gecina s'engage sur l'adaptation au handicap des parties privatives. Lors de la restructuration des parties privatives des immeubles résidentiels, les prestations sont étudiées afin de faciliter l'adaptation des logements aux différents handicaps ainsi qu'au vieillissement de ses occupants.

Gecina s'appuie sur un référentiel spécifique de produits, de fournisseurs et de prestataires à même de répondre aux besoins d'adaptation des logements et de prendre en compte des demandes clients particulières.

### 7.3.3.3. CONFORT THERMIQUE

Élaborés en vue de maîtriser les consommations énergétiques, les articles R. 131-19, R. 131-20, R. 131-21, R. 131-22 et R. 131-23 du code de la construction et de l'habitation définissent les limites supérieures de température de chauffage autorisées pendant les périodes d'occupation et d'inoccupation des locaux. Fixée à 19 °C pour les locaux occupés à usage d'habitation, d'enseignement, de bureaux ou recevant du public, cette valeur constitue une température moyenne pour l'ensemble d'un logement ou l'ensemble des locaux affectés à un autre usage que l'habitation, ce qui n'exclue pas que certaines pièces puissent enregistrer des températures supérieures ou inférieures (par exemple : une température de 18 °C dans les chambres est conseillée pour un sommeil réparateur).

La notion de confort thermique est toutefois fortement liée aux perceptions de chacun. Ainsi la médecine du travail préconise une ambiance de travail située entre 22 et 24 °C avec une humidité de 40 à 60 % qui va bien au-delà de ce qu'impose la réglementation (cf. plaquette explicative sur l'ergonomie au poste de travail de l'ACMS).

Scientifiquement, le confort thermique n'est atteint que lorsque la température ressentie, fonction des températures de parois et d'ambiance, l'humidité relative et le mouvement de l'air se situent à l'intérieur des limites de ce qui est appelé la « zone de confort ».

C'est pourquoi, tout en travaillant la performance énergétique du bâti, par exemple en isolant par l'extérieur des logements, 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 et cet essai devient un standard exigé par le Groupe.

En complément de ces travaux, Gecina instaure un dialogue avec les utilisateurs dès lors que les températures constatées dans les locaux s'avèrent significativement différentes des températures réglementaires de consigne, soit 19 °C l'hiver et 26 °C l'été.

Ainsi, Gecina a entrepris un dialogue constructif avec les occupants (résidentiels et tertiaires) et les exploitants des immeubles les plus consommateurs pour abaisser les températures moyennes intérieures de chauffage des locaux, une réduction de 1 °C correspondant à une économie d'environ 7 % sur la consommation énergétique.

Le rafraîchissement actif des immeubles tertiaires est aujourd'hui vécu comme un élément essentiel de confort par les occupants. Afin de garantir un confort d'été répondant aux exigences de ses locataires, Gecina privilégie, pour ses immeubles neufs, la conception bioclimatique, la limitation des apports externes par des protections solaires extérieures et la surventilation nocturne comme en témoigne l'immeuble le Velum présentant les caractéristiques suivantes :

- Forte végétalisation de la parcelle ;
- Bassins limitant l'effet d'îlot de chaleur ;
- Protections solaires extérieures efficaces sur toutes les façades ;
- Menuiseries ouvrantes afin que chacun puisse gérer son confort ;
- Inertie thermique couplée à une surventilation nocturne pour diminuer les consommations de climatisation.

### 7.3.3.4. ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR (QAI)

Dans le prolongement des actions déjà engagées les années précédentes (mesures de la qualité de l'air intérieur des immeubles, étude des labels et matériaux), Gecina poursuit l'intégration de la qualité de l'air intérieur comme un élément de base de sa démarche « Immeuble responsable ».

À cet effet, Gecina a signé en 2013 un partenariat avec le LHVP (Laboratoire d'Hygiène de la Ville de Paris), et s'engage ainsi à réaliser des mesures de la QAI des immeubles neufs ou restructurés selon le protocole HQE® Performance.

**Une prise en compte du sujet dans l'ensemble des lignes d'activités**

Consciente de l'enjeu de santé publique et de la difficulté d'identifier tous les éléments impactant la qualité de l'air intérieur, Gecina a revu l'ensemble de ses cahiers des charges afin de privilégier les matériaux possédant les labels et étiquetages les plus performants (classe A+, écolabel européen, Gut, Ange bleu, Cygne blanc, etc.) ainsi que les systèmes de ventilation les plus efficaces mais également de diffuser les meilleures pratiques (protection des matériaux contre l'humidité en phase chantier).

Fin 2012, suite à cette révision, de nouveaux descriptifs matériaux ont été communiqués aux entreprises partenaires pour l'aménagement intérieur des parties privatives et des parties communes en immobilier résidentiel et en immobilier d'entreprise.

**Mesures 2013 : progresser dans l'apprentissage des vecteurs d'amélioration à mobiliser**

Pour évaluer la performance des nouveaux matériaux mis en œuvre, des mesures de la qualité de l'air intérieur ont été réalisées en 2013 par le LHVP sur trois appartements de la résidence Vouillé située à Paris 15e (milieu urbain dense), ainsi que trois immeubles de la résidence La Ronce à Ville-d'Avray (milieu semi-urbain).

Les appartements ont été choisis en fonction de leur surface (pour chaque résidence un studio, un appartement de deux pièces et un appartement de trois pièces ou plus) et le type de travaux prévus (rénovation partielle, complète ou pas de rénovation). Conformément au protocole HQE® Performance, les mesures, effectuées sans occupants, ont pris en compte les composés organiques volatils totaux (COVT).

Afin de ne pas influencer les résultats, les nettoyages de fin de chantier ont été réalisés avec des produits disposant de l'écolabel européen.

Ces mesures montrent que la mise en œuvre de produits performants ne suffit pas à obtenir une bonne QAI puisque des résultats supérieurs aux valeurs retenues par le protocole HQE® Performance pour les COV sont observés, principalement dans les studios (concentration plus importante des polluants). Le délai entre la fin des travaux et l'entrée des occupants ne permet pas en effet une aération suffisante pour évacuer ces composés.

**Une réflexion a donc été engagée pour adapter les procédures de rénovations et planifier un allongement de la phase d'aération.** Des mesures actives via des balises Azimut monitoring sont programmées en 2014. Ces balises comptent en temps réel le nombre de molécules de COV présentes dans l'air et mesurent également la température, l'humidité et le niveau de bruit de l'espace instrumenté. L'expérimentation assurera le suivi de la décroissance de la concentration des polluants dans l'air après travaux et déterminera le délai optimal d'aération à respecter en tenant compte à la fois des aspects qualité de l'air et des critères business de relocation.

**Vérifier les prestations**

Soucieuse du bien-être de ses occupants et anticipant les futures obligations réglementaires, Gecina avait lancé en 2011 un atelier de recherche pour l'amélioration de la qualité de l'air intérieur de son parc immobilier. La première étape avait consisté à réaliser une étude sur les matériaux de construction utilisés (performances écologiques et labels existants).

En accompagnement de cette réflexion, des mesures de la qualité de l'air intérieur avaient été effectuées sur deux opérations livrées en 2011, la résidence étudiante Campuséa située au 75, rue du Château-des-Rentiers à Paris, et Mercure, rénovation complexe d'un immeuble de bureaux suivant le référentiel NF démarche HQE® Bâtiments tertiaires pour les immeubles neufs.

Les résultats des prélèvements avaient démontré une qualité de l'air intérieur tout à fait convenable puisque pour Mercure l'ensemble des critères était inférieur aux valeurs de référence et que le dioxyde d'azote, le benzène, le formaldéhyde et le monoxyde de carbone l'étaient aussi pour la résidence du Château des Rentiers. Pour cette dernière, les valeurs des particules avaient un diamètre compris entre 2,5 et 10 micromètres (PM10 et PM2,5) et les COVT étaient légèrement au-dessus des valeurs guides de l'OMS. Cela s'explique par le choix d'une ventilation simple flux pour un immeuble à proximité immédiate du tissu urbain.

L'analyse de ces premiers résultats mettait en avant tout l'intérêt d'agir pour l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, confortait Gecina sur certains choix constructifs qu'elle déploie sur son patrimoine comme la mise en œuvre systématique de systèmes de ventilation double flux pour ses résidences étudiantes situées dans des environnements urbains denses, source de pollution de l'air intérieur.

Gecina poursuit ainsi les mesures de la QAI de ses bâtiments neufs selon le protocole « mesures à réception de la qualité de l'air intérieur des bâtiments neufs ou rénovés » élaboré par le groupe de travail HQE® Performance. En 2013, l'immeuble Magistère situé dans le 8e arrondissement de Paris et livré fin 2012 a fait l'objet de mesures avant l'arrivée de ses locataires. Grâce à une conception et une mise en œuvre conforme aux standards de Gecina, les résultats ont attesté d'une qualité de l'air intérieur satisfaisante.

**Une intégration au cœur des projets : INSPIR pour maîtriser la QAI**

Porté par un groupement interentreprises 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 vise à créer une démarche qualité détaillant des bonnes pratiques applicables à chaque phase d'une opération pour maîtriser la qualité de l'air intérieur des bâtiments.

Ce travail comprendra une première phase d'élaboration du référentiel et une deuxième de test sur des projets en développement et en exploitation. Il se déroulera sur 36 mois et concourt dès à présent à l'appel à projet de recherche « Vers des bâtiments responsables à l'horizon 2020 » lancé par l'ADEME.

### 7.3.3.5. NUISANCES SONORES ET POLLUTIONS LUMINEUSES

Les actions 2013 poursuivent celles initiées en 2012.

#### 7.3.3.5.1. NUISANCES SONORES – CONFORT ACOUSTIQUE

Alors que la lutte contre les nuisances sonores est pleinement intégrée en construction neuve, les travaux d'amélioration de la performance acoustique dans le patrimoine existant sont plus difficiles.

**L'article R. 1334-31 du code de la santé publique précise les éléments suivants : « Aucun bruit particulier ne doit, par sa durée, sa répétition ou son intensité, porter atteinte à la tranquillité du voisinage ou à la santé de l'homme [...] ».**

Désireuse d'offrir des espaces de qualité, Gecina est très attentive aux traitements des nuisances pouvant entraîner une gêne pour les occupants, mais également pour les riverains. Les actions suivantes sont d'ores et déjà mises en œuvre :

- L'isolation phonique est une préoccupation constante dans le résidentiel où l'installation de double vitrage est systématique lors de la rénovation des immeubles ;
- La cible 9 « confort acoustique » du référentiel HQE® Construction est a minima portée au niveau performant ;
- Des mesures d'émergence sont réalisées à chaque remplacement d'équipements en immobilier d'entreprise ;
- Une attention particulière est portée à la gestion des nuisances sonores des chantiers à travers une charte d'organisation environnementale de chantier élaborée dans le cadre du SMG Construction.

#### 7.3.3.5.2. POLLUTIONS LUMINEUSES

Souvent négligé, l'éclairage artificiel nocturne engendre non seulement un important gaspillage énergétique, mais il a également des effets négatifs sur les êtres vivants. Le terme de « pollution lumineuse » décrit l'ensemble des effets indésirables induits par l'éclairage artificiel. L'enjeu est de concilier les besoins en éclairage tout en limitant les perturbations pour la biodiversité.

À l'échelle de l'évolution, l'éclairage artificiel représente un important bouleversement pour des espèces vivant de façon diurne ou nocturne. Selon les espèces ou même selon l'âge au sein d'une même espèce la lumière a un effet attractif ou répulsif.

Il est possible de limiter cet impact en prenant en compte les points suivants :

- pour l'éclairage extérieur, réduire l'intensité de la lumière et orienter les luminaires pour que le flux soit dirigé du haut vers le bas : Gecina prend en considération cette règle pour l'aménagement des espaces extérieurs de ses immeubles ;
- pour l'éclairage intérieur, et en particulier les immeubles de bureaux, éteindre les lumières la nuit. Gecina mobilise les outils de pilotage comme les GTC (Gestion Technique Centralisée) qui sont une aide efficace dans cette démarche. Les détections de présence pour les espaces de bureaux deviennent une norme qui participe aussi à cet objectif.

Dans le but de limiter cet impact ainsi que la surconsommation d'énergie associée et en application de l'arrêté du 25 janvier 2013 « relatif à l'éclairage nocturne des bâtiments non résidentiels afin de limiter les nuisances lumineuses et les consommations d'énergie », Gecina a reprogrammé, en 2013, l'ensemble des GTC des immeubles qu'elle exploite en direct. En complément, une communication sera réalisée en 2014 afin de sensibiliser et d'accompagner les locataires qui exploitent directement des immeubles de Gecina.

### 7.3.4. SÉCURITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES

Ces thématiques sont traitées dans le chapitre dédié aux risques (cf. Chap. 1.6.3. Gestion des risques).

Le pourcentage du patrimoine ayant un niveau Très performant ou Performant est de 77,2 % pour 2013, supérieur à l'objectif de 70 % fixé pour 2016. Ce résultat est le fruit de la politique de gestion des risques mise en œuvre par Gecina concernant le plomb, l'amiante, les tours aéro-réfrigérantes, les antennes relais téléphoniques...

## 7.4. Planète

### 7.4.1. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

#### 7.4.1.1. ÉMISSIONS DE GES DU PATRIMOINE

Limiter le réchauffement climatique implique de **conjuguer deux actions, l'efficacité énergétique et la décarbonatation du mix de production,** double démarche que Gecina a faite sienne.

L'une des preuves les plus récentes de cette stratégie est l'opération Cristallin située 122, avenue du Général-Leclerc à Boulogne qui sera un immeuble **à la fois BBC rénovation,** présentant une performance en consommation d'énergie au niveau des immeubles les plus récents, **et Facteur 4, en divisant par quatre les émissions de $CO_2$ après rénovation.**

Souhaitant ainsi réduire l'empreinte carbone de son patrimoine, Gecina a engagé depuis 2008 en parallèle de la réduction des consommations d'énergie un travail de conversion des systèmes techniques de production et de traitement énergétiques vers ceux qui présentent un impact carbone moins élevé. Il en est ainsi notamment de la conversion des chaufferies fioul vers des chaufferies gaz ou du raccordement à des réseaux de chaleur dont le mix énergétique poursuit sa progression vers un indice carbone encore moins élevé, la réglementation thermique 2012 reconnaissant déjà avec un indice de correction McGES, la vertu de certains de ces réseaux.

### Répartition des émissions de GES des activités Bureaux et Résidentiel suivant les recommandations de France GBC

| Indicateurs | Corporate | Activités | Parties prenantes | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| t de $CO_2$ | 267 | 22 598 | 18 285 | **41 150** |
| t de $CO_2$ corrigé du climat* | 252 | 20 797 | 17 477 | **38 526** |

* Correction DJU Chaud/froid pour le Patrimoine Bureaux.

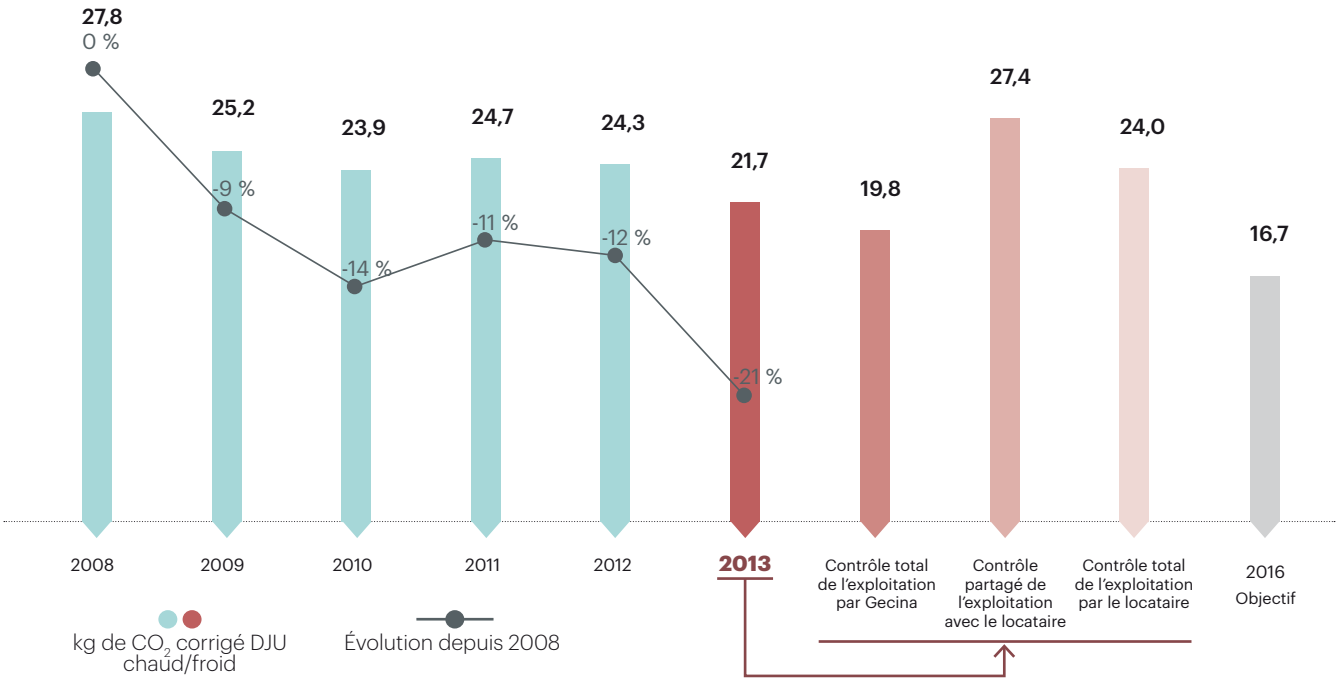
## 7.4.1.2. ÉMISSIONS DE GES DES BUREAUX

En immobilier d'entreprise, le gain sur les émissions de $CO_2$ a toujours été inférieur au gain sur les consommations d'énergie ce qui est à nouveau le cas cette année. Ceci s'explique principalement par un mix énergétique initial déjà peu carboné, faisant appel majoritairement à l'électricité pour la plupart des usages.

### Évolution des émissions de GES des activités bureaux

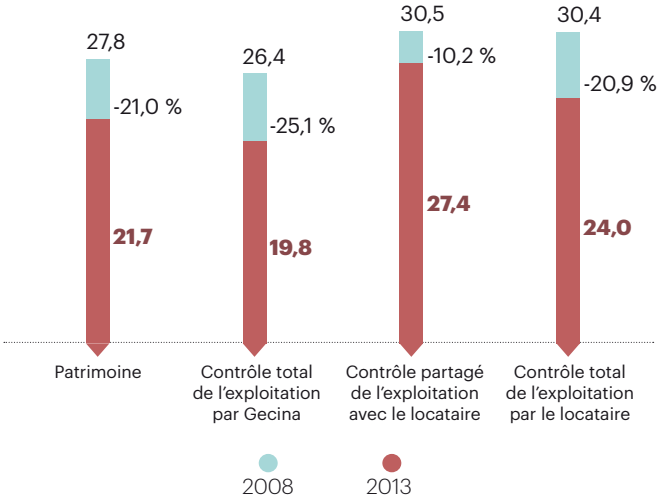
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nb actifs | 83 | 78 | 78 | 78 | 74 | **78** |
| Surf. réf | 683 952 | 650 412 | 650 412 | 650 412 | 621 749 | **744 643** |
| t de $CO_2$ | 18 998 | 16 839 | 17 855 | 15 084 | 14 548 | 17 748 |
| **kg de $CO_2$/m²/an** | **27,8** | **25,9** | **27,5** | **23,2** | **23,4** | **23,8** |
| Évolution an/an | 0,0 % | 6,8 % | 6,0 % | -15,5 % | 0,9 % | **1,9 %** |
| Évolution depuis 2008 | 0,0 % | -6,8 % | -1,2 % | -16,5 % | -15,8 % | **-14,3 %** |
| t de $CO_2$ corrigé DJU | 18 998 | 16 412 | 15 528 | 16 089 | 15 126 | **16 184** |
| **kg de $CO_2$/m²/an corrigé DJU chaud/froid** | **27,8** | **25,2** | **23,9** | **24,7** | **24,3** | **21,7** |
| Évolution an/an | 0,0 % | -9,2 % | -5,4 % | 3,6 % | -1,7 % | **-10,6 %** |
| Évolution depuis 2008 | 0,0 % | -9,2 % | -14,1 % | -10,9 % | -12,4 % | **-21,8 %** |

### Moyenne des émissions de $CO_2$ (à climat constant 2008) - Bureaux



Le graphique ci-après, symétrique de celui portant sur les consommations énergétiques (cf. Chap. 7.3.1.2 Consommation énergétique des bureaux), détaille les émissions selon le mode de contrôle de Gecina sur l'exploitation des immeubles. La conclusion est identique sur l'efficacité maximale obtenue dès lors que Gecina contrôle totalement l'exploitation.

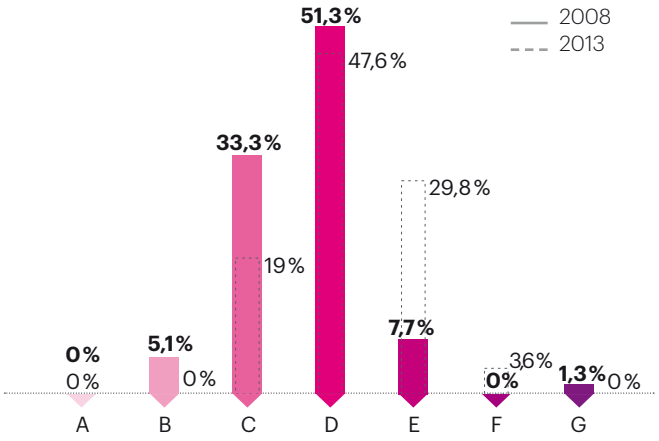
**Évolution 2008/2013 des émissions de $CO_2$/m²/an suivant le niveau de contrôle opérationnel de l'exploitation (à climat constant)**



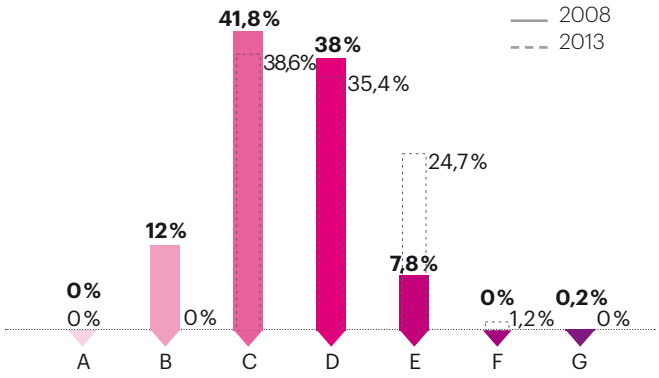

Les étiquettes climat montrent la même tendance que les étiquettes énergie en valorisant toutefois plus nettement l'amélioration liée aux travaux de changement des modes de production de chauffage, plus faiblement émetteur de carbone mais comptabilisés du point de vue énergie primaire avec le même coefficient de transformation.

Les étiquettes climat des actifs tertiaires bénéficient d'un mix énergétique à prédominance électrique, faiblement émettrice de carbone.

**Répartition par étiquette climat du patrimoine Bureaux en exploitation (en nombre d'actifs)**




**Répartition par étiquette climat du patrimoine Bureaux en exploitation (en surface)**

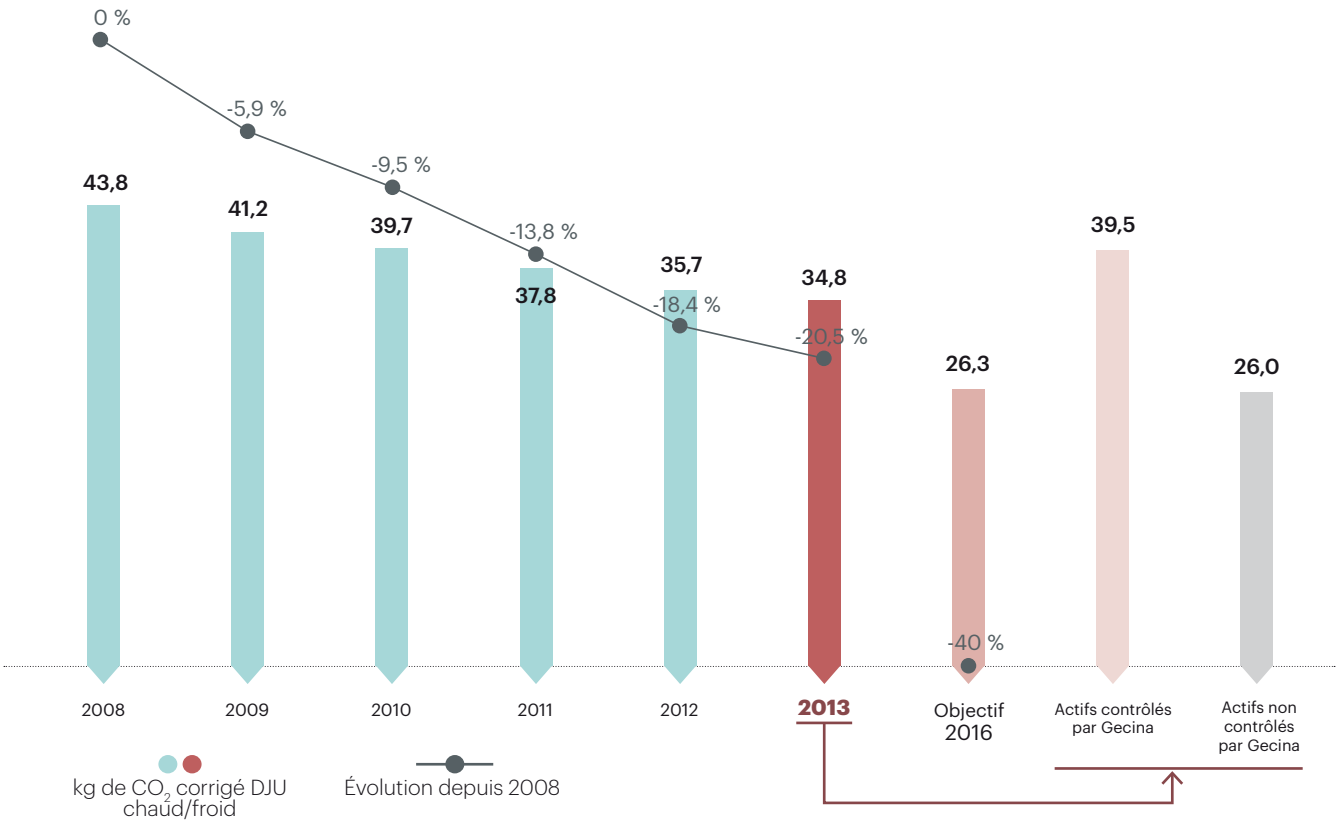


### 7.4.1.3. ÉMISSIONS DE GES DES RÉSIDENCES ET RÉSIDENCES ÉTUDIANTS

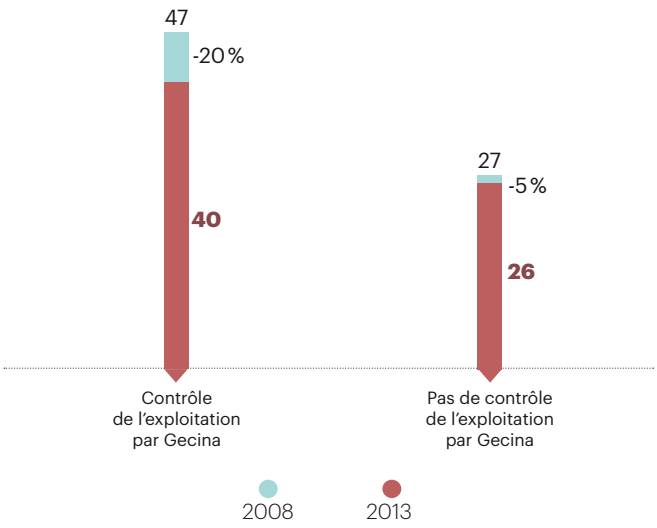
**En immobilier résidentiel,** la tendance est inversée avec un gain nettement plus important en $CO_2$ (-20,5 %) qu'en énergie (-13 %), compte tenu d'un périmètre de consommation comprenant uniquement le chauffage et l'eau chaude sanitaire, produits en majorité à partir d'énergie fossile, pour lesquelles la conversion vers une énergie moins carbonée se corrèle directement avec le niveau de gain. 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.

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Objectif 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nb actifs | 128 | 116 | 106 | 93 | 70 | **67** | |
| Surface de référence (m² SHAB) | 885 892 | 827 727 | 776 759 | 642 977 | 506 306 | **503 467** | |
| t de $CO_2$ | 38 818 | 34 144 | 30 808 | 24 299 | 18 099 | **17 541** | |
| **kg de $CO_2$/m²/an** | **43,8** | **41,2** | **39,7** | **37,8** | **35,7** | **34,8** | **26,3** |
| Évolution an/an | 0 % | -6 % | -4 % | -5 % | -5 % | **-3 %** | |
| Évolution depuis 2008 | 0 % | -6 % | -9 % | -14 % | -18 % | **-20,5 %** | 40 % |

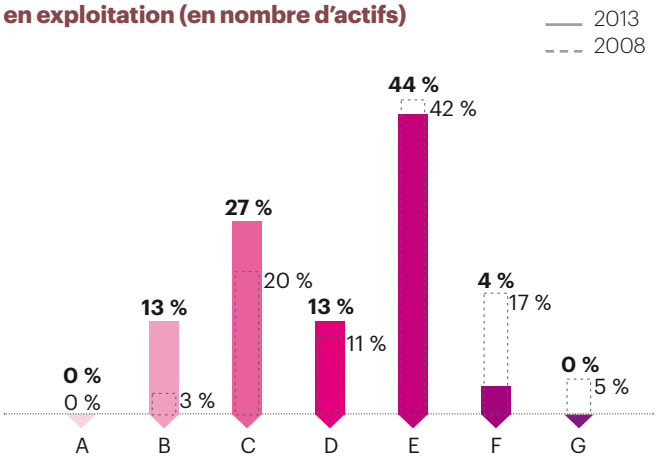
**Moyenne des émissions de $CO_2$ (à climat constant 2008) - Résidentiel**



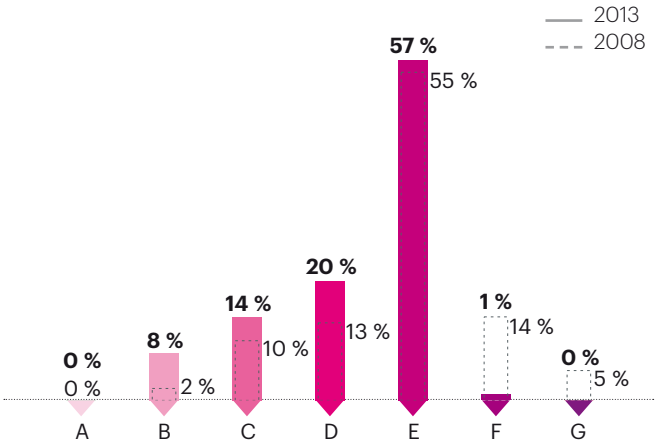
**Évolution 2008/2013 des émissions de $CO_2$/m²/an suivant le niveau de contrôle opérationnel de l'exploitation (à climat constant)**




**Répartition par étiquette climat du patrimoine résidentiel en exploitation (en nombre d'actifs)**




**Répartition par étiquette climat du patrimoine résidentiel en exploitation (en surface)**




Les étiquettes climat montrent la même tendance que les étiquettes énergie en valorisant toutefois plus nettement l'amélioration liée aux travaux de changement des modes de production de chauffage, plus faiblement émetteur de carbone mais comptabilisés du point de vue énergie primaire avec le même coefficient de transformation.

### 7.4.1.4. VALORISATION DES IMPACTS CLIMATIQUES

Le principe de la taxe carbone a pour objectif d'encourager la modification des comportements des ménages et des entreprises vers des pratiques de consommation et d'achat plus sobres en carbone et en énergie. Le rapport « Rocard » publié le 28/07/2010 a conclu que la Contribution Climat-Énergie (CCE) est une mesure essentielle pour lutter contre l'effet de serre. Il précise que cette CCE devrait démarrer à un niveau de 32 euros par tonne de $CO_2$ (soit 7 centimes par litre d'essence et 1 centime par kWh de gaz), pour atteindre 100 euros par tonne de $CO_2$ en 2030. Cette contribution deviendrait un signal fort pour encourager l'innovation notamment en matière de réduction des consommations d'énergie des bâtiments et d'alternatives aux transports polluants.

Dans un premier temps et pour susciter une prise de conscience des parties prenantes à cette question, Gecina a mis en place l'évaluation d'une CCE en retenant la valeur de 32 euros/tonne de $CO_2$ émise tout en effectuant des tests de sensibilité pouvant conduire à une valorisation plus importante. Compte tenu de ces éléments, le Groupe évalue l'impact de cette taxe à près de 1,1 million d'euros pour l'année 2013 soit 0,2 % des revenus locatifs bruts.

## 7.4.2. RESSOURCES NATURELLES ET DÉCHETS

### 7.4.2.1. ANALYSE DU CYCLE DE VIE

Les bâtiments consommant de moins en moins d'énergie en phase d'exploitation, la question des impacts environnementaux des autres postes de consommation se pose aujourd'hui avec d'autant plus d'acuité : les consommations liées à l'usage du bâtiment (ascenseurs, postes informatiques) mais également l'énergie grise qui représente l'énergie nécessaire à l'extraction, la transformation, le transport et la fin de vie de ses matériaux constitutifs. Pour évaluer ces impacts, des ACV (analyses du cycle de vie) du bâtiment sont réalisées sur la base des données des matériaux transmises par les fabricants au travers des FDES (fiches de données environnementales et sanitaires).

En 2011 et 2012, Gecina s'était impliquée dans l'évolution des différents dispositifs de certification et avait présenté cinq projets au test HQE® Performance (immeubles de bureau Newside et Velum, immeubles résidentiels Villafranca et Chambéry, et centre commercial Beaugrenelle).

Cinq indicateurs avaient été calculés : l'énergie primaire totale, le changement climatique, la production de déchets inertes, la

production de déchets non dangereux ou encore la consommation d'eau participant au pilotage des choix de conception et réalisation.

Les résultats de cette première expérimentation n'avaient pas dégagé de grandes tendances en termes de systèmes constructifs ou de matériaux à privilégier. Pour autant, ils avaient fait ressortir la nécessité de définir une méthodologie commune de réalisation de l'ACV. En effet, les deux immeubles tertiaires modélisés, de conception similaire présentaient de grandes disparités d'impacts (41 kWhep/m²SHON/an et 68 kWhep/m²SHON/an). Ces résultats s'expliquaient principalement par des hypothèses de calcul retenues différentes selon les bureaux d'études.

Les résultats avaient également démontré l'importance du choix de la durée de vie des bâtiments puisque le passage d'une durée de vie du bâtiment de cent ans à cinquante ans accroît le poste énergie primaire totale des composants du bâtiment de 18 %.

Depuis le 01/01/2013, les fabricants souhaitant communiquer sur les vertus environnementales de leurs produits ont obligation de le faire à travers ces FDES. Celles-ci « se transformant », à partir du 01/07/2014, en DEP (déclaration environnementale de produit), les ACV vont se multiplier et devenir à terme un réel outil d'aide à la conception.

Dans le prolongement des travaux HQE® Performance menés précédemment, Gecina a, en 2013, approfondi sa connaissance de l'ACV et poursuivi l'optimisation des performances environnementales des immeubles en développement. L'accompagnement du CSTB dans la modélisation des projets ainsi que l'intégration de la communauté francilienne d'expérimentation de l'ACV (projet Cristallin bâtiment B en restructuration lourde à Boulogne, et Vélizy Way, projet neuf à Vélizy) témoignent de cet engagement fort en faveur de cette démarche.

Pilotée par l'IFPEB, l'Ademe Île-de-France et Ekopolis, cette dernière communauté a pour but d'échanger avec les acteurs du secteur sur les interrogations et les difficultés rencontrées lors des modélisations, d'identifier les meilleures pratiques et définir une méthodologie associée.

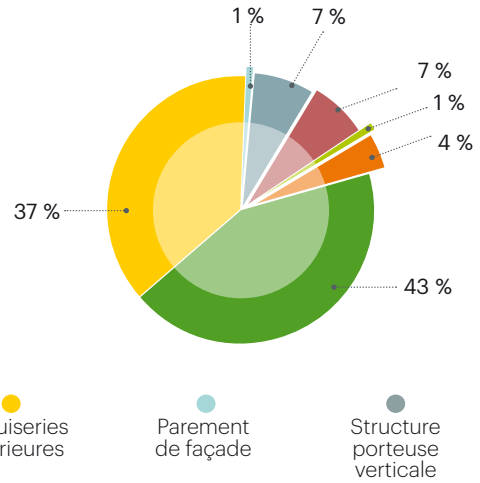
### LES RÉSULTATS 2013

En 2013, cinq immeubles de bureaux ont fait l'objet d'une ACV : Garden West (construction à Montigny), le Cristallin bâtiment B, Vélizy Way, la résidence étudiante Lecourbe (transformation d'un immeuble de bureaux en résidence étudiante à Paris) et le 55 Amsterdam (restructuration lourde à Paris).
Ces cinq modélisations ont déterminé l'empreinte environnementale globale des différents bâtiments. Le projet du 55 Amsterdam a fait l'objet de modélisations successives dès la phase de conception afin d'optimiser le choix des matériaux.
Pour simplifier les résultats des modélisations et identifier les postes les plus impactants, les 15 impacts caractérisant une ACV ont été regroupés en trois catégories :

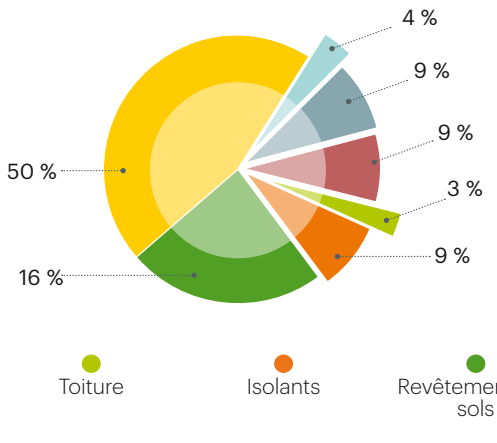
- ressources (consommation de ressources énergétiques, épuisement des ressources et consommation d'eau totale) ;
- déchets ;
- pollution de l'eau et de l'air.

Les graphiques ci-dessous montrent que les structures porteuses horizontales et verticales, l'étanchéité de la toiture, l'isolant thermique et acoustique intérieur, la moquette des plateaux de bureaux ainsi que les menuiseries extérieures sont les éléments les plus impactants.

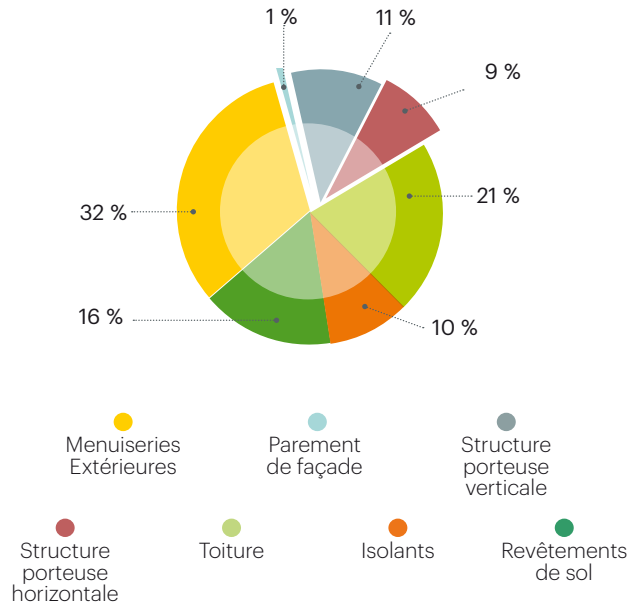
**Répartition des impacts environnementaux Ressources**



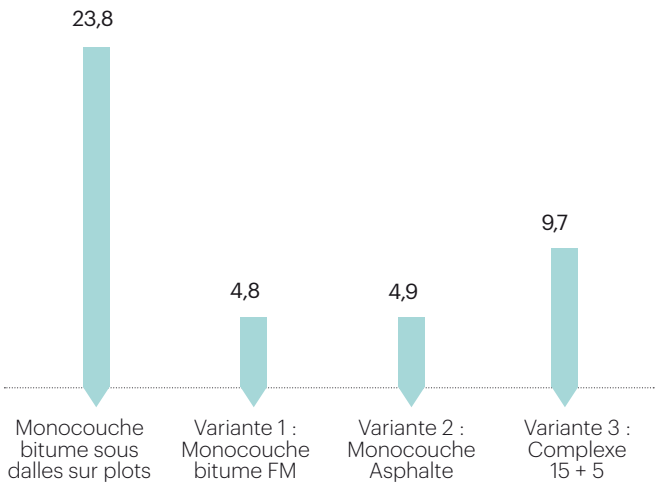

**Répartition des impacts environnementaux Déchets**



**Répartition des impacts environnementaux Pollution de l'air et de l'eau**




**Comparatif des empreintes environnementales de différentes solutions d'étanchéité (note sur 30)**




Deux évolutions ont ainsi été proposées pour améliorer très significativement la performance environnementale de ces éléments :
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 équivalents.

2. Remplacement de la laine de verre prévue pour l'isolation intérieure par du Métisse® (Matériau obtenu à partir du recyclage de vêtements majoritairement en coton) pour une division par quatre de l'empreinte environnementale du produit.

En 2013, deux des trois actifs livrés pour l'activité de bureaux ont fait l'objet d'une ACV. **Au total, 30 % des actifs livrés depuis 2008 ont fait l'objet d'une ACV.**

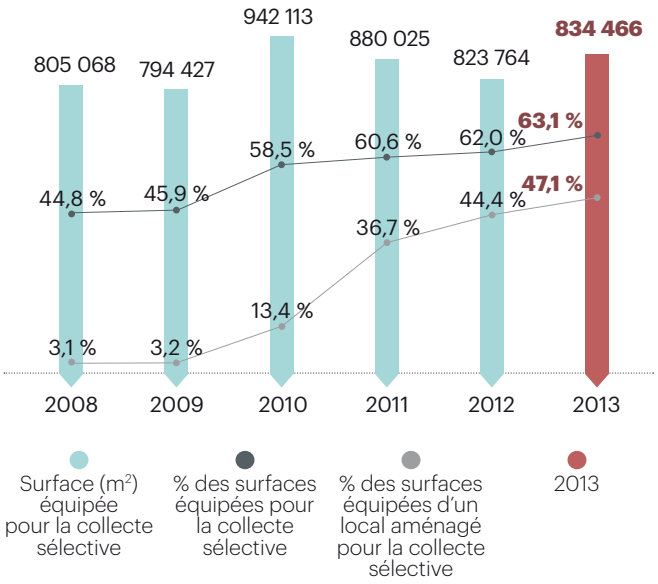
La pollution des sols est traitée au chapitre dédié aux risques (cf. 1.6.3.1.).

### 7.4.2.2. GESTION DES DÉCHETS

Les surfaces équipées pour la collecte sélective en 2013 sont en légère progression par rapport à 2012 (+ 1,1 %). La progression régulière par rapport à 2008 démontre que Gecina poursuit le déploiement du tri dans ses immeubles. La légère baisse des surfaces dans l'activité résidentielle (- 0,1 %) a notamment été compensée par le travail réalisé dans les surfaces tertiaires (+ 2,4 %).

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Surface (m²) équipée pour la collecte sélective | 805 068 | 794 427 | 942 113 | 880 025 | 823 764 | **834 466** |
| Surf. Patrimoine Bureaux et Résidentiels (m²) | 1 796 920 | 1 730 369 | 1 611 339 | 1 451 906 | 1 329 324 | **1 323 048** |
| **% des surfaces équipées pour la collecte sélective** | **44,8 %** | **45,9 %** | **58,5 %** | **60,6 %** | **62,0 %** | **63,1 %** |

**Collecte sélective des déchets**
**Activités Bureaux et Résidentiel**



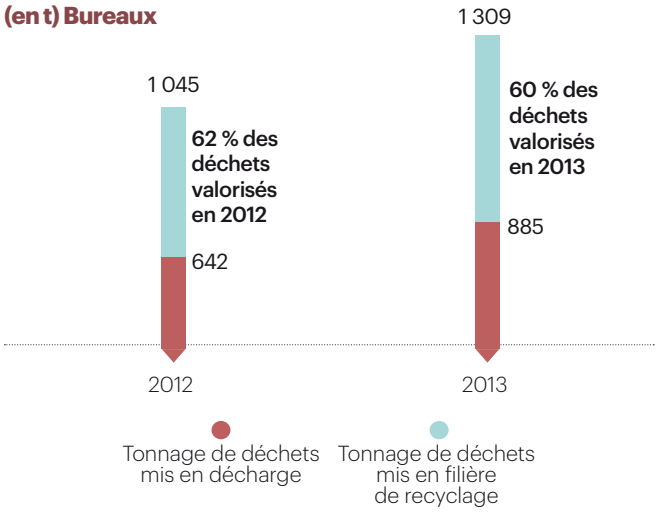

De la même façon, l'indicateur de mesure des surfaces équipées d'un local aménagé pour la collecte sélective progresse à nouveau (+ 2,7 %) et démontre la volonté de Gecina de faciliter le tri dans ses immeubles, seul moyen pour réussir in fine la valorisation des déchets.

Le nombre de filières de collecte sélective poursuit sa croissance. Ainsi, au-delà du tri du papier, Gecina développe la mise en place de réceptacles pour les piles, emballages et bouchons.

Dans les restaurants d'entreprise de son patrimoine, Gecina travaille avec les sociétés d'exploitation et se prépare au recyclage des déchets fermentescibles dans des filières de valorisation matière.

Même si le pourcentage de déchets valorisés affiche une légère baisse, Gecina démontre une meilleure connaissance des types de déchets produits dans ses immeubles avec un périmètre couvert de 42,9 % des surfaces de son patrimoine contre seulement 40,5 % en 2012.

**Tonnages des déchets produits et type de valorisation (en t) Bureaux**




Afin de coordonner l'ensemble de ces actions, une réflexion est initiée avec la société Inddigo pour définir une stratégie sur le thème des déchets. L'objectif de Gecina est de publier prochainement les volumes ou tonnages de déchets valorisés par filière, indicateur révélateur de la performance des actions menées auprès de ses locataires et utilisateurs.

## 7.4.3. BIODIVERSITÉ

L'industrialisation, l'urbanisation ou encore l'agriculture intensive perturbent les écosystèmes par la fragmentation et la destruction des habitats, participant notamment à la régulation du $CO_2$ de l'atmosphère. Avec la disparition moyenne d'une espèce toutes les 20 min, la biodiversité terrestre est menacée. Des solutions existent pour protéger ces écosystèmes fragiles et rétablir les équilibres comme le développement de surfaces végétalisées urbaines, zones de refuge pour la faune et la flore locales mais également zones de stockage du carbone.

Consciente de l'enjeu grandissant pour ses métiers, son patrimoine (conception, construction, rénovation et exploitation) et son image, Gecina a fait de la biodiversité un axe fort de sa politique RSE placé au cœur de l'immeuble responsable.

**FOCUS SUR L'ÉTALEMENT URBAIN**

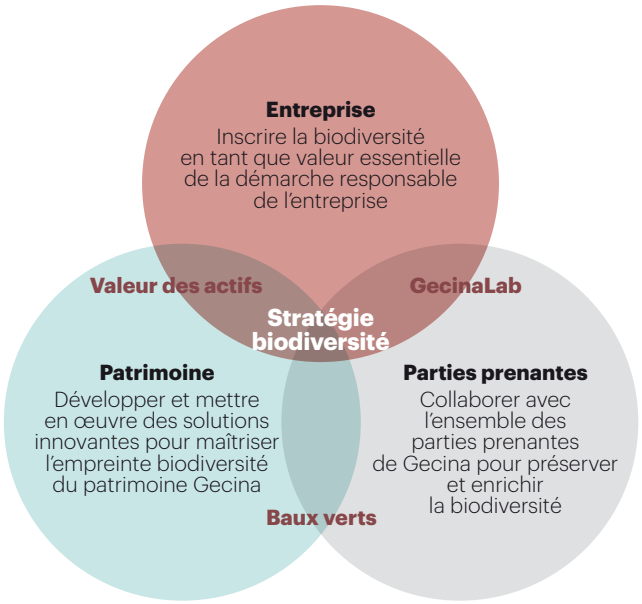
Construire des quartiers éloignés des centres-villes implique de financer l'allongement des réseaux électriques, téléphoniques, d'assainissement ou d'eau potable et de construire des dessertes routières et des parkings. Cet étalement, qui génère souvent des quartiers consacrés uniquement à l'habitation, conduit les habitants à multiplier les déplacements entre lieux de résidence, de travail ou de loisir. Ces déplacements se font le plus souvent en véhicule individuel car les transports en commun sont bien plus complexes à déployer dans cette situation que dans un contexte urbain plus dense. L'imperméabilisation d'immenses surfaces de sol par l'asphalte ou le ciment conduit à aggraver les crues,

à dégrader la qualité des eaux qui ruissellent (cf. Frédéric Melki, PDG de Biotope, société d'expertise écologique).

Par l'implantation dans les grands centres urbains (Paris et proche couronne, Lyon), la stratégie de développement du patrimoine de Gecina limite ces effets néfastes, notamment par la réurbanisation de secteurs en désuétude (Beaugrenelle, 75 Gerland, ZAC Girondins) ou la réaffectation fonctionnelle d'immeubles ne répondant aux standards de marché actuels (immeuble de bureau Lecourbe ou Auguste Lançon transformés en résidence étudiante).

### 7.4.3.1. LA STRATÉGIE BIODIVERSITÉ ET SON PLAN D'ACTIONS

La stratégie biodiversité de Gecina est définie en trois axes et 10 engagements. Élaborée en 2012 avec l'accompagnement du cabinet spécialisé Gondwana, elle est l'aboutissement d'un travail mené en quatre phases : cartographie biodiversité du patrimoine, audits d'immeubles, interviews de parties prenantes internes et externes et élaboration d'indicateurs.




La stratégie biodiversité de Gecina, nommée « Intégrer la biodiversité à la gestion immobilière : l'élaboration de la stratégie Gecina pour son patrimoine comme référence et le centre commercial Beaugrenelle comme exemple concret d'innovation » est l'un des 22 projets ayant obtenu le label SNB (Stratégie nationale pour la biodiversité) en 2012. Cette reconnaissance engage Gecina à présenter des résultats au gouvernement pendant les trois ans de validité de cette reconnaissance.

Ainsi en 2013, le groupe de travail dédié, créé deux ans auparavant regroupant l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles concernées a élaboré un plan d'actions reposant sur les 10 engagements de sa stratégie.

#### ENGAGEMENT 1 : INTÉGRER LA BIODIVERSITÉ AU SYSTÈME DE MANAGEMENT RESPONSABLE DE GECINA

La révision progressive des cahiers des charges opérationnels et les présentations régulières des actions menées sur le patrimoine en Comité de liaison et Comité de pilotage RSE, intègrent progressivement **la biodiversité au management responsable de Gecina.**

La rédaction d'un paragraphe consacré à la biodiversité dans le programme performantiel traduit l'intégration de cet enjeu au SMG Construction de Gecina.

#### ENGAGEMENT 2 : DÉVELOPPER UNE CULTURE INTERNE DE LA BIODIVERSITÉ

Souhaitant démontrer à ses équipes l'importance de redévelopper des écosystèmes en milieu urbain, Gecina a fait évoluer les espaces extérieurs de son siège (cf. Chap. 7.1.5 Un siège exemplaire).

À l'issue d'un concours, l'entreprise les Jardins de Gally a été retenue pour mettre en place des ateliers participatifs pour l'aménagement et la conception des espaces avec les collaborateurs, développer une zone vierge favorable à la flore spontanée en toiture, comme test de nouvelles technologies et sensibiliser les parties prenantes de Gecina et notamment ses clients, par son siège, vitrine de son action en termes de biodiversité.

Souhaitant rendre ses collaborateurs acteurs de sa politique RSE, Gecina a organisé durant la semaine du développement durable 2013, trois ateliers de réflexion autour du thème « Comment intégrer la RSE aux métiers de Gecina ? » Les responsables techniques en charge de l'entretien des immeubles, les responsables de gestion ainsi que les attachées de clientèle en charge de la relation avec les locataires ont ainsi pu réagir sur le thème de la biodiversité. Comment prendre en compte cette thématique dans leur métier ? Quels outils sont nécessaires ? Quelle relation client mettre en place ? Questions qui ont guidé l'élaboration du plan d'actions de Gecina en matière de biodiversité.

#### ENGAGEMENT 3 : AFFICHER L'ENGAGEMENT DE GECINA

À l'occasion de la Green Building Week, semaine de la construction durable, Gecina a organisé une visite de son patrimoine sur le thème de la biodiversité. La découverte de quatre exemples concrets de réalisations innovantes fut l'occasion d'aborder les enjeux spécifiques liés à la prise en compte de la biodiversité dans une politique de conception et de gestion immobilière responsable.
Cet itinéraire inédit a ainsi présenté des sites emblématiques tels que les 2 000 m² de jardins suspendus de la tour Horizons, les 540 m² du mur végétal de l'immeuble Anthos, les 7 000 m² de terrasses végétalisées du centre Beaugrenelle ou encore les 1 200 m² de jardins de la résidence d'habitation Saint-Charles labellisés EcoJardin.

Cette visite a réuni une cinquantaine de professionnels, dont des participants de Gecina Lab, club de réflexion de la foncière sur les thématiques RSE (cf. Chap. 7.6.2.2 Gecina Lab, le club de réflexion RSE au service des parties prenantes de l'entreprise) et des maîtres d'ouvrage, promoteurs, concepteurs, et architectes. L'objectif était de les sensibiliser à cette thématique afin de déployer d'autres surfaces végétalisées de ce type.

En 2013, Gecina a été retenue pour ses retours d'expérience sur les actions menées à travers le guide *Gestion de la biodiversité par les acteurs : de la prise en compte à l'action* élaboré par l'association Orée. Ainsi des témoignages sur le déploiement de ruches sur le patrimoine, la sensibilisation des collaborateurs ou encore l'intégration aux projets neufs ont été rapportés.

### ENGAGEMENT 4 : RÉALISER DES DIAGNOSTICS ÉCOLOGIQUES SUR LES SITES À FORT ENJEU

L'inauguration, en présence d'Anne Hidalgo et d'Allain Bougrain Dubourg, de la toiture végétalisée du centre commercial de Beaugrenelle a été l'occasion pour Gecina de prouver son engagement et de montrer un exemple de son savoir-faire dans la préservation et l'enrichissement de la biodiversité. En signant une convention avec la LPO (Ligue de protection des oiseaux), Gecina s'engage dans le Club urbanisme, bâti et biodiversité (cf. Chap. 7.6.2.5 Une participation active dans les instances représentatives et les think tanks) et mobilise l'expertise de cette association pour réaliser des audits annuels dans le but de faire progresser son patrimoine dans l'intégration de la biodiversité.

Suite à cette signature, Gecina et la LPO ont travaillé ensemble afin de définir un référentiel d'audit indispensable à l'étude des différents sites. Ce référentiel s'articule en cinq grandes parties reprenant la présentation de la structure, une notation biodiversité traduisant l'évaluation du projet, le détail des paramètres évalués (Site, Habitats, Espèces, Territoire, Aménités, Matériaux), une synthèse des forces et faiblesses ainsi qu'un plan d'actions biodiversité.

En 2013, trois autres audits ont été menés sur les immeubles Vélizy Way (Vélizy, analyse du futur projet), le Banville (Paris 17e, analyse de l'existant) ainsi que la résidence Auguste Lançon.

Pour 2014, Gecina poursuivra cet engagement par la réalisation de quatre autres audits biodiversité.

### LE PROJET PAYSAGER DE LA RÉSIDENCE AUGUSTE LANÇON

Identifiée parmi les 29 résidences Gecina situées à moins de 5 km d'une aire protégée par la cartographie Gondwana, la résidence Auguste Lançon (Paris 13e) fait l'objet d'un réaménagement complet de ses espaces verts.

Après une première phase de concertation des locataires et de sélection du paysagiste Praxis, un audit a été réalisé par la LPO dans le but d'évaluer l'existant, d'identifier les points d'amélioration (diversité de la palette végétale, entretien du site) ainsi que les dangers existants pour la faune (éclairage extérieur, vitrages...) et de guider ainsi l'équipe de maîtrise d'œuvre dans ses choix.

Le projet final comprendra ainsi :
- une palette végétale diversifiée avec différentes strates (herbes, plantes à fleurs, arbustes, arbres) et locale puisque 57 % des espèces choisies sont originaires de la région IDF ;
- une zone dédiée à la biodiversité par la création d'une prairie fleurie avec l'installation d'abris pour les insectes ;
- un mode de gestion écologique (coupes et tailles raisonnées, arrêt des produits phytosanitaires, valorisation des déchets verts, gestion de l'éclairage extérieur).

Grâce aux indicateurs biodiversité élaborés, une amélioration de la « valeur biodiversité du site » est observable avec une note de 14,6/20 contre 5,3/20 auparavant sur l'indicateur n° 2 « Performance écologique du bâtiment et actions en matière de biodiversité ».

Les audits biodiversité menés par la LPO font émerger le potentiel de chaque site à pouvoir évoluer comme en témoigne le projet d'Auguste Lançon.

### ENGAGEMENT 5 : INTÉGRER LA BIODIVERSITÉ DANS LES CONSTRUCTIONS NEUVES

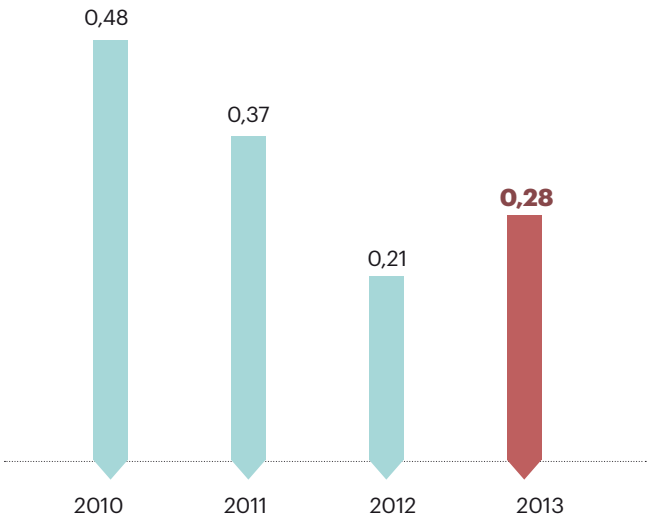
Bien qu'implantée dans des centres urbains peu végétalisés, la moitié du patrimoine de Gecina se situe à proximité d'espèces et d'habitats d'intérêt (comme le démontrait la cartographie biodiversité réalisée par Gondwana en 2011).

Désireuse d'œuvrer pour la préservation et la création de continuités écologiques (trames vertes et bleues), Gecina intègre d'ores et déjà dans ses programmes neufs cette thématique et végétalise ses sites.

Ainsi, depuis 2008, un tiers des surfaces constructibles sont préservées de la construction pour favoriser le développement de la biodiversité.

Pour mesurer l'évolution de son patrimoine, Gecina a retenu le CBS (Coefficient de Biotope Surfacique), utilisé depuis vingt ans à Berlin, caractérisant la végétalisation d'une parcelle en établissant le rapport entre les surfaces écoaménageables et la surface de la parcelle. En fonction des types de surface, un coefficient de valeur écologique par m² pondère les différentes surfaces écoaménageables. Calculé avant et après travaux, ce coefficient apprécie la biodiversité d'un projet. Convaincue que ce type d'indicateur est essentiel pour mesurer l'empreinte environnementale d'un bâtiment, Gecina a intégré le CBS au tableau de bord de pilotage « Immeuble responsable » de son SMG Construction.

**Résultats 2013 : calcul du CBS (coefficient de biotope surfacique) des projets neufs livrés depuis 2010**




Les résultats antérieurs à 2012 sont différents de ceux publiés en 2012, ceci s'explique par un changement de méthodologie de calcul. La méthodologie appliquée est, depuis 2013, celle employée par la Ville de Berlin.

## QUELQUES EXEMPLES DE VÉGÉTALISATION DANS LES PROGRAMMES NEUFS

### Beaugrenelle

Implantée à l'intersection de plusieurs corridors écologiques (jardin André Citroën et Champ de Mars, reliés par la Seine), l'importante surface de toitures et façades végétalisées de Beaugrenelle, d'une surface totale de 7 000 m², constitue un précieux complément d'habitat pour les nombreuses espèces animales et végétales qui cohabitent dans le 15e arrondissement de Paris.
Ce projet exceptionnel bénéficie de la plus grande surface végétalisée de la capitale et représente à lui seul 10 % de l'objectif de la Ville de Paris en termes de toiture végétalisée.
Pour réaliser les 7 000 m² de toitures et façades végétalisées, Gecina s'est appuyée sur les conseils expérimentés de Gondwana, Raphia (paysagiste) ainsi que de l'Agence Valode & Pistre (architecte). Les espèces les plus adaptées ont été soigneusement sélectionnées et plantées dans 40 cm d'épaisseur de terre naturelle végétale, un système d'arrosage utilisant les eaux de pluie a également été imaginé et une fauche annuelle est prévue. Enfin, nous pouvons souligner l'effort réalisé pour minimiser la mortalité des oiseaux par collision avec la mise en œuvre d'une sérigraphie des vitrages pour limiter l'effet de transparence et de reflet, de menuiseries peintes en blanc en façade afin de couper l'effet « grande surface vitrée » et de cabochons de caoutchouc installés à chaque angle de vitrage.

### Vélum

L'immeuble Vélum comporte de nombreux aménagements extérieurs et une attention particulière a été portée par la maîtrise d'œuvre paysagère à la végétation, notamment avec un choix affirmé pour la plantation d'espèces préservées. Les 15 250 m² sont structurés autour de deux jardins suspendus et d'un jardin d'ombre. Du nord au sud se développent deux volumes identiques séparés par deux patios traversants. L'arrière du bâtiment s'articule également autour d'un jardin paysager. Le choix d'essences végétales anciennes et locales a été privilégié. La réalisation d'un bassin de récupération des eaux de pluies facilite leur implantation. Elles ont été choisies en raison de leur lien avec l'histoire de la parcelle, située sur la rive gauche du Rhône : essences rappelant les vastes forêts alluviales, lorsque le Rhône présentait encore un cours sauvage avec de grandes zones inondables formant les marécages du Val-de-Rhône.

### Vélizy Way

Revégétaliser la parcelle est le maître mot de ce projet. Implanté à l'origine sur une parcelle très imperméable, le futur projet Vélizy Way intègre le vivant et laisse place à la végétation.
En effet de nombreux aménagements sont prévus comme la création d'une mare écologique de 440 m², d'un verger composé de 43 arbres fruitiers ou encore de noues paysagères, pour un total de 6 000 m² d'espaces verts. Ces actions proposées par la paysagiste Valérie Patrimonio et revues par la LPO à travers un audit biodiversité permettent un gain de 200 % en termes de végétalisation et de 7,4 % en termes de perméabilité du sol. On observe également une augmentation du CBS du projet qui passera de 0,26 avant travaux à 0,43 après travaux.

## LA BIODIVERSITÉ GRISE

Les matériaux de construction représentent des centaines de millions de tonnes de matières premières sollicitées chaque année pour la réalisation des infrastructures et des bâtiments. Extraites et exploitées aux quatre coins du monde, transformées et acheminées, immobilisées puis retraitées, ces ressources renouvelables ou non témoignent des impacts globaux d'un bâtiment sur la biodiversité caractérisés par le terme « biodiversité grise » en écho à l'énergie grise (énergie nécessaire à la fabrication des matériaux).
Le choix des matériaux impacte de façon importante « la biodiversité grise » d'un bâtiment. Deux critères essentiels sont à prendre en compte :

- la provenance du matériau (privilégier des ressources locales afin de limiter le transport et développer les filières locales) ;
- la nature du matériau (les matériaux de synthèse sont issus d'industries complexes consommatrices d'énergie et de produits chimiques qui ont un impact néfaste sur l'environnement). Les matériaux dits « biosourcés », matériaux comprenant une quantité de matière biosourcée[13], ne re-

(13) Matière biosourcée : matière issue de la biomasse végétale ou animale pouvant être utilisée comme matière première dans des produits de construction et de décoration, de mobilier fixe et comme matériau de construction dans un bâtiment (arrêté du 19 décembre 2012 relatif au contenu et aux conditions d'attribution du label Bâtiment biosourcé).

quièrent pas les mêmes traitements et ont par conséquent une empreinte environnementale moindre. Le gouvernement souhaitant encourager la mise en œuvre des matériaux biosourcés a créé en 2012 le label « Bâtiment biosourcé » récompensant les bâtiments intégrant ce type de matériaux).
Consciente que la préservation et la valorisation de la biodiversité dépendent également de la prise en compte de la biodiversité grise, Gecina mesure l'empreinte environnementale de ses bâtiments et plus particulièrement des matériaux les constituant en réalisant des analyses de cycle de vie (ACV) (cf. Chap. 7.4.2.1 Analyse du cycle de vie).

### ENGAGEMENT 6 ET 7 : INTÉGRER LA BIODIVERSITÉ DANS LA PHASE D'EXPLOITATION ET DE RÉNOVATION

#### LABELLISER LES ESPACES VERTS DU PATRIMOINE

Parmi les différentes actions possibles, Gecina a retenu le label EcoJardin pour la labellisation des espaces verts de ses actifs. Ce label, délivré par NatureParif, reconnaît la qualité écologique du site mais également une gestion raisonnée de l'espace.

Pour initier cette démarche sur son patrimoine, Gecina a choisi la résidence Saint-Charles (Paris 15e) comme site pilote et a revu, en collaboration avec son prestataire d'espaces verts, la société ISS, l'aménagement paysager de la résidence reconnue EcoJardin depuis le 02/12/2013. Le réaménagement de ce jardin a conduit à améliorer l'accueil de la biodiversité. À cet effet espèces locales, plantes couvre-sol, hôtel à insectes, composteur pédagogique ou encore nichoirs ont été installés.

Après cette première résidence à obtenir ce label, Gecina souhaite renouveler l'expérience et poursuivre cet engagement en 2014 avec la labellisation d'autres sites comme les résidences Auguste Lançon et Blomet (Paris 15e).

#### L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ AUX CAHIERS DES CHARGES

Depuis 2012, les cahiers des charges pour l'entretien des espaces verts tertiaire et résidentiel ont été revus en collaboration avec un écologue afin d'inscrire des pratiques plus durables et d'intégrer la gestion différenciée.

En 2014, Gecina souhaite élaborer un cahier des charges pour la conception des espaces verts intégrant les exigences du label EcoJardin ainsi que les exigences des cahiers des charges d'entretien.

### ENGAGEMENT 8 : SENSIBILISER LES LOCATAIRES

Gecina souhaite mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes pour le respect de la biodiversité et a organisé avec son club d'échanges développement durable, GecinaLab, deux conférences biodiversité en 2012.

En 2013, Gecina a souhaité sensibiliser ses locataires à la biodiversité. Une des premières actions a consisté à installer des ruches sur son patrimoine d'immobilier d'entreprise. Cette première étape ouvrait le dialogue pour la mise en place d'autres actions comme la revue des espaces verts, l'entretien du site afin d'améliorer sa qualité écologique et la création de réservoirs de biodiversité.

Parmi les 90 immeubles tertiaires de son patrimoine, Gecina en a sélectionné 16 pour l'implantation de ruches en fonction de leur taille mais aussi des attentes de ses locataires.

Au cours de l'année, sur chaque site ont été organisées une à deux animations pour présenter aux collaborateurs les produits de la ruche et les sensibiliser à cette démarche et de façon générale à l'importance de la préservation et de la valorisation de la biodiversité.

À ce jour, 17 ruches ont d'ores et déjà été installées.
Avec environ 250 kg de miel récolté pour l'année 2013, cette action rencontre un franc succès auprès des locataires qui s'investissent, comme les locataires de l'immeuble Défense Ouest qui ont souhaité vendre à leurs collaborateurs le miel de l'immeuble au profit de l'association Enfance Espoir.

### ENGAGEMENT 9 : ASSOCIER LES PARTENAIRES DE GECINA DANS LA PRISE EN COMPTE DE LA BIODIVERSITÉ

Gecina a rédigé en 2013 un programme performantiel tertiaire définissant les standards de bureaux qu'elle s'applique et demande de respecter, à ses partenaires porteurs de projets comme les promoteurs dans le cadre de VEFA. Ce programme intègre l'ensemble des thématiques RSE et notamment les exigences de Gecina en termes de biodiversité (cf. engagement n° 1).

Depuis fin 2013 le programme performantiel résidentiel étudiant est également en cours de révision.

Afin de mesurer de façon exhaustive son implication sur le sujet, Gecina avait souhaité mener en 2012 des entretiens auprès des parties prenantes internes et externes afin de recueillir leur regard sur la prise en compte par l'entreprise de la biodiversité.

À cette occasion sept représentants de l'entreprise issus de différentes activités et différents métiers ainsi que 24 interlocuteurs extérieurs (locataires, partenaires, experts) avaient été interrogés. Le tableau ci-après en synthétise les perceptions

selon une matrice forces/faiblesses :

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| **Perception interne** | |
| Des opérationnels réceptifs à la démarche. | Manque de communication en internet et en externe. |
| Une foncière créatrice de normes capable d'imposer les futurs standards de la biodiversité. | Manque de prise de conscience au niveau du middle-management. |
| Une foncière à l'écoute de ses clients. | |
| Une perception de la biodiversité en tant que source de profits durables. | |
| **Perception externe** | |
| Une politique RSE bien développée avec une vision à long terme. | Réflexion portée uniquement sur quelques bâtiments. |
| Une mobilisation de moyens humains et financiers. | Patrimoine surtout situé en milieu urbain. |
| Une fondation déjà bien engagée en faveur de la biodiversité. | Pas de suivi ou de chiffres sur l'efficacité des actions. |
| | Pas de démarche partenariale systématique sur les projets de construction. |

**ENGAGEMENT 10 : COLLABORER AVEC LES ACTEURS DE LA BIODIVERSITÉ**

Gecina s'implique activement dans les instances dédiées à ce sujet (cf. Chap. 7.6.2.5 Une participation active dans les instances représentatives et les think tanks).

**APPEL À PROJETS VÉGÉTALISATIONS INNOVANTES**

Au-delà de leur esthétisme, les surfaces végétalisées des bâtiments confèrent de nombreux avantages au bâtiment comme l'isolation, la régulation des eaux mais également aux occupants car source de confort et de bien-être. Elles sont aussi, lorsqu'elles sont conçues de façon cohérente avec leur milieu, un refuge pour la biodiversité urbaine.

En 2013, Gecina, ainsi que l'équipe projet composée de la LPO, Noé Conservation, Gondwana, Goodwill 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 trois ans. Persuadée que l'innovation n'a de sens que si elle est suivie de bénéfices réels ou immatériels, Gecina souhaite par cette expérimentation faire émerger les bénéfices (écologiques, sociologiques et économiques) mais également les points à améliorer de la mise en œuvre de tels systèmes puis de les partager de façon libre avec l'ensemble de la profession. Ce retour d'expérience est un préalable à la démultiplication des surfaces végétalisées. L'expérimentation se déroulera sur une période de trois ans, selon les trois phases suivantes :

- définition du protocole de suivi et des indicateurs avec l'ensemble de l'équipe projet ;
- test du protocole et suivi des immeubles Gecina sélectionnés pendant trois ans ;
- publication d'un rapport à destination de l'ensemble de la profession par l'intermédiaire du Club biodiversité de la LPO.

Durant 3 ans, 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 son club sera un vecteur de diffusion de ces premiers retours.

Gecina a d'ores et déjà sélectionné huit immeubles de son patrimoine pour participer à cette expérimentation incluant six immeubles tertiaires et deux résidentiels. L'expérimentation est bien sûr ouverte à d'autres maîtres d'ouvrage souhaitant suivre leurs immeubles avec le même protocole de suivi.

En quête perpétuelle d'innovation et d'amélioration continue, Gecina a communiqué le fait qu'elle était aussi disposée à accueillir sur son patrimoine, et principalement sur son siège, des projets retenus par ce concours qui intégreront ce protocole de suivi.

### 7.4.3.2. VALEUR AJOUTÉE D'UN BÂTIMENT INTÉGRANT LA BIODIVERSITÉ

Au-delà des services rendus aux écosystèmes, la valorisation économique de la biodiversité intéresse Gecina pour crédibiliser son action et fédérer d'autres acteurs de l'immobilier sur ce sujet : valeur économique d'un actif possédant des surfaces végétalisées au regard des bénéfices apportés à la collectivité en termes de diminution de l'effet d'îlot de chaleur, de gestion des eaux de pluie ou encore de régulation des polluants atmosphériques, des économies d'énergie réalisées par le locataire ou encore du gain de productivité des occupants de l'immeuble. Gecina a donc confié une mission dédiée à un groupement constitué des bureaux d'études Goodwill Management, qui l'accompagne sur la valeur immatérielle des actifs et Gaïadomo, cabinet avec lequel Gecina avait mené l'étude « Évaluation de la valeur financière des services rendus par la nature » sur le Club Med d'Opio en 2011.
L'élaboration du modèle répondant à cette problématique 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 ;

- production des formules de calcul.

Des tests sur des immeubles du patrimoine sont prévus en 2014.

### 7.4.4. EAU

En 2013, les actions se sont poursuivies sur le patrimoine d'immobilier tertiaire et portent sur l'installation de systèmes de suivi des consommations et d'équipements performants :

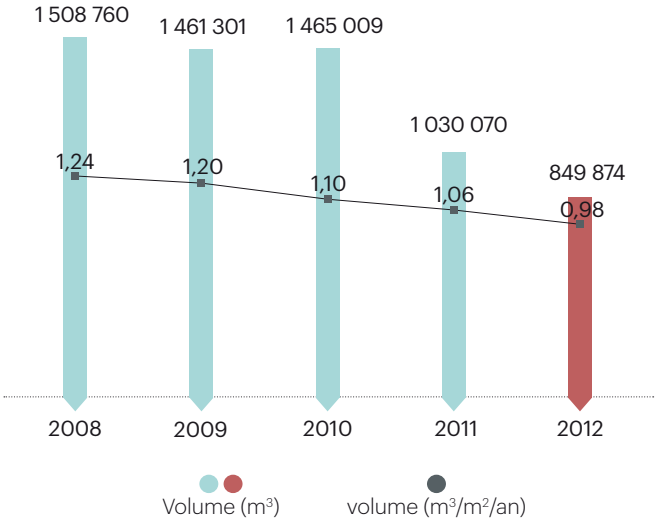
- installation de compteurs ;
- raccordement des comptages et sous comptages à une GTB pour suivre au plus près les consommations et identifier les fuites éventuelles ;
- pose d'aérateurs afin de limiter le débit ;
- installation de systèmes de récupération d'eau de pluie sur certains immeubles restructurés ;
- suppression des tours aéro-réfrigérantes.

En immobilier résidentiel, Gecina fournit à ses clients, dès que possible, les outils nécessaires pour mieux maîtriser les consommations d'eau et en préserver la qualité sanitaire :

- contrats collectifs d'entretien de robinetterie prévoyant au minimum une visite annuelle des appartements ;
- campagne de remplacement des ballons et des vannes d'arrêt ;
- compteurs individuels de consommations d'eau chaude sanitaire et télérelevage ;
- installation de dispositifs hydro-économes (chasse d'eau W.-C. deux temps, pommeaux de douche et mousseurs de robinets) ;
- arrosage automatique sur minuterie, installation de systèmes goutte-à-goutte et plantation d'espèces peu consommatrices d'eau pour l'ornement des jardins.

Classiquement pour cet indicateur (le seul dans ce cas), Gecina ne peut communiquer l'année « n » que sur les consommations de l'année « n-1 », les apurements de charges de l'exercice objet du document de référence n'étant pas disponibles ou extrapolables à la date de rédaction du rapport.

**Consommations d'eau froide**




La mise en œuvre de systèmes de supervision sur le patrimoine courant 2013, tant du point de vue énergétique (voir chapitre précédent) que du point de vue des consommations d'eau, avec les mêmes objectifs de piloter en temps réel la performance participeront à la fiabilisation des données et l'amélioration des délais de leur publication.

À compter de cette amélioration significative en 2014, Gecina anticipe de confier alors une mission d'analyse et recommandations à un bureau d'études expert pour accompagner Gecina dans la définition de sa stratégie et aller au-delà de l'amélioration actuelle des performances.

## 7.5. Collaborateurs

La politique Ressources Humaines de Gecina décline les enjeux du pilier collaborateurs identifiés dans la stratégie RSE de Gecina :

- intégrer la RSE aux métiers de Gecina ;
- talents et compétences ;
- conditions de travail ;
- diversité et égalité de traitement.

Cette année, ce chapitre est donc organisé afin de décrire les actions et les résultats pour chacun de ces enjeux. La synthèse des plans d'actions est présentée dans le chapitre 7.1.3.1 Engagements, objectifs, plans d'actions et indicateurs clés.

Le périmètre de reporting des indicateurs sociaux correspond à l'ensemble de l'effectif de Gecina. Le Groupe n'a, par ailleurs, aucun collaborateur en dehors de la France. Certains des indicateurs sociaux sont vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable par les commissaires aux comptes (cf. Chap. 7.2.1.3 Vérification externe et 9.2 Contrôleurs légaux aux comptes).

L'année 2013 a été marquée par l'arrivée, en juin, de Philippe Depoux, nouveau directeur général. Une conférence d'information réunissant l'ensemble des collaborateurs a été organisée à cette occasion.

La traditionnelle fête annuelle a été précédée d'une convention au cours de laquelle le Président et le directeur général ont partagé avec l'ensemble des collaborateurs, le bilan de l'année 2013 et leur vision stratégique pour le futur du Groupe. Philippe Depoux a également présenté les lignes directrices de la nouvelle organisation, dont la mise en place, en concertation avec les instances représentatives du personnel, est prévue pour le 1er semestre 2014.

## 7.5.1. INTÉGRER LA RSE AUX MÉTIERS DE GECINA

En parallèle, en 2013, la politique du Groupe en matière de RSE a connu une nouvelle avancée. En plaçant la RSE au cœur de sa stratégie, Gecina a souhaité mobiliser les collaborateurs, mettre l'entreprise dans une posture de responsabilité et développer sa capacité d'analyse et d'anticipation de ses enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

### 7.5.1.1. IMPLIQUER LE TOP MANAGEMENT DANS LA RSE

La décision forte d'intégrer, au premier janvier 2014, la Direction RSE au Comité Exécutif et l'extension, au-delà de ses membres, de la mise en place d'objectifs collectifs et individuels pour l'ensemble des directeurs témoignent d'une recherche de cohérence et d'efficacité maximale dans la mise en œuvre de la transformation de Gecina.

Ces objectifs quantitatifs et qualitatifs, directement alignés sur l'avancement des indicateurs clés des plans d'actions (efficacité énergétique, taux d'instrumentation des immeubles, évolution de la relation client, biodiversité positive) ou le maintien d'un excellent niveau d'évaluation dans les indices RSE de référence (Carbon Disclosure Project, GRESB, Novethic ou DJSI), créent les conditions d'une mise en perspective des résultats concrets obtenus au-delà des déclarations stratégiques.

La stratégie, les plans d'actions et les résultats en matière de RSE ont été examinés par les membres du Comité d'Audit des Risques et du Développement Durable (CARDD) en séance ou lors des groupes de travail préparatoires, dans 40 % de ces réunions. Les sujets liés à la RSE ont été étudiés par les membres du Comité Exécutif dans 25 % des réunions, lors de Comités de pilotage ou de Comités Exécutifs. Ces sujets ont été placés à l'ordre du jour de 6 des 11 réunions du Comité de Direction, soit dans près de 55 % des cas.

### 7.5.1.2. SENSIBILISER LES SALARIÉS À LA RSE

Afin que les collaborateurs partagent les enjeux RSE du Groupe et s'approprient les repères utiles à leurs actions quotidiennes, des informations dédiées sont régulièrement publiées sur le site intranet de l'entreprise et ses blogs spécialisés. Ainsi sur l'année, ont été répertoriées 229 publications relatives aux enjeux RSE totalisant 39 556 consultations, soit une moyenne de 173 consultations par article publié pour 501 collaborateurs.

Par ailleurs, diverses actions de sensibilisation ont été réalisées tout au long de l'année 2013, notamment au cours de la semaine du développement durable, en avril, et de celle pour l'emploi des personnes en situation de handicap, en novembre.

Les salariés ont pu assister à des conférences, ateliers découverte, mise en situation, visites d'immeubles, quiz, etc. La participation à ces événements a été volontaire, à l'exception des conférences de sensibilisation aux enjeux RSE du Groupe qui ont rassemblé 278 collaborateurs du siège en deux jours.

Le bilan réalisé à l'issue de la semaine du développement durable a révélé que 69 % des personnes interrogées ont trouvé les animations proposées utiles. En complément, parmi les attentes exprimées, les collaborateurs ont souhaité être davantage informés sur les thématiques liées à l'axe social et humain et plus particulièrement celles liées au handicap et à la micronutrition, en lien avec la restauration d'entreprise.

Ces demandes ont été prises en compte dans l'organisation de la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Les animations proposées ont eu pour objet d'améliorer le niveau de connaissance des collaborateurs sur le handicap visible et invisible via des quiz, des mises en situation et une conférence dédiée au diabète suivie d'une animation sur la nutrition organisée en collaboration avec le prestataire assurant la restauration d'entreprise.

### 7.5.1.3. FORMER LES SALARIÉS À LA RSE

En cohérence avec les enjeux RSE du Groupe, la politique formation a été définie, en 2013, de manière à développer les compétences des collaborateurs sur les enjeux RSE liés à leurs métiers tout en consolidant le professionnalisme des équipes.

Ces formations ont été déclinées en fonction des métiers, et plus particulièrement sur ceux de la filière immobilière pour des thématiques telles que la responsabilité et la performance RSE, l'amélioration de la performance énergétique, l'application du bail vert... En parallèle, d'autres formations liées à la responsabilité sociale (Handicap, Diversité, etc.) ont été organisées pour les collaborateurs dans le cadre de la politique d'entreprise.

Ainsi, sur l'année près de 18 % des heures de formation ont été consacrées à des thématiques RSE bénéficiant à 90 % des salariés de l'entreprise.

## 7.5.2. TALENTS ET COMPÉTENCES

### 7.5.2.1. LES EFFECTIFS

En 2013, l'effectif du Groupe a baissé de 1,6 % passant de 509 collaborateurs en 2012 à 501 en 2013. Cette décroissance observée depuis plusieurs années reflète la stratégie du Groupe vis-à-vis de son patrimoine immobilier. Les cessions d'actifs résidentiels ont occasionné le départ du personnel d'immeuble qui y était affecté, soit une baisse de 10,6 %. La population administrative augmente en revanche de 1,3 % sur la même période, passant de 386 à 391 collaborateurs.

**État des effectifs**

| Catégorie | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | | Évolution 2012-2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Hommes | Femmes | Total | Hommes | Femmes | Total | Hommes | Femmes | Total | |
| Cadres | 104 | 102 | **206** | 98 | 101 | **199** | 100 | 100 | **200** | 0,5 % |
| Agents de maîtrise | 30 | 128 | **158** | 28 | 121 | **149** | 27 | 125 | **152** | 2,0 % |
| Employés administratifs | 11 | 10 | **21** | 13 | 25 | **38** | 17 | 22 | **39** | 2,6 % |
| Gardiens et employés d'immeuble | 66 | 97 | **163** | 51 | 72 | **123** | 44 | 66 | **110** | - 10,6 % |
| **EFFECTIF TOTAL** | **211** | **337** | **548** | **190** | **319** | **509** | **188** | **313** | **501** | **- 1,6 %** |

☑ Données 2013 ayant fait l'objet d'une vérification par les Commissaires aux Comptes avec une assurance raisonnable.

L'évolution des effectifs sur les 3 dernières années illustre l'orientation prise par la Direction des Ressources Humaines en matière d'embauche.

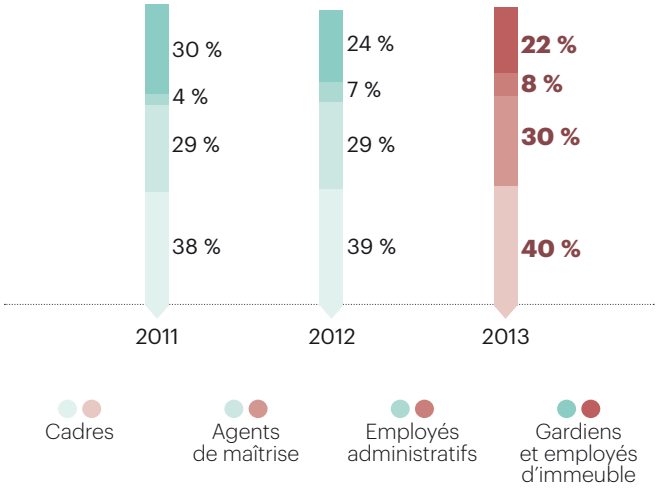
Le désengagement du résidentiel s'est traduit par une baisse significative de l'effectif correspondant passant en 3 ans de 30 à 22 % de l'effectif total, tandis que le besoin en compétences sur des postes d'expertise s'est traduit par une augmentation de plus de 2 % de la population d'encadrement passant ainsi de 37,6 % en 2010 à 39,9 % de l'effectif total en 2013.

L'augmentation de 3,8 % à 7,8 % de l'effectif des employés administratifs s'explique par le recrutement d'alternants, résultant de la « politique jeunes » mise en place en 2012.

En revanche, l'effectif des agents de maîtrise, composé principalement d'équipes de gestion, reste stable avec 1,5 % d'écart.

Pour ce qui concerne le taux élevé de l'effectif temporaire CDD au 31/12/2013, il est essentiellement dû au remplacement du personnel d'immeuble pendant ses congés et aux collaborateurs « alternants » (cf. Chap. 7.5.2.2 Les embauches et les licenciements).

**Répartition des effectifs par statut depuis 2011**

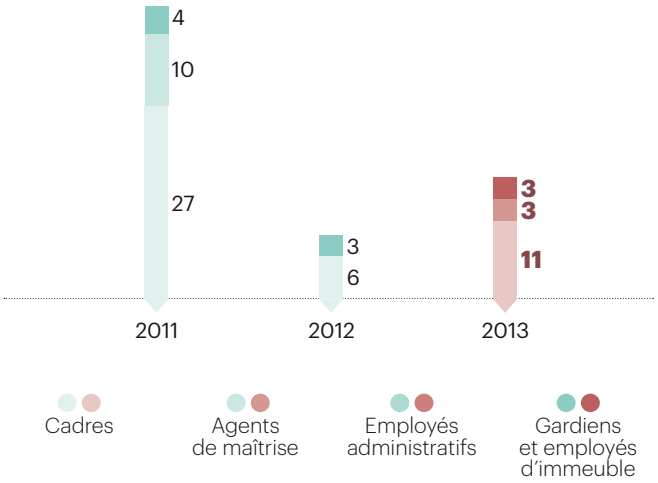



L'ensemble des salariés du Groupe est couvert par une convention collective. Le personnel du siège est couvert par la convention collective de l'immobilier et le personnel d'immeuble est couvert par la convention collective des gardiens, concierges et employés d'immeuble.

### 7.5.2.2. LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

En 2013, les recrutements effectués sur des postes en CDI correspondent pour la plupart aux départs enregistrés. Les postes d'encadrement ont compté pour 64,7 % des recrutements effectués. Parmi ces recrutements, 3 CDD ont été convertis en CDI (2 cadres et 1 agent de maîtrise).

**Évolution des recrutements en CDI**




Les CDD correspondant à du personnel d'immeuble représentent structurellement une part importante des embauches et des départs enregistrés chaque année. En effet, ces contrats correspondent principalement au remplacement des gardiens absents pour congés ou maladie. En 2013, ils représentent 78 % des CDD signés.

Pour la population administrative, le recours aux contrats à durée déterminée est plus important pour les contrats d'alternance qui représentent près de 40 % des CDD signés. Pour autant, l'entreprise a également recours à des CDD pour les remplacements (28 %), les saisonniers au sein des résidences étudiants (17 %) et les surcroîts temporaires d'activité (près de 16 %).

**Évolution des effectifs**

| | | | CDI | | | | CDD | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Catégorie | Sexe | Effectifs au 31/12/2012 | Entrants | Sortants | Changement de statut + | Changement de statut - | Entrants | Sortants | Effectifs au 31/12/2013 |
| Cadres | H | 98 | 7 | 6 | 1 | | 3 | 3 | 100 |
| | F | 101 | 4 | 5 | 1 | | 2 | 3 | 100 |
| Agents de maîtrise | H | 28 | | 1 | 1 | 1 | | | 27 |
| | F | 121 | 3 | | | 1 | 6 | 4 | 125 |
| Employés administratifs | H | 13 | | 1 | | 1 | 23 | 17 | 17 |
| | F | 25 | | | | | 29 | 32 | 22 |
| Gardiens et employés d'immeuble | H | 51 | 2 | 7 | | | 142 | 144 | 44 |
| | F | 72 | 1 | 7 | | | 82 | 82 | 66 |
| **TOTAL** | | **509** | **17** | **27** | **3** | **3** | **287** | **285** | **501** |

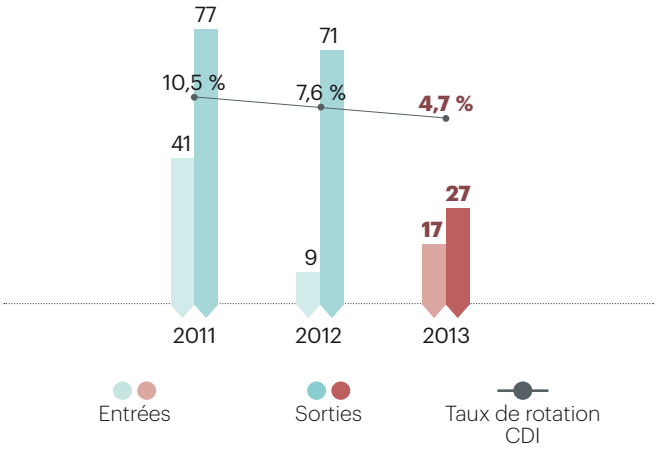
Les départs font l'objet d'un suivi spécifique par la Direction des Ressources Humaines qui reçoit en entretien individuel, chaque collaborateur sortant.
Sur les 27 départs de CDI analysés dans l'année, les principaux motifs enregistrés sont : les licenciements pour motifs personnels ou ruptures conventionnelles (44,5 %), les départs en retraite (29,6 %) les transferts de personnel occasionnés par les cessions d'immeubles résidentiels (18,5 %) et les démissions (7,4 %).
Les 2 démissions enregistrées dans l'année ont été motivées d'une part par la poursuite d'un projet personnel, et d'autre part par la recherche d'une meilleure opportunité professionnelle.

## Motifs de départ

| Motifs | Sexe | Démission | Transfert L. 1224-1 | Licenciements économiques | Licenciements pour d'autres causes | Départ en période d'essai CDI | Démission CDD | Fin contrat CDD | Départ en période d'essai CDD | Départ volontaire en retraite et préretraite | Mise à la retraite et pré-retraite | Décès |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cadres | H | 1 | | | 4 | | | 3 | | 1 | | |
| | F | 1 | | | 4 | | 1 | 2 | | | | |
| Agents de maîtrise | H | | | | 1 | | | | | | | |
| | F | | | | | | | 4 | | | | |
| Employés administratifs | H | | | | 1 | | | 17 | | | | |
| | F | | | | | | 2 | 30 | | | | |
| Gardiens et employés d'immeubles | H | | 2 | | | | | 144 | | 5 | | |
| | F | | 3 | | 2 | | | 82 | | 2 | | |
| **TOTAL** | **312** | **2** | **5** | **0** | **12** | **0** | **3** | **282** | **0** | **8** | **0** | **0** |

En 2013, le turnover CDI du Groupe est de 4,7 %, soit une baisse de 38 % par rapport à 2012 (7,6 %).

## Évolution du taux de rotation CDI depuis 2011




### LES ENTRETIENS D'APPRÉCIATION ET DE PROGRÈS

Réalisé sur un rythme annuel ou bisannuel, 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 de l'entreprise. Cet entretien formalisé sur un formulaire spécifique permet à chaque collaborateur et à sa hiérarchie de faire le point sur l'année écoulée, d'examiner le niveau d'atteinte des objectifs fixés, de déterminer les compétences acquises et celles restant à développer (pour identifier d'éventuels besoins de formation) et de se projeter dans l'avenir.
Afin de tenir compte des enjeux opérationnels, ces entretiens sont réalisés au cours du dernier trimestre de l'année en cours pour la population administrative et au cours du 1er semestre de l'année qui suit pour le personnel d'immeuble.
L'enregistrement de ces formulaires à des fins statistiques est ensuite effectué avec une année de décalage.

Ainsi, pour l'exercice 2013, les résultats communiqués concernent l'année 2012. Le taux global (Administratifs et Personnel d'immeuble) des EAP enregistrés est de 79 %, ce qui représente une progression de 5,8 % par rapport au taux de retour enregistré pour les EAP 2011 (74,4 %).

L'analyse des formulaires restitués chaque année est prise en compte dans les plans d'actions de la Direction des Ressources Humaines, notamment dans l'élaboration du plan de formation, des entretiens de gestion de carrière, etc. Grâce aux EAP, la Direction des Ressources Humaines peut faire bénéficier les salariés identifiés de plans d'accompagnement en vue de travailler sur leurs axes de progrès ou de les préparer à un élargissement de responsabilités. Ainsi, au titre des EAP 2012, 33 salariés ont fait l'objet d'un accompagnement RH au cours de l'année 2013, dont cinq dans le cadre de promotions prévues sur des postes au statut cadre.

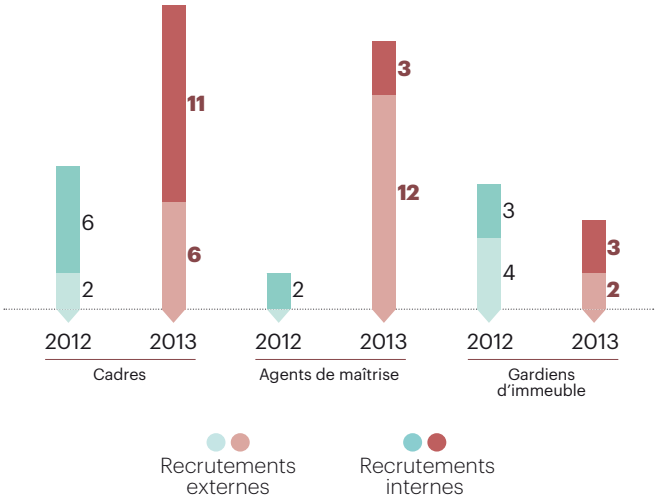
En parallèle, les EAP 2013 ont commencé à être analysés. Au 31 janvier 2014, **97,9 % des formulaires d'entretien** attendus

pour le personnel administratif ont d'ores et déjà été transmis à la DRH, ce qui représente une **progression de 23 %** par rapport à la même période en 2012 où le taux de retour était de 80 %. Les entretiens annuels du personnel d'immeuble pour l'exercice 2013 seront quant à eux réalisés jusqu'au 30 juin 2014. Les statistiques concernant le taux global des évaluations réalisées en 2013 seront communiquées dans le document de référence 2014.

### 7.5.2.3. LA MOBILITÉ INTERNE ET LES PROMOTIONS

La Direction des Ressources Humaines porte une attention particulière à la gestion de carrière de ses collaborateurs. La mobilité interne temporaire ou définitive est encouragée grâce à la diffusion sur l'intranet des postes à pourvoir ou par le biais de mutations décidées en concertation avec les collaborateurs dans le cadre d'une réorganisation ou d'un plan de succession. Ainsi sur l'année, 20 collaborateurs (dont 75 % de femmes) ont pu bénéficier d'une mobilité interne. Cette forte représentativité des femmes dans les mobilités est cohérente avec la part qu'elles représentent dans l'effectif total du Groupe (62,5 %).
Par ailleurs, pour l'année 2013, la mobilité interne a compté pour 54 % du total des recrutements effectués.

**Évolution des recrutements en interne par rapport aux recrutements externes, par statut**




L'évolution des niveaux de performance annuels est prise en compte dans la gestion des salariés à potentiel. Sur l'année, Gecina a enregistré 35 promotions, dont 34 pour la population administrative, ce qui représente une progression de près de 13 % par rapport à 2012. Ces promotions sont conditionnées à l'évolution des compétences et à l'élargissement des responsabilités des collaborateurs concernés. 50 % de ces promotions (17) concernaient des cadres ayant démontré sur deux années consécutives des excellents niveaux de performance.

Pour la population non-cadre (employés et agents de maîtrise), 17 promotions ont été réalisées dont 2 au statut cadre, pour 1 femme et 1 homme. Dans le cadre de ces promotions, les deux salariés ont bénéficié d'un accompagnement préalable avec leur hiérarchie et la Direction des Ressources Humaines.

Pour la population du personnel d'immeuble, la seule promotion effectuée a concerné une femme dans le cadre d'un élargissement de responsabilités sur un poste de gardien d'immeuble.

Ces promotions comptent pour près de 8 % des effectifs CDI du Groupe et ont concerné 57 % de femmes et 43 % d'hommes.

**Promotions**

| | Cadres | Agents de maîtrise | Employés administratifs | Gardiens et employés d'immeuble | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Hommes | 10 | 5 | | | 15 |
| Femmes | 9 | 10 | | 1 | 20 |
| **TOTAL** | **19** | **15** | **0** | **1** | **35** |
| dont changement de statut | | | | | |
| Hommes | 1 | | | | 1 |
| Femmes | 1 | 1 | | | 2 |

### 7.5.2.4. 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, également sollicités sur le sujet. En cours d'année, de nouvelles demandes de formation peuvent être formulées et prises en compte en fonction des priorités opérationnelles ou des besoins identifiés dans les plans d'accompagnement individuels initiés, pour certains collaborateurs à l'issue de leur entretien annuel d'évaluation ou à l'issue des mobilités internes.

Outre les besoins formulés par les différentes directions, certaines formations sont également proposées et mises en œuvre en fonction de la politique d'entreprise.

Le Groupe a consacré 10 634 heures de formation dans le cadre de cette politique. Cela correspond à une moyenne de 21,9 heures, soit 3 jours de formation par an et par salarié, pour un budget équivalent à 4,4 % de la masse salariale 2013. La part des dépenses imputables par rapport à l'obligation de 1,6 % représente 3,8 % de la masse salariale.
En parallèle, l'accès des collaborateurs à la formation, par genre et par catégorie professionnelle s'est amélioré, passant ainsi de 85 % en 2012 à 96,8 % en 2013.

### Nombre de salariés formés par CSP et par genre en 2013

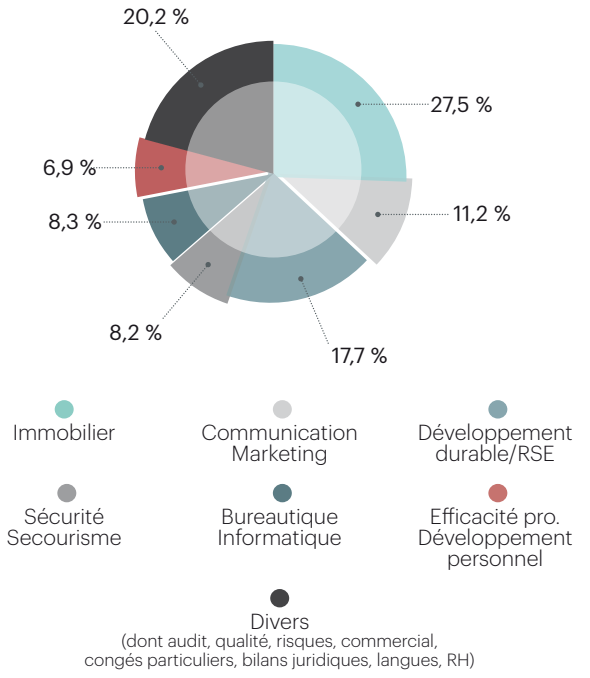
| | Effectif | | | Accès à la formation par CSP et par genre | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CSP | Hommes | Femmes | Total | Hommes | % d'H formés par rapport à leur représentation | Femmes | % de F formées par rapport à leur représentation | Total H + F | Total % H + F formés |
| Gardiens et employés d'immeuble | 44 | 66 | **110** | 39 | 88,6 % | 56 | 84,8 % | **95** | **86,4 %** |
| Employés | 17 | 22 | **39** | 14 | 82,4 % | 26 | 118,2 % | **40** | **102,6 %** |
| Agents de maîtrise | 27 | 125 | **152** | 27 | 100,0 % | 119 | 95,2 % | **146** | **96,1 %** |
| Cadres | 100 | 100 | **200** | 103 | 103,0 % | 101 | 101,0 % | **204** | **102,0 %** |
| **TOTAL** | **188** | **313** | **501** | **183** | **97,3 %** | **302** | **96,5 %** | **485** | **96,8 %** |

Par ailleurs, dans la continuité de son engagement sociétal, le Groupe consacre une partie de sa taxe d'apprentissage aux écoles ou associations engagées sur le champ du handicap ou de l'insertion professionnelle. À ce titre, en 2013, 40 % de la taxe d'apprentissage ont été dédiés à cet engagement.

Pour l'année 2013, les formations proposées dans le cadre de la politique d'entreprise étaient principalement collectives et liées aux métiers ou aux différentes thématiques RSE.

Sur l'année, les 5 principaux domaines de formation ont concerné en volume d'heures : le domaine immobilier (27,5 %), la RSE (17,7 %), la communication et le marketing (11,2 %), la bureautique et l'informatique (8,3 %) et la sécurité (8,2 %).

### Répartition des heures de formation par domaine




Dans le cadre de la politique formation du Groupe les programmes suivants ont été proposés en 2013 :

- **« Agir pour la diversité et prévenir les discriminations » :** démarrée en 2012, cette formation a été déployée sur l'année auprès de 75 nouveaux collaborateurs absents aux sessions de l'an dernier, soit 15 % de la population concernée, portant ainsi le total des collaborateurs formés sur cette thématique à prés de 67 % de l'effectif présent ;
- **« Le handicap en entreprise » :** cette formation lancée en octobre 2013 avait pour objectif d'informer les collaborateurs de l'engagement pris par le Groupe en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, tout en leur apportant les connaissances juridiques et pratiques nécessaires à leur activité professionnelle. 79 % des collaborateurs ont assisté à cette formation.

Chaque programme de formation est suivi d'une évaluation qui a pour objet de mesurer le taux de satisfaction des stagiaires par rapport aux objectifs visés et à la qualité de la formation. L'analyse de ces évaluations aboutit, le cas échéant, à la mise en place de mesures correctives.

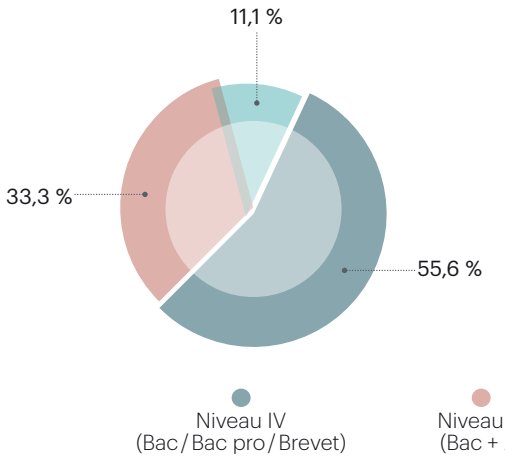
Cette année, compte tenu des enjeux visés, un focus particulier a été porté sur les évaluations effectuées à l'issue de 2 formations proposées dans le cadre de la politique d'entreprise :

- **« Le Cursus Management et Attitudes Managériales »** : formation obligatoire pour l'ensemble des cadres de l'entreprise depuis 2011. En 2013, cette formation a été proposée à 15 nouveaux cadres et a enregistré un taux de satisfaction de 84 % auprès des collaborateurs l'ayant suivie ;
- **« Le Handicap en entreprise »** : proposée à l'ensemble des collaborateurs, a enregistré un taux de satisfaction de 85 % auprès des 296 collaborateurs ayant répondu au questionnaire d'évaluation.

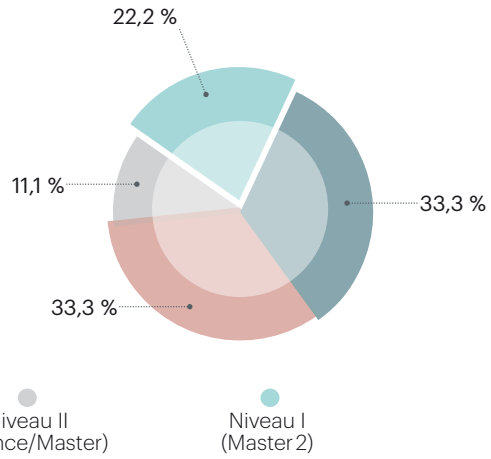
Gecina a par ailleurs continué sa politique de développement des compétences destinée aux collaborateurs désireux de bénéficier de formations certifiantes, qualifiantes ou diplômantes avec l'accompagnement de l'équipe ressources humaines. Ce programme démarré en 2012 avec 10 participants a accueilli,

en 2013, 5 collaborateurs de plus. Au total, 15 collaborateurs ont ainsi bénéficié de ce programme au cours de l'année 2013, pour une durée moyenne de 28 jours par collaborateur. Sur les 9 collaborateurs qui ont achevé leur formation au cours de l'année, 6 ont pu valider le titre attendu, en obtenant une certification professionnelle améliorant ainsi leur niveau de qualification. Le taux de réussite de ce programme atteint 67 % en 2013, soit 2 collaborateurs sur 3. L'ensemble des collaborateurs engagés dans ce projet a bénéficié d'un accompagnement par le service gestion des carrières, et pour 56 % d'entre eux, en fonction des opportunités, de mutations en lien avec leur projet d'orientation et leurs nouvelles aptitudes professionnelles y compris ceux qui n'ont pas validé le titre attendu.

**Niveau de formation des collaborateurs au début de leur formation**




**Niveau de formation des collaborateurs à l'issue de leur formation**




## 7.5.3. CONDITIONS DE TRAVAIL

### 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 effectuées par les salariés au-delà des seuils réglementaires sont considérées comme des heures supplémentaires. Sur l'année, elles s'élèvent à 296 heures, ce qui représente une baisse de 78 % par rapport au solde payé en 2012 qui s'élevaient à 1 360 heures pour 2 années d'exercice, soit 2011 et 2012.

#### AMPLITUDE HORAIRE PROPOSÉE

L'entreprise offre à ses collaborateurs la possibilité d'inscrire leur temps de travail journalier dans une amplitude horaire large afin de satisfaire un équilibre vie personnelle/vie professionnelle tout en maintenant les conditions de la performance collective.

#### AMÉNAGEMENTS À TEMPS PARTIEL

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), la Direction compense une partie de la perte de salaire induite, y compris dans les cotisations pour leur retraite. Ces salariés, tout comme ceux qui bénéficient de congés parentaux à temps partiel, peuvent opter volontairement pour le maintien des cotisations sociales sur une base de 100 % du salaire.

Le nombre de collaborateurs total bénéficiant d'un aménagement d'horaires à temps partiel en 2013 reste constant par rapport à l'année 2012 (40 personnes). La part des salariés bénéficiant d'une réduction d'horaires en fonction des dispositions liées à l'âge est de 37,5 %, tandis que celle des collaborateurs bénéficiant d'un congé parental à temps partiel n'est que de 10 %.
Les collaborateurs travaillant à temps plein, hors cadres dirigeants et gardiens logés, sont au nombre de 348 personnes.

**Les différentes formules d'organisation**

| | % de temps de travail | Nombre de personnes au 31/12/2011 | Nombre de personnes au 31/12/2012 | Nombre de personnes au 31/12/2013 |
|---|---|---|---|---|
| Cadres dirigeants | | 15 | 15 | **21** |
| Forfait annuel heures (base 35 h) | 100 % | 10 | 10 | **8** |
| Forfait annuel jours | De 50 % à < 80 % | 2 | | |
| | De 80 % à < 99 % | 7 | 9 | **12** |
| | 100 % | 176 | 171 | **165** |
| Gardiens logés | Non soumis aux horaires | 137 | 100 | **92** |
| Salariés à horaire fixe ou variable (base 35 h)* | Inférieur à 50 % | 3 | 4 | **3** |
| | De 50 % à < 80 % | 7 | 5 | **5** |
| | De 80 % à < 99 % | 22 | 22 | **20** |
| | 100 % | 169 | 173 | **175** |
| **TOTAL** | | **548** | **509** | **501** |

* Incluant les employés d'immeuble

Afin de garantir les meilleures conditions de travail à ses salariés, Gecina a mis le bien-être ainsi que la réduction du stress au travail au cœur de ses préoccupations. Cet engagement se reflète dans les diverses dispositions prises au fil des années en matière d'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Dans la continuité de cet engagement, Gecina a pris, en 2013, de nouvelles dispositions concrètes en prévention des risques psychosociaux et en faveur de la parentalité et d'un équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

### 7.5.3.2. SANTÉ, SÉCURITÉ ET ABSENTÉISME DES COLLABORATEURS

En mars 2013, la Direction du Groupe, en accord avec son CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) a décidé de faire réaliser par Technologia, un cabinet indépendant une expertise sur les conditions de travail des salariés de l'entreprise afin d'anticiper les éventuelles répercussions sur la santé physique et mentale de ces derniers.

À cet effet, un questionnaire anonyme a été adressé à l'ensemble des collaborateurs, suivi d'entretiens individuels organisés avec un panel de 60 salariés, tirés au sort et représentatifs des différents métiers de l'entreprise. Un focus spécifique a été également réalisé pour le personnel d'immeuble qui a bénéficié, en plus, de sessions d'observation de leur situation et conditions de travail.

67 % des collaborateurs ont participé à cette enquête, qui a duré plus de 3 mois. Le diagnostic établi à son issue a été partagé avec le CHSCT et les Comités Exécutif et de Direction de Gecina. Il a donné lieu à plusieurs réunions de travail d'analyse et d'approfondissement. Le plan d'actions qui en résulte fait l'objet d'un suivi par le Comité de prévention des risques psychosociaux qui a été créé à cet effet.

Il vise à :
- mettre en place des espaces de prévention (cellule d'écoute pour les personnes en souffrance, intervention d'un psychologue...) ;
- développer la communication interne sur les orientations stratégiques de l'entreprise, en multipliant les vecteurs de communication ;
- revisiter la charte des managers et la charte éthique, leur proposer des formations et auditer les pratiques d'entretien annuel.

En 2013, la Direction des Ressources Humaines a été saisie par 5 collaborateurs pour des situations de souffrance générées par les relations interpersonnelles au sein de leurs directions respectives. Après enquête, les mesures nécessaires ont été prises en accord avec l'ensemble des personnes concernées.

En matière de pénibilité au travail, conformément au plan d'actions établi en 2012, les actions suivantes ont été menées :

- **Au Siège**

Acquisition de sièges ergonomiques, réaménagement de 3 postes de travail.

- **Dans les immeubles**

Sur les 60 immeubles identifiés dans le plan d'actions, 50 % ont fait l'objet de visites par la Direction des Ressources Humaines parfois accompagnée par la médecine du travail. Ces visites ont donné lieu en fonction des situations, à la mise en place de mesures correctives tels l'achat de matériels ou des aménagements de poste.

À la suite de problèmes de santé identifiés, 9 aménagements de poste ont été réalisés incluant la suppression de tâches pénibles et l'acquisition de matériels et outils plus adaptés (fauteuils, tracteurs pour les poubelles, installation de rampes d'accès). Par ailleurs, afin d'améliorer les conditions de travail, la réalisation des états des lieux et visites qualité a été facilitée par la mise en place de tablettes numériques pour les salariés concernés. Concernant le nettoyage des sols, de nouveaux balais munis de réservoir ont été introduits à l'essai en lieu et place des balais et seaux plus encombrants.

La Direction des Risques a par ailleurs réalisé des visites d'immeubles afin d'identifier les dangers et analyser les risques auxquels le personnel de Gecina est soumis. Cette évaluation est formalisée par l'élaboration et la mise à jour des « documents uniques » pour chaque immeuble.

En matière de risque d'accidentologie et de maladies professionnelles, l'étude réalisée a démontré que pourraient être concernés parmi le personnel de l'entreprise, les 102 CDI gardiens et employés d'immeuble. Sur ces 102 collaborateurs, 47,5 % ont été identifiés comme étant exposés à un risque d'accidentologie du fait des tâches qu'ils doivent effectuer ainsi que de leur fréquence d'exécution (plus de 4 h par jour) : distribution de courrier, sortie de poubelles, entretien des résidences (nettoyage, espaces verts) et divers travaux manuels.

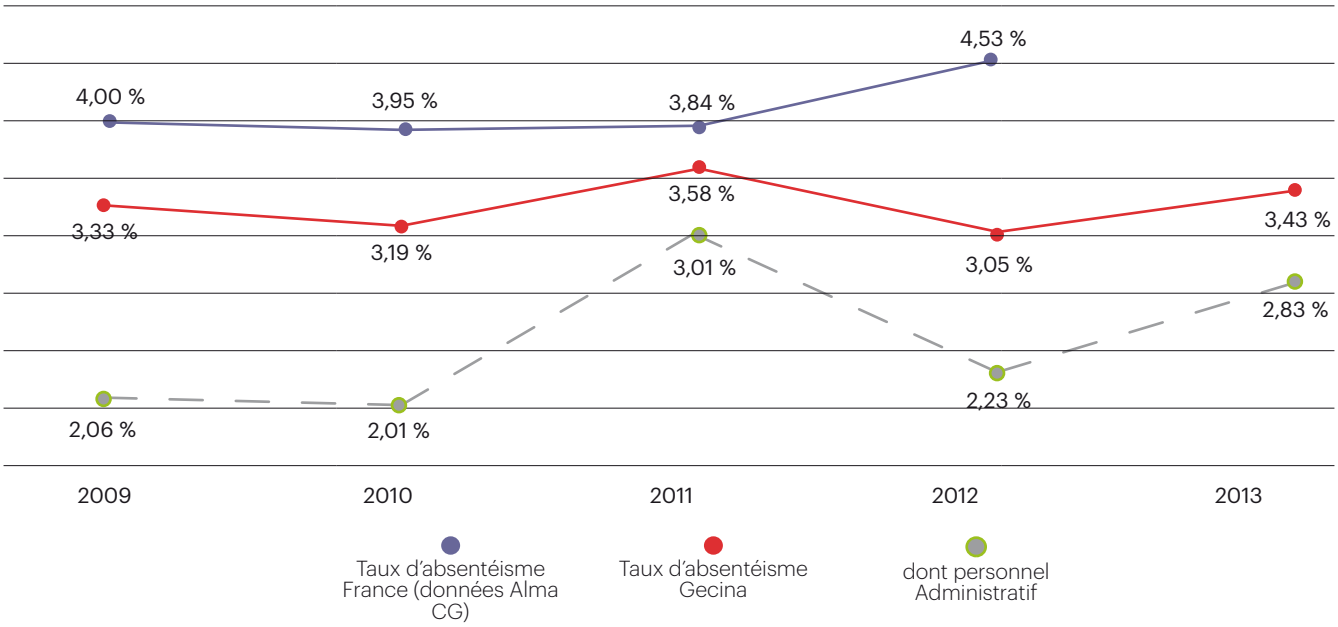
Pour autant, sur l'année, l'entreprise se félicite de n'avoir déploré aucune maladie professionnelle ni de décès.

## Absentéisme

| | 2011 | 2012 | 2013 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total | Total | Total | Personnel administratif | Personnel immeuble |
| ETP mensuel moyen | 559,25 | 512,63 | **489,71** | 380,68 | 109,03 |
| Maladie | 6 978 | 4 687 | **5 429** | 3 572 | 1 857 |
| | 3,47 % | 2,54 % | **3,08 %** | 2,61 % | 4,73 % |
| Accidents de travail et de trajet | 231 | 937 | **622** | 304 | 318 |
| | 0,11 % | 0,51 % | **0,35 %** | 0,22 % | 0,81 % |
| Événements familiaux | 461 | 427 | **350** | 320 | 30 |
| | 0,30 % | 0,30 % | **0,26 %** | 0,32 % | 0,09 % |
| **Taux d'absentéisme** | **7 670** | **6 051** | **6 400** | **4 195** | **2 205** |
| | **3,88 %** | **3,35 %** | **3,69 %** | **3,15 %** | **5,63 %** |
| Maternité/Paternité | 933 | 1 163 | **951** | 940 | 11 |
| | 0,46 % | 0,63 % | **0,54 %** | 0,69 % | 0,03 % |
| Autres absences | 1 232 | 327 | **960** | 849 | 111 |
| | 0,80 % | 0,23 % | **0,72 %** | 0,86 % | 0,33 % |
| Total absences | 9 835 | 7 541 | **8 311** | 5 984 | 2 327 |
| | 5,14 % | 4,21 % | **4,96 %** | 4,69 % | 5,98 % |

Le nombre de jours moyen d'absence par collaborateur (prise en compte des absences pour maladie, accidents du travail, de trajets, et maladies professionnelles) est de 12,4 jours en 2013 contre 11,0 jours en 2012 pour Gecina soit une hausse de 12,7 %. La moyenne Gecina 2012 peut-être comparée à la moyenne française ressortant à 16,6 jours selon le dernier baromètre Alma CG du 4 septembre 2013 (cf. graphe ci-dessous) soit un différentiel de -33,7 %. Notons une différence assez marquée entre les indicateurs des collaborateurs du siège et le personnel travaillant dans les immeubles, spécificité de l'immobilier résidentiel.

**Taux d'absentéisme comparé (hors événements familiaux)**




Taux d'absentéisme comprenant des absences pour maladie, accidents de travail, trajets et maladies professionnelles

En matière de santé au travail, une progression de l'absentéisme dû à la maladie est à déplorer en 2013. Ainsi par rapport à 2012, le nombre de jours d'absence augmente de 15,8 %, le taux d'absentéisme de 21,3 % et le nombre de collaborateurs en arrêt maladie de 10,2 %.
L'absentéisme maladie a touché 269 collaborateurs en 2013, soit 54,9 % de l'effectif ETP mensuel moyen, avec une moyenne de 20 jours d'absence par collaborateur.

Il faut cependant relativiser ces chiffres en notant que :
- 40,7 % des jours d'absence maladie (2 210) sont le fait de 10 collaborateurs qui ont été arrêtés au moins 100 jours sur l'année ;
- 29,8 % des jours d'absence maladie (1 615) sont le fait de 201 collaborateurs, arrêtés moins de 30 jours dans l'année.

L'absentéisme de courte durée (moins de 3 jours d'absence) a, quant à lui, concerné 157 collaborateurs et représente 8,3 % des jours d'absence maladie (451).

En revanche, sur l'année 2013, les effets bénéfiques des mesures correctives mises en place pour prévenir les accidents de travail peuvent être constatés (formation gestes et postures, fourniture d'équipements de protection individuelle, achats de matériels adaptés...). Ainsi, l'absentéisme dû aux accidents professionnels (accidents de travail et de trajet) connaît une baisse notable par rapport à 2012. Il représente 622 jours d'absence, soit une baisse de 33,6 % et un taux d'absentéisme de 0,35 % soit une baisse de 31,4 % par rapport à 2012 où le taux était de 0,51 %.
L'analyse de ces accidents a montré que sur les 24 accidents enregistrés sur l'année, seuls 13, soit 54 %, sont des accidents de travail et pourraient être liés aux situations et conditions de travail. Les 11 autres accidents enregistrés, soit 46 % ont eu lieu pendant le trajet. La part des jours d'arrêt (194) occasionnés par ces accidents de trajet ne concerne que le personnel administratif et compte pour 31 % des 622 jours d'arrêt enregistrés pour accidents sur l'année.
Sur les 428 jours d'arrêt occasionnés par les accidents de travail, 318 (soit 74 %) concernent le personnel d'immeuble et 110 (soit 26 %) concernent le personnel administratif.
Sur les 13 accidents de travail enregistrés, 9 ont été occasionnés par des chutes ou faux mouvements qui se sont produits lors de déplacements, généralement en hiver, et 3 sont survenus lors d'agressions physiques sur le lieu de travail, notamment pour le personnel d'immeuble. 1 accident est survenu lors de manutention d'objets sur le lieu de travail. Conformément aux engagements pris par la DRH, une formation gestes et postures est prévue pour le collaborateur concerné.

### La sécurité et les conditions de travail

| | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Arrêt | Sans arrêt | Total | Arrêt | Sans arrêt | Total | Arrêt | Sans arrêt | Total |
| Nombre d'accidents du travail | 6 | 10 | 16 | 10 | 7 | 17 | **11** | **2** | **13** |
| Nombre d'accidents de trajet | 2 | 6 | 8 | 6 | 4 | 10 | **7** | **4** | **11** |
| **TOTAL** | **8** | **16** | **24** | **16** | **11** | **27** | **18** | **6** | **24** |
| Nombre de jours d'arrêt pour accident du travail | 166 | | 166 | 566 | | 566 | **428** | | **428** |
| Nombre de jours d'arrêt pour accident de trajet | 64 | | 64 | 371 | | 371 | **194** | | **194** |
| **TOTAL** | **230** | **0** | **230** | **937** | **0** | **937** | **622** | **0** | **622** |

Pour autant, le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt subit une légère hausse par rapport à 2012 puisqu'on passe de 10 accidents avec arrêt en 2012 à 11 accidents avec arrêt en 2013.

### Taux de fréquence

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|
| Taux de fréquence | 6,24 | 11,43 | **13,30** |
| dont | | | |
| Administratif | 1,60 | 0,00 | **6,53** |
| Résidence | 14,82 | 36,63 | **32,64** |

Calcul =
Nb accidents de travail avec arrêt x 1 000 000/Nb heures travaillées théoriques x ETP mois.

En revanche, la décroissance des jours d'arrêt de travail se reflète dans le taux de gravité enregistré qui passe ainsi de 0,65 % en 2012 à 0,52 % en 2013.

### Taux de gravité

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|
| Taux de gravité | 0,17 | 0,65 | **0,52** |
| dont | | | |
| Administratif | 0,11 | 0,00 | **0,18** |
| Résidence | 0,29 | 2,07 | **1,48** |

Calcul = Nb jours perdus suite à accidents de travail
peu importe la date x 1 000/Nb heures travaillées théoriques x ETP mois.

## 7.5.3.3. COHÉSION ET DIALOGUE SOCIAL

Gecina respecte les principes de l'OIT et les engagements pris dans le cadre du Pacte Mondial. Les enjeux de l'OIT peuvent se retrouver dans les exigences communiquées par le Groupe à ses fournisseurs et sous-traitants.

Au cours de l'année 2013, les réunions ordinaires et extraordinaires 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 65 occasions d'échanger sur des thématiques collectives ou individuelles relatives aux conditions de travail dans l'entreprise.

### Agenda social 2013/2014

| Réalisations 2013 | Projets 2014 |
|---|---|
| • Négociation Annuelle Obligatoire 2013<br>- Procès-verbal de désaccord | • Renégociation de l'accord Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences |
| • Avenant à l'accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (4 mois) | • Renégociation de l'accord sur les classifications |
| • Avenant à l'accord de Participation | |
| • Accord d'Intéressement | |
| • Avenant à l'accord de Participation (déblocage) | |
| • Accord d'Intéressement (déblocage) | |
| • Accord relatif au Contrat de Génération | |
| • Avenant à l'accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (8 mois) | |
| • Accord de prorogation des mandats des Délégués du personnel et des représentants du Comité d'Entreprise | |
| • Négociation Annuelle Obligatoire 2014 - Accord | |

### 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. Depuis le 1er janvier 2013, les cadres ne sont plus éligibles à l'augmentation générale.
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.

**Rémunération**

| En euros | Personnel administratif | Personnel immeuble | Groupe |
|---|---|---|---|
| Montant des primes versées | 3 401 846 | 46 587 | 3 448 432 |
| Masse salariale brute | 25 827 745 | 3 286 966 | 29 114 711 |
| Pourcentage de la masse salariale | 13,2 % | 1,4 % | 11,8 % |

#### NIVEAU DE RÉMUNÉRATION MÉDIAN ET ÉVOLUTIONS

Pour le calcul du salaire médian, la population est constituée des salariés en contrat à durée indéterminée, hors mandataires sociaux, présents du 1er janvier au 31 décembre 2013 ; le salaire pris en considération est le salaire de base annuel fixe (hors rémunérations variables), y compris le 13e mois et la prime d'ancienneté, l'ensemble étant divisé sur 12 mois, à savoir :
Personnel administratif (valeur 100 % pour les temps partiels)
Personnel immeuble (au prorata du temps de présence)

**Le salaire mensuel médian au sein du Groupe s'établit de la façon suivante :**

| En euros | 2011 | 2012 | 2013 | Évolution 2012/2013 |
|---|---|---|---|---|
| Cadre | 4 685 | 4 816 | **4 852** | 0,7 % |
| Non-cadre | 2 993 | 3 100 | **3 204** | 3,4 % |
| Personnel d'immeuble | 2 108 | 2 169 | **2 245** | 3,5 % |

En 2014 le Groupe mettra en place une nouvelle organisation avec une logique client/fournisseur et par métier plutôt que par type de patrimoine (cf. Chap. 5.1 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle).

Ajustée à la chaîne de création de la valeur immobilière, cette organisation impliquera la création et/ou le regroupement de certains métiers, qui facilitera à l'avenir le calcul du salaire moyen de base par métier.

- **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 2013 au titre de 2012 s'élèvent globalement à 3 221 000 € représentant 11 % de la masse salariale de 2012, tandis que l'abondement versé en 2013 par Gecina au titre du PEG ou du PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) s'est élevé à 921 000 € (766 000 € pour le personnel administratif et 155 000 € pour le personnel d'immeuble).

• **Actionnariat du personnel**
Le personnel des sociétés du Groupe détenait au 31 décembre 2013 directement 489 465 actions Gecina et indirectement 110 482 dans le cadre du FCPE Gecina actionnariat, soit au total 0,95 % du capital.

• **Actions de performance**
La société a mis en place deux plans d'attribution d'actions de performance :
- le premier plan est réservé à des dirigeants ou à des salariés de la société et à ceux des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- le deuxième, destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe justifiant d'une ancienneté de 3 mois à la date du 13 décembre 2013.

Les deux plans ont une durée de 4 ans (2 ans d'acquisition et 2 ans de conservation).
La condition de performance est un comparatif entre l'évolution du cours de bourse de Gecina et celui de l'indice SIIC France sur la période de référence.
L'information détaillée sur ces actions de performance est présentée dans le chapitre 6.4 Options et actions de performance.

En juin 2013, le Groupe a édité à l'attention des collaborateurs en CDI un bilan social individuel afin de leur présenter l'ensemble des éléments composant leur rémunération globale, leur protection sociale, leur épargne salariale, les formations suivies et autres avantages proposés par l'entreprise au titre de l'année 2012. L'enquête de satisfaction réalisée à l'issue de cette 3e édition a démontré que parmi les 222 salariés qui ont répondu sur 439 salariés concernés, 89,6 % étaient satisfaits de cette démarche et 92,3 % l'avaient trouvée utile.

## 7.5.4. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

### 7.5.4.1. POLITIQUE DE DIVERSITÉ

Depuis la signature de la Charte de Diversité en 2010, le Groupe a amélioré ses processus spécifiques aux ressources humaines : recrutement, formation, gestion des carrières.

Les thématiques abordées, Égalité professionnelle hommes/femmes, Emploi des seniors, ou encore la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, ont fait l'objet d'un accord d'entreprise et sont mesurées au travers d'un corpus d'indicateurs présentés lors des commissions de suivi organisées chaque semestre avec les représentants du personnel.

Dans le cadre de cet engagement sociétal et afin de renforcer sa politique Diversité, le Groupe a souhaité définir en 2013, une politique d'emploi structurée, en faveur des personnes en situation de handicap. Pour ce faire, il a sollicité le support de Rayonnance, un cabinet spécialisé pour la réalisation d'un diagnostic conseil, dont le travail a abouti au 1er octobre à la signature d'une Convention de 2 ans avec l'AGEFIPH.

### 7.5.4.2. EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Pour Gecina, définir une politique d'emploi des personnes handicapées et l'officialiser au travers d'une convention de partenariat avec l'AGEFIPH témoigne publiquement de son engagement. C'est pour le Groupe, l'opportunité de disposer d'un cadre structurant afin d'élaborer une démarche durable, qui se poursuivra au-delà de la convention.

C'est également l'occasion de renforcer le dialogue social tout en offrant aux collaborateurs et aux dirigeants l'occasion de se mobiliser autour d'un projet d'entreprise, ayant une portée sociale et sociétale.

Au travers de cet engagement, le Groupe s'est fixé pour objectif :
- d'améliorer sa situation, tant d'un point de vue quantitatif (actions de sensibilisation, taux d'emploi, nombre de recrutements, de maintiens dans l'emploi, etc.) que qualitatif (évolution des représentations sur le handicap, suivi d'intégration de personnes en situation de handicap, aménagement du temps de travail et aménagements des postes de travail, développement de compétences, gestion de carrière des salariés handicapés etc.) ;
- gérer de façon autonome l'emploi des personnes handicapées et intégrer cette thématique dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise en mettant en place les recours et partenariats opportuns pour le développement d'une politique d'emploi des personnes handicapées adaptée et efficace.

Ces objectifs se déclinent à minima sur les 6 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).

Ces axes déclinés en plans d'action ont conduit à la réalisation d'actions concrètes dont le premier bilan trimestriel, présenté au Comité de pilotage Handicap s'établit ainsi :
- 79 % de collaborateurs formés au handicap ;
- organisation d'événements (Semaine pour l'Emploi des personnes en situation de Handicap, visites de Centres de Reclassement Professionnel « CRP »...) ;
- mise en place d'un partenariat pour l'accueil de stagiaires

handicapés avec un CRP ;
- définition d'indicateurs prévenant la discrimination des collaborateurs handicapés dans leur carrière professionnelle ;
- augmentation du nombre de salariés reconnus travailleurs handicapés passant de 6 en 2012 à 9 en 2013.

### 7.5.4.3. EMPLOYABILITÉ DES SENIORS ET DES JEUNES (MOINS DE 26 ANS)

En juin 2013, Gecina a été parmi les premières entreprises du secteur immobilier à signer avec ses partenaires sociaux un accord d'une durée de 3 ans sur le Contrat de Génération. Cet accord, qui succède à l'accord Senior, devait être négocié au sein des entreprises françaises au 30 septembre au plus tard. Il 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.

Chez Gecina, les mesures proposées dans le contrat de génération ont été définies à l'issue d'un diagnostic détaillé et 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.

**EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT :**
Le Groupe s'est engagé, dès le 1er juillet, à affecter sur les 3 années de l'accord :
- 15 % du total des recrutements CDI au recrutement de jeunes de moins de 26 ans ;
- 5 % du total des recrutements CDI au recrutement de candidats âgés de 45 ans et plus ;
- les moyens nécessaires au recrutement des alternants pour les accueillir sur des postes les plaçant dans une situation en relation directe avec leurs études, notamment au sein des filières sensibles du Groupe.

**EN MATIÈRE DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS :**
Le Groupe s'est engagé à maintenir l'emploi des collaborateurs seniors de plus de 55 ans, de manière à ce qu'au terme de l'accord en juin 2016, leur représentativité soit égale à 20 % de l'effectif total. Diverses mesures ont été proposées en fonction des âges.

**Mesures proposées aux collaborateurs de 45 ans et + :**
- invitation à un entretien professionnel de seconde partie de carrière formalisant un point d'étape avec l'équipe gestion des carrières : compétences, besoins de formation, évolution professionnelle. Cet entretien facultatif à partir de 45 ans, sera renouvelable tous les 5 ans ;
- mise en place d'un suivi RH personnalisé en cas de demande du médecin du travail d'aménager le poste de travail ;
- bilan de Compétences/VAE : possibilité de bénéficier d'un entretien RH avec étude de l'accompagnement envisageable.

**Mesures proposées aux collaborateurs de 55 ans et + :**
- temps partiel senior (Administratifs) : aménagement possible du temps de travail avec passage à 80 % payé à 85 %, sur la base de 4 jours travaillés par semaine ;
- proposition d'un entretien individuel avec les caisses de retraites pour un bilan retraite personnalisé ;
- possibilité d'entretien RH afin de cerner les situations pressenties de pénibilité au travail.

**Mesures proposées aux collaborateurs de 57 ans et + :**
- temps partiel senior (Administratifs) : aménagement possible du temps de travail avec cotisation sur la base d'un temps plein pour un temps partiel 80 % payé à 90,4 % (sur la base de 4 jours par semaine), ou un temps partiel 60 % payé à 75 % (sur la base de 3 jours par semaine) ;
- formation de préparation à la retraite : 3 jours de formation possibles dans le cadre du DIF sur temps de travail
- organisation d'un entretien professionnel de seconde partie de carrière pour faire un point d'étape avec l'équipe gestion des carrières sur les compétences, besoins de formation, évolution professionnelle. Cet entretien est renouvelable tous les 3 ans ;
- accompagnement au départ à la retraite pour le personnel d'immeuble de 60 ans et + afin d'analyser et d'anticiper les problématiques liées au départ, notamment par un accompagnement pour retrouver un logement au titre d'« action logement » ou du patrimoine de logements sociaux de Gecina (en fonction de la disponibilité).

**EN MATIÈRE DE TRANSMISSION DES SAVOIRS ET COMPÉTENCES :**
- mise en place pour les jeunes embauchés de moins de 26 ans d'un accompagnement par un référent. Ce dernier, âgé de minimum 45 ans, identifié sur la base du volontariat et sans aucune relation hiérarchique avec le jeune aura pour mission de faciliter l'intégration de ce dernier pendant les 6 premiers mois, en lui présentant l'entreprise, son fonctionnement et ses valeurs. Expert dans le domaine de compétences du nouvel embauché ou dans des domaines de compétences transverses, il pourra également l'aider dans la préparation de ses entretiens avec sa hiérarchie et la RH ;
- mise en place de petits déjeuners intergénérationnels, espaces de rencontres et d'échanges entre les différentes générations de l'entreprise autour de débats organisés par la RH sur des thématiques transverses.

Cet accord est assorti d'indicateurs chiffrés dont le suivi est assuré semestriellement lors de réunions organisées avec les représentants du personnel.

Au 31 décembre 2013, soit 6 mois après la mise en œuvre de l'accord, on peut déjà constater :

- un taux de recrutement de 43 % pour les jeunes de 26 ans par rapport à l'objectif de 15 % sur 3 ans ;
- un taux de seniors de plus de 55 ans équivalent à 22 % de l'effectif ;
- 2 nouvelles demandes de temps partiel par des seniors de plus de 55 ans ;
- l'organisation d'entretiens de seconde partie de carrière pour 10 collaborateurs de plus de 57 ans ;
- l'organisation de réunions d'information générale sur les régimes de retraite générale et complémentaire ou d'entretiens individuels dans les locaux de l'entreprise avec les caisses des régimes de retraite générale et complémentaire pour une soixantaine de collaborateurs.

### 7.5.4.4. ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

L'égalité professionnelle hommes/femmes fait l'objet d'un suivi partagé chaque année avec les représentants du personnel de l'entreprise.

À ce titre, différents indicateurs ont été mis en place.

- En 2013, la part des femmes dans l'effectif du Groupe est de 62,5 %. Elle reste quasiment inchangée par rapport à l'effectif 2012 qui était de 62,7 %.

Sur l'année, les femmes ont compté pour 41,8 % du total des recrutements effectués (47 % des recrutements CDI et 41,5 % des recrutements CDD).

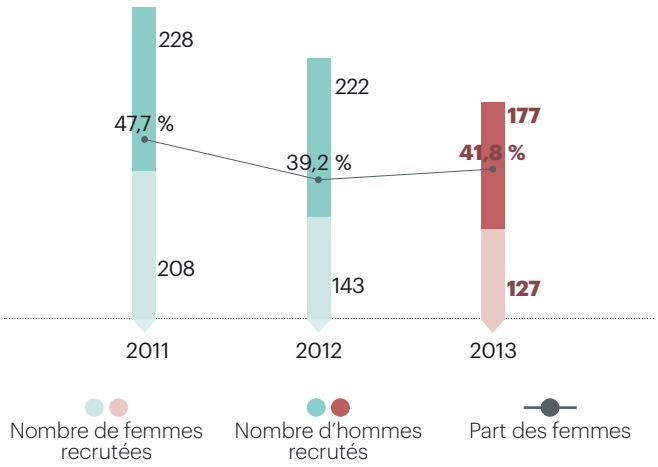
Conformément aux engagements pris dans l'accord sur l'égalité professionnelle, la Direction des Ressources Humaines veille, dans la mesure du possible, à un parfait équilibre hommes/femmes dans la sélection des candidatures reçues.

Ainsi les femmes ont représenté 49 % des 297 candidatures sélectionnées et elles ont compté pour 50 % des 183 entretiens de recrutement organisés sur l'année.

**Nombre de femmes recrutées**

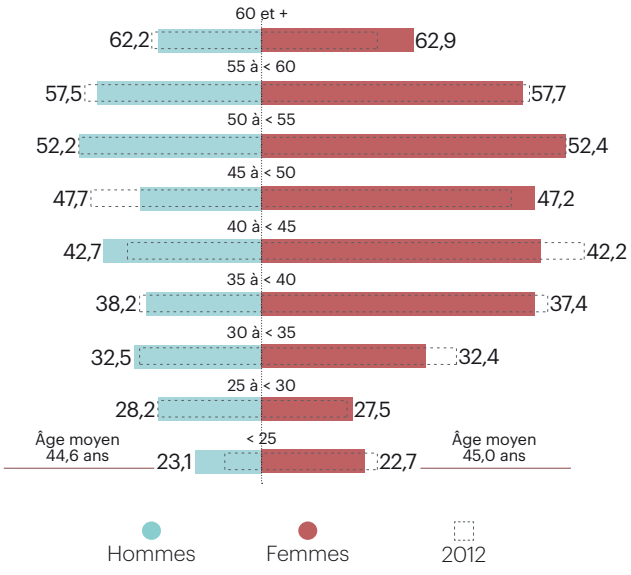
| | | Personnel administratif | Personnel immeuble |
|---|---|---|---|
| Nombre de femmes recrutées en 2013 | CDI | 7 | 1 |
| | CDD | 37 | 82 |

**Répartition hommes/femmes dans les recrutements**




- L'âge moyen global des femmes reste inchangé par rapport à 2012 : il est de 45 ans en 2013 comparé à 44,5 ans en 2012.

**Pyramide des âges Groupe**




(Moyenne d'âge au 31/12/2013)

- L'accès des femmes à la formation est de 62,3 % de l'effectif formé, ce qui est conforme à leur représentation, dans l'entreprise.

### Pourcentage des heures de formation réalisées par les femmes

| Effectif | | | | | Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation par genre | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hommes | Répartition en % | Femmes | Répartition en % | Total | Hommes | % d'H formés par rapport au nombre de collaborateurs formés | Femmes | % de F formées par rapport au nombre de collaborateurs formés | Total |
| **188** | **37,5 %** | **313** | **62,5 %** | **501** | **183** | **37,7 %** | **302** | **62,3 %** | **485** |

- En matière d'aménagement de temps de travail, en 2013, sur les 10 collaboratrices ayant bénéficié d'un congé maternité, seule une a souhaité bénéficier d'un aménagement de son temps de travail à temps partiel. En revanche, 349,5 jours ont été pris par les salariés pour raisons familiales et 88 jours dans le cadre de congés paternité. Par ailleurs, pour les 54 parents justifiant de frais de garde pour leurs enfants de moins de 6 ans le montant total de la prime versée a été de 40 598 euros.
- En matière de rémunération, sur les 375 collaborateurs permanents, 93,1 %, soit 349 collaborateurs ont bénéficié d'une rémunération variable et la part des femmes représente 60,2 % des collaborateurs bénéficiaires.

### Augmentation individuelle moyenne cadre et non-cadre et par sexe

| Catégorie | H | F | Total |
|---|---|---|---|
| Cadres | 2,58 % | 3,00 % | **2,76 %** |
| Non-cadres | 1,34 % | 1,13 % | **1,18 %** |
| **TOTAL** | **2,40 %** | **2,15 %** | **2,26 %** |

En 2013, les augmentations individuelles ont été de 2,26 %. En moyenne les hommes ont eu des augmentations de 2,40 % contre 2,15 % pour les femmes. Les femmes cadres ont reçu des augmentations individuelles plus importantes que les hommes (3 % contre 2,58 %), contrairement aux non-cadres (1,34 % pour les hommes et 1,13 % pour les femmes).

Pour ce qui concerne le personnel d'immeuble, seules les augmentations générales et conventionnelles ont été appliquées. Depuis 2011, l'entreprise consacre dans son plan de salaire annuel une enveloppe dédiée à résorber les écarts de salaire les plus significatifs.

- Écart moyen entre les hommes et les femmes par catégorie (hors ComEx)

Dans le cadre du rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes présenté chaque année, une étude est réalisée sur une population administrative CDI sur les salaires de base de décembre. Cette étude pour 2013 a mis en évidence :

- sur la population cadres un écart moyen de 15 % en faveur des hommes (par rapport à 16 % en 2012) ;
- sur la population d'agents de maîtrise un écart moyen de 1 % en faveur des femmes (par rapport à 2012 où il n'y avait pas d'écart relevé) ;
- sur la population des employés un écart moyen de 1 % en faveur des femmes (en 2012, l'écart était en faveur des hommes).

### Écart de rémunération sur le salaire de base homme/femme

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|
| Codir | -15 % | -13 % | **-1 %** |
| C4 | na | na | **na** |
| C3 | 11 % | 3 % | **2 %** |
| C2 | 16 % | 7 % | **3 %** |
| C1 | -2 % | -1 % | **-2 %** |
| AM2 | 2 % | 2 % | **0 %** |
| AM1 | 3 % | 1 % | **1 %** |
| E3 | -3 % | -2 % | **-3 %** |

NB : la Convention Collective de l'Immobilier répertorie les niveaux de classifications selon 3 statuts : Employé (E), Agents de Maîtrise (AM) et Cadres (C). Les niveaux 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 (population inférieure à 3 personnes pour un des deux genres).

- Écart de rémunération sur le salaire de base homme/femme par niveau de classification professionnelle sur la population administrative du Groupe, hors ComEx

Cette analyse est réalisée à partir d'un panel représentatif de minimum 3 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.
Sur les niveaux Codir, C1 et E3 on constate que le niveau de rémunération des hommes est inférieur à celui des femmes.

- % de femmes dans le Conseil d'Administration

Pour l'année 2013, la part des femmes dans le Conseil d'Administration du Groupe est de 23 %.

- La charte de la parentalité

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, persuadée qu'en garantissant les meilleures conditions de travail à ses salariés, elle réduira le stress chez les parents actifs, ce qui aura nécessairement une répercussion sur l'absentéisme et l'amélioration de la productivité et de la performance.

Dans ce cadre, l'entreprise a souhaité améliorer l'information des collaborateurs sur les dispositifs déjà mis en place à leur attention :
- 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 ;
- participation patronale aux frais de repas au restaurant d'entreprise ;
- goûter de Noël pour les enfants du personnel au siège ;
- 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, séminaires et des déplacements professionnels ;
- participation aux frais de garde d'enfants âgés de moins de 6 ans.

### 7.5.4.5. POLITIQUE D'ALTERNANCE

Gecina a poursuivi en 2013 sa politique de recrutement en faveur de l'alternance.

Fidèle à sa démarche RSE, le Groupe propose au préalable les postes à pourvoir aux alternants présents avant de les publier en externe. Ceci a contribué à accueillir pour une 2e année consécutive, sur le même poste ou sur un poste différent, 9 alternants ayant validé leur formation sur l'année scolaire 2012-2013.
Ainsi sur l'année 2013, le Groupe a accueilli, dans presque toutes ses directions, 25 jeunes au titre de l'année scolaire 2013-2014 (5 % de l'effectif), à des niveaux de formation initiale allant de Bac à Bac + 5 dans des filières immobilières (56 %) ou des filières support : finance, informatique, RH (44 %).

Par ailleurs, sur les 14 alternants préparant un diplôme de niveau I (Master 2), 13 ont validé leur diplôme à la fin de l'année et 5 d'entre eux se sont vus proposer des contrats chez Gecina, dont 2 contrats à durée indéterminée et 3 contrats à durée déterminée.

Soucieuse de contribuer au renforcement des liens entre les établissements d'enseignement et le monde de l'entreprise, le Groupe encourage ses collaborateurs, notamment ses équipes d'encadrement, à intervenir dans des écoles de l'industrie immobilière ou écoles de commerce. À ce titre, un directeur financier intervient régulièrement auprès de l'ESSCA, en animant des cours, tandis que 4 autres directeurs de Gecina ont présenté des thématiques liées à leurs activités lors d'interventions ponctuelles à Sciences Po, l'École Spéciale d'Architecture, l'École Nationale des Ponts et Chaussées et Centrale Paris Executive.

#### 7.5.4.6. NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS

Depuis avril 2012, Gecina est engagée auprès de l'association Nos Quartiers ont des Talents afin d'accompagner et de conseiller dans leurs recherches d'emploi des jeunes diplômés (Bac + 4/5) issus de quartiers défavorisés. Au cours de l'année, une rencontre a également été organisée au sein de l'entreprise entre des jeunes provenant de l'association et des professionnels de l'immobilier pour leur présenter les métiers du secteur. Depuis le début du partenariat, 60 jeunes ont été suivis par une douzaine de parrains bénévoles de l'entreprise, dont 31,6 % ont trouvé un emploi.

# 7.6. Société

## 7.6.1. INTÉGRATION AU TERRITOIRE

### 7.6.1.1. LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DE GECINA

Gecina, en tant que foncière cotée de taille significative, se positionne comme un acteur majeur dans la chaîne de création de valeur du secteur immobilier. Ce secteur, créateur de richesse et moteur économique représente près du quart du patrimoine global de la France, en employant plus de 2 millions de personnes. Le régime SIIC a été instauré en France en 2003 pour donner aux investisseurs individuels les mêmes possibilités d'investissement en immobilier que les institutionnels. Il repose sur le principe du fonds mutuel, une entité fiscalement transparente à partir du moment où :

- elle est investie en immobilier ;
- elle tire l'essentiel de ses revenus des loyers ;
- elle distribue 95 % des bénéfices réalisés et 60 % des plus-values de cessions (loi de finance 2014) ;
- elle dispose d'un actionnariat diversifié.

Gecina offre ainsi l'opportunité aux investisseurs individuels d'accéder à une classe d'actifs performante et adaptée à la constitution d'une épargne retraite.

Dans le cadre de ce statut fiscal, la charge de l'impôt est transférée de l'entreprise (exonération de l'impôt sur les sociétés) vers l'actionnaire (impôt sur les dividendes). Cela donne la souplesse nécessaire à une activité qui mobilise de grands volumes d'investissements dans le cadre de projets qui participent à la redynamisation des territoires et à la modernisation de la ville. Par son activité de SIIC, Gecina apporte également aux entreprises un moyen d'alléger leurs bilans en externalisant leur immobilier. Gecina fournit aussi à ses clients locataires un moyen d'augmenter leur compétitivité par la qualité de son patrimoine et la valeur immatérielle qu'il génère (cf. Chap. 7.3.3 valeur immatérielle – bien-être et productivité). La vision long terme de Gecina l'incite à s'impliquer dans la vie locale et le développement territorial. Ceci crée des emplois indirects et des ressources pour les collectivités.

Par le développement et l'amélioration des actifs de son patrimoine, Gecina génère des retombées économiques sur l'activité de construction et dynamise la création d'emplois. En 2013, Gecina a injecté pour 265 millions d'euros de commandes dans l'industrie de la construction et du BTP, tant au travers de la construction ou restructuration lourde d'immeubles, qu'au titre des travaux d'amélioration et d'entretien des bâtiments. Les données les plus récentes issues de la Fédération Françaises du Bâtiment (FFB - 2012) conduisent à estimer l'impact de Gecina à 2 380 emplois indirects dans ce secteur. Compte tenu de la répartition du patrimoine de Gecina, ces emplois indirects sont principalement supportés en région parisienne.

Les dépenses d'énergie et d'eau payées par Gecina (pour la plus grande partie refacturées auprès des locataires, ont représenté 19 millions d'euros).

Gecina emploie 501 collaborateurs et leur rémunération brute globale représente 32 millions d'euros.

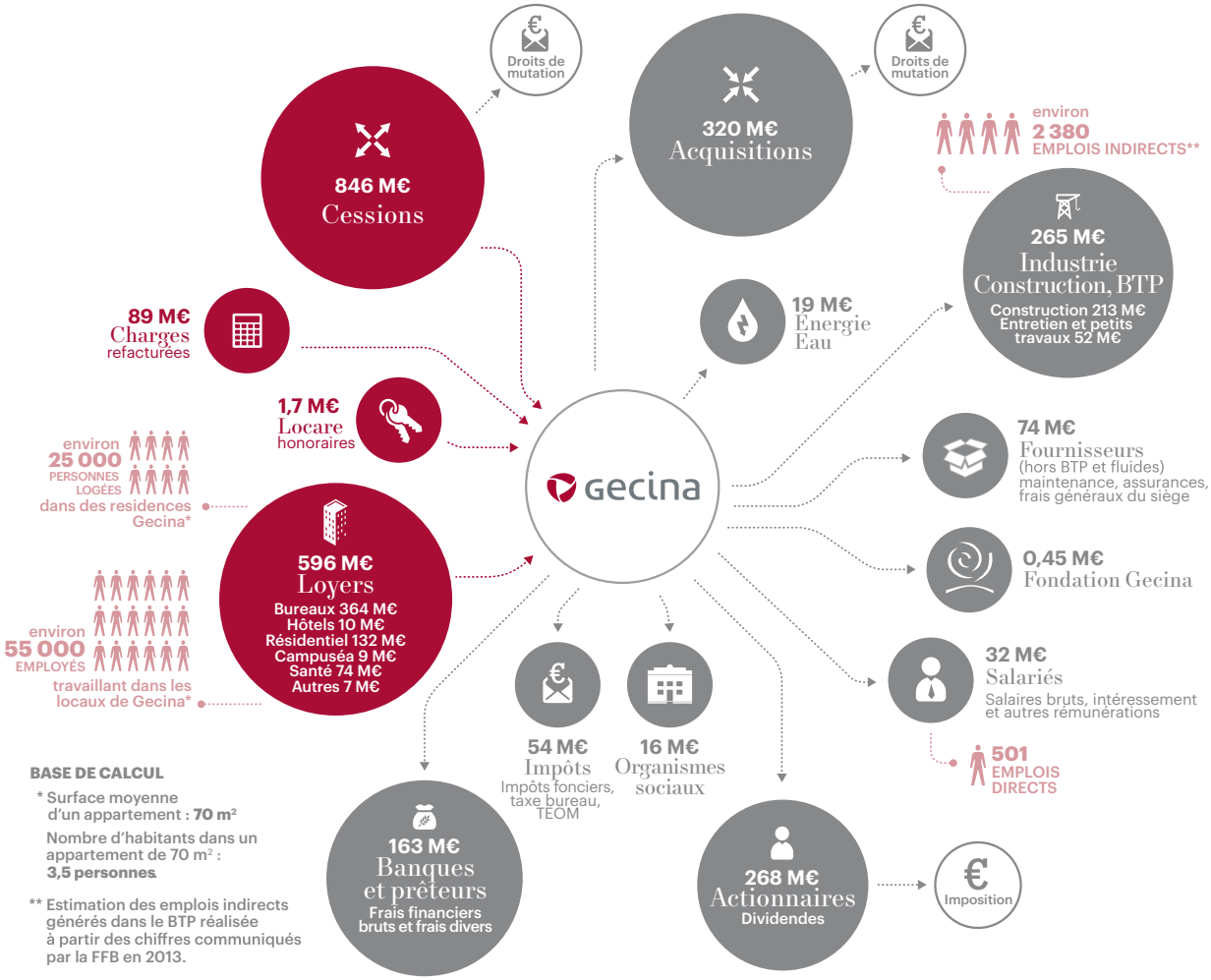
Des ratios usuels moyens d'occupation des surfaces résidentielles et tertiaires autorisent à estimer à 25 000 le nombre de personnes habitant dans les appartements et 55 000 le nombre d'employés travaillant dans des locaux appartenant à Gecina.

Le Groupe finance une partie de ses développements par la rotation régulière de ses actifs arrivés à maturité et génère ainsi des droits de mutations lors des cessions comme des acquisitions.

Gecina développe les moyens pour affiner l'évaluation de son impact en matière d'emplois et de développement régional. À ce titre, Gecina a rejoint, début 2013, le groupe de travail « Mesure de l'empreinte économique locale », créé par le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables.

### 7.6.1.2. RÉPARTITION DE LA VALEUR CRÉÉE PAR GECINA

Le schéma ci-dessous représente la contribution de Gecina à l'activité économique sur sa chaîne de valeur.




### 7.6.1.3. EXEMPLES DE PROJETS

Dans le secteur de la santé, via les projets qu'elle contribue à structurer, Gecina crée des bénéfices sociétaux pour les territoires. Les nouveaux établissements de santé réalisés mutualisent des services qui étaient auparavant dispersés dans plusieurs établissements. Cela produit des économies de fonctionnement et un bénéfice sociétal pour les usagers, comme au Havre et à Carcassonne.

Le centre commercial Beaugrenelle, rouvert en octobre 2013 dans le 15e arrondissement de Paris, s'insère durablement dans la ville en apportant une contribution au dynamisme économique du quartier et à l'attractivité du territoire. Au-delà de l'activité et des emplois générés lors de la phase de construction du centre commercial, l'exploitation de plus de 100 enseignes qui y résident génère des emplois directs dans les commerces, les loisirs, la restauration, la culture, l'administration et la gestion du site. Un forum emplois, organisé avec la ville de Paris avant l'ouverture du site a accueilli plusieurs milliers de personnes à la recherche d'un emploi. Ainsi, au global, 1 800 emplois ont été créés ou maintenus lors de la construction et de l'exploitation du centre commercial. L'implantation de ces nouvelles activités engendre des dépenses de fonctionnement réalisées auprès de fournisseurs principalement locaux et apporte des recettes fiscales supplémentaires à l'administration publique. Par ailleurs, si la forte fréquentation du centre commercial (12 à 15 millions de visiteurs/an attendus) peut produire un effet catalyseur sur les commerces et activités situés à proximité, elle peut aussi développer une certaine forme de concurrence. Ainsi Gecina s'engage auprès de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, à lui apporter une subvention de 750 000 euros sur 5 ans afin de soutenir et promouvoir les commerces de proximité.

Le centre commercial de Beaugrenelle présente, en outre, un apport sociétal pour le quartier en :

- hébergeant une mission locale pour l'emploi et une unité

de police de quartier ;
- développant une dimension culturelle et artistique (installation d'un mobile géant suspendu, œuvre de Xavier Veilhan, artiste plasticien contemporain) ;
- contribuant au renforcement de la biodiversité au travers de 7 000 m² de terrasses et de façades végétalisées, de l'installation de 6 ruches et d'un refuge pour oiseaux et de 700 m² de jardins partagés mis à la disposition des riverains et des scolaires.

## 7.6.2. RELATIONS PARTIES PRENANTES

En complément des différentes démarches et dispositifs décrits dans les paragraphes suivants, Gecina a mis en place, en 2013, un Comité parties prenantes afin d'inscrire le dialogue avec ces dernières dans la durée et de s'assurer de la meilleure prise en compte de leurs attentes. Les modalités d'organisation et les premiers résultats de cette démarche sont décrits dans le chapitre 7.1.1.2.

### 7.6.2.1. LA RELATION CLIENTS ET LA DÉMARCHE QUALITÉ

#### 7.6.2.1.1. Une démarche qualité et innovation orientée client

La démarche qualité client est une véritable valeur d'entreprise illustrée dès la signature de Gecina : « Gecina, bien plus que des mètres carrés ». Gecina place en effet la relation client au cœur de sa stratégie commerciale et patrimoniale avec la volonté d'établir une relation de confiance fondée sur la satisfaction des clients et l'écoute de leurs besoins et attentes.

S'appuyant sur l'institut Ipsos, garant de l'objectivité des résultats obtenus, Gecina a lancé en 2013 une étude barométrique Groupe sur le « Management de la relation Client » avec pour objectifs :
- l'évaluation de la **satisfaction globale** (et certaines étapes du « parcours » client) et le recueil des attentes des clients ;
- la mesure et le suivi de l'évolution des **indicateurs qualité clés** auprès des cibles « grands comptes entreprises », « résidentiels » et « étudiants » ;
- l'identification des **principales forces et voies d'amélioration de Gecina ;**
- la mise à disposition d'informations qualitatives sur les perspectives d'évolution des besoins immobiliers, dans une optique **d'innovation** et **d'adaptation permanente de l'offre de Gecina.**

Ce baromètre doit définir les indicateurs de performance de la relation client Groupe et les drivers de la qualité (enquêtes de satisfaction, reportings) afin d'élaborer les plans d'actions opérationnels nécessaires.

**LA NOTE MOYENNE DE SATISFACTION GLOBALE TOUS SEGMENTS CONFONDUS S'ÉLÈVE À 7/10.**

**Méthodologie suivie :**

Cette étude s'est déclinée sur trois segments d'activités du Groupe (immobilier d'entreprise, résidentiel classique et résidences étudiants) avec un mode d'administration adapté à chacun :
- des interviews en face à face auprès de 34 clients grands comptes de l'immobilier d'entreprise ;
- des interviews par téléphone auprès d'un échantillon représentatif du parc résidences traditionnelles ;
- des interviews on-line auprès du parc résidences étudiants.

Il constitue un outil de mesure clé pour une organisation centrée client avec 5 grands indicateurs communs à l'ensemble des entités du Groupe.
**1.** La satisfaction globale concernant l'ensemble des relations, prestations et services fournis par Gecina
**2.** La satisfaction globale concernant les relations avec les interlocuteurs Gecina
**3.** La satisfaction globale concernant la qualité de service de Gecina
**4.** La satisfaction globale concernant la qualité des prestations de Gecina
**5.** Le taux de recommandation

Tous segments d'activités confondus, le point fort de Gecina est la qualité de la relation client avec une note moyenne de 7,3/10 qui influence très positivement la recommandation clients avec un taux moyen de 86,7 %.

Dans le détail, pour l'immobilier d'entreprise, la relation avec les interlocuteurs Gecina constitue le point fort de la satisfaction. Cette relation est qualifiée de « relation de confiance et de partenariat ».
Les efforts devront principalement porter sur la réactivité de prise en charge des demandes et sur les retours d'information concernant leur traitement.

Pour l'immobilier résidentiel, les clients interviewés apprécient fortement les relations avec leur gardien et le point de vigilance portera sur la réactivité du traitement des demandes

courriers et mails, l'entretien des parties communes et la communication sur les travaux à venir ou en cours.

Enfin, pour les résidences étudiants Campuséa, les relations avec les équipes sont très appréciées par les étudiants. Une attention particulière sera portée au niveau du mobilier avec un nouvel appel d'offres début 2014.

Les premières réunions de synthèse ont eu lieu fin 2013. Les plans d'actions seront mis en œuvre en 2014 après la mise en place de la nouvelle organisation (cf. paragraphe sur l'organisation de la société dans le chapitre 5.1.9.2 Dispositif de contrôle interne).
Il s'agit de construire ici une démarche itérative et participative s'inscrivant dans une perspective de progrès.

### Une démarche de partenariat renouvelée auprès des clients grands comptes de l'immobilier d'entreprise

Gecina souhaite renforcer la relation de partenariat déjà engagée auprès de ses clients et notamment auprès des grands comptes de l'immobilier d'entreprise.

Les résultats du baromètre concernant les principaux indicateurs sont les suivants :

| | Immobilier d'entreprise (note moyenne sur 10 à l'exception du taux de recommandation) |
|---|---|
| **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 |
| 5. Taux de recommandation | 90 % |
| Relation de partenariat | 7,4 |
| Image | 7,6 |

### Une démarche proactive vis-à-vis des clients résidentiels

Les résultats du baromètre concernant les principaux indicateurs sont les suivants :

| | Immobilier résidentiel classique | Résidences étudiants Campuséa |
|---|---|---|
| | (note moyenne sur 10 à l'exception du taux de recommandation) | |
| **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 |
| 5. Taux de recommandation | 82 % | 88 % |

Par ailleurs, 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.

### Taux de satisfaction et de recommandation clients résidentiels (hors résidences étudiants)

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de satisfaction globale | | | | | |
| Clients entrants | 94 % | 94 % | 95 % | 93 % | **94 %** |
| Clients sortants | 95 % | 93 % | 94 % | 91 % | **85 %** |
| Taux de recommandation | | | | | |
| Clients entrants | 97 % | 97 % | 96 % | 95 % | **96 %** |
| Clients sortants | 92 % | 93 % | 93 % | 90 % | **89 %** |

### Taux de recommandation clients étudiants

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de satisfaction globale | | | | | |
| Clients entrants | - | - | - | - | **98 %** |
| Clients sortants | 95 % | 96 % | 98 % | 94 % | **96 %** |

Gecina traduit concrètement les résultats de ces enquêtes par la mise en place d'outils de la relation client :
- le livret locataire remis à l'entrée dans leur appartement de chaque nouveau client ;
- la « notice » travaux ;
- la newsletter « Styles de vie » ;
- la page « fan » Facebook pour les étudiants qui compte aujourd'hui plus de 4 000 fans.

#### 7.6.2.1.2. Une gestion responsable des ventes

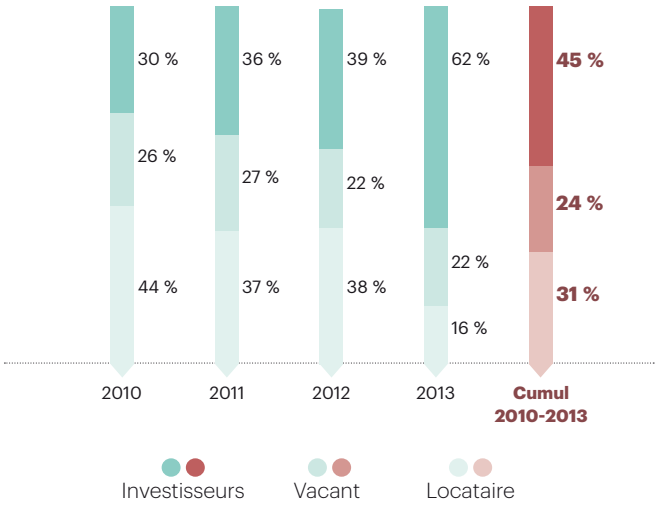
Gecina arbitre de façon régulière une partie de son patrimoine résidentiel en le vendant lot par lot. Soucieuse des impacts engendrés par la mise en vente de leur appartement sur ses locataires, la société a depuis toujours développé en précurseur des mesures d'accompagnement de ce processus.

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 :
- Gecina se fait fort d'établir un 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 ;
- les équipes de gestion et vente de Gecina sont mobilisées durant toute la phase de vente pour étudier les solutions propres à chaque cas individuel. Gecina bénéficie en la matière de l'expertise largement reconnue de sa filiale à 100 % 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 ;
- par ailleurs, Gecina propose le 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 7 000 appartements.

Sur les volumes de vente par lots des quatre dernières années (164 millions d'euros – 530 lots en moyenne annuelle), la répartition des acquéreurs des appartements mis en vente se détaille ainsi :
- 31 % 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 des primo-accédants qui acquièrent ainsi la propriété d'un appartement à un prix inférieur au marché dans un environnement qui leur est parfaitement connu ;
- 24 % 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 ;
- 45 % 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 la fin de l'année 2010, Gecina a créé son club de réflexion sur toutes les thématiques de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : Gecina Lab. Véritable laboratoire de réflexion prospective, d'échange et de partage avec ses parties prenantes, Gecina Lab vise à agir durablement au cœur même des immeubles du Groupe.

Les objectifs de ce lieu de convivialité sont les suivants : 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 efficaces et améliorer les performances des bâtiments pour les utilisateurs.

Conférences, études thématiques et visites de chantiers ont constitué, dès 2011, le socle d'un programme des activités de Gecina Lab.
Les premières rencontres de ce club se sont à la fois tenues dans les immeubles du patrimoine et appuyées sur des événements nationaux afin de sensibiliser l'ensemble des locataires aux nouvelles thématiques et d'initier des actions individuelles ou collectives. Chaque année, des réunions du club ont également lieu lors de la semaine du développement durable en avril et à l'occasion de la *World Green Building Week*, au mois de septembre.
La thématique de la consommation responsable a par exemple fait l'objet d'une conférence d'Élisabeth Laville, dirigeante fondatrice du cabinet Utopies, auprès de collaborateurs des sociétés locataires de l'immeuble Défense Ouest.

L'ambition d'ouvrir le club à d'autres parties prenantes, comme les fournisseurs ou les collectivités locales, a donné lieu à des rencontres autour de la biodiversité sur l'immeuble Horizons. Invités à s'exprimer sur le lien entre cette thématique et leurs actions, la ville de Paris et l'aménageur Paris Seine ont présenté leurs attentes et réalisations lors d'une séance coanimée avec la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux) au cours de laquelle le patrimoine actuel et futur de Gecina a démontré son anticipation de ces questions.

Dans ce même esprit d'action collective, les petits-déjeuners Gecina Lab, regroupant plusieurs locataires, donnent lieu à de nombreux échanges aboutissant à l'apprentissage mutuel des bonnes pratiques.

Sous l'égide de Gecina Lab ou profitant d'événements extérieurs, un programme riche a été mené tout au long de l'année 2013. Une visite de l'exposition « Work in Progess » commentée par Catherine Sabbah, journaliste aux Échos, a réuni plus de 40 personnes. À l'occasion de l'inauguration des toitures végétalisées du centre commercial Beaugrenelle, 150 personnes assistaient à une conférence ayant pour thème la biodiversité.

Lors de la World Green Building Week, une cinquantaine de personnes a suivi le parcours biodiversité organisé dans quatre immeubles de Gecina (Horizons, Anthos, la résidence Saint-Charles et Beaugrenelle).

Enfin, et pour aller plus loin dans l'engagement du Groupe en matière de RSE, une initiative originale a été proposée lors d'un petit déjeuner au siège de Gecina réunissant une dizaine de participants autour de la présentation du « Concours Usages Bâtiment Efficace (CUBE 2020) ». Organisé par l'Institut Français pour la Performance du Bâtiment (IFPEB) CUBE 2020 est le premier concours national interentreprises 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 sur les écogestes pendant toute l'année 2014. Les immeubles réalisant les plus grandes économies d'énergie pendant un an grâce à la mobilisation de leurs occupants sont récompensés par des médailles (bronze, argent, or ou platine) en fonction de l'atteinte de seuils absolus d'économies d'énergie. En outre, animation et communication accompagnent le concours afin de mettre en valeur les entreprises engagées et les meilleurs résultats. Gecina s'est naturellement associée avec ses clients-locataires, Banque de France, Ipsos et Page Group, pour relever ces challenges tout au long de l'année 2014. Cette initiative est soutenue par le Plan Bâtiment Durable.

Gecina s'est également mobilisée auprès d'ESSEC Alumni, association des diplômés de l'ESSEC, et a soutenu l'édition 2013-2014 des Trophées des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique en devenant partenaire de cet événement organisé par le club Énergie et Développement Durable de l'ESSEC. La remise des prix s'est déroulée le 6 février 2014 sous l'égide de Gecina Lab, membre du Jury.

Depuis sa création, près de 500 personnes, clients locataires et personnalités extérieures, ont participé aux différents rendez-vous de Gecina Lab, réunissant ainsi de grandes enseignes comme Altarea Cogedim, Banque de France, EADS, Herbert Smith, Hermès, Ipsos, PageGroup, Natixis, Pepsico, Sodexo, Tetra Pak.

Souhaitant donner une nouvelle dynamique à Gecina Lab, un benchmark large portant sur les pratiques des entreprises observées sur les marchés européens et au-delà a été réalisé en 2013, quelque soit le secteur d'activité. Globalement, le dialogue se caractérise au travers d'instances dédiées voire de comités spécifiques et sous diverses appellations. Les thématiques abordées sont larges et les modalités d'échanges variées. Les moyens sont fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise et du dispositif en place. La fréquence des rencontres est variable. Enfin, il ressort beaucoup de déclaratif, peu de sociétés apportant les preuves de leurs actions.

Par ailleurs, Gecina a effectué en direct une prise de contacts auprès de ses clients afin d'évaluer leurs attentes et apporter la meilleure réponse grâce à l'outil Gecina Lab. Cette initiative a été fortement appréciée et a fait ressortir le grand intérêt

pour la démarche. Bon nombre de clients de Gecina sont très sensibilisés aux problématiques de développement durable au sein de leurs bâtiments, et requièrent pour mener à bien leur engagement un accompagnement de la part de leur propriétaire-bailleur. Ils sont convaincus du caractère « gagnant-gagnant » du partenariat client-bailleur mené dans ce cadre.

Gecina a en outre l'ambition d'élargir son club de réflexion, créé à l'origine pour ses clients de l'immobilier d'entreprise, à ses locataires-exploitants de l'immobilier de santé et à d'autres parties prenantes, comme par exemple ses fournisseurs qui lors de présentations de sa charte achats responsables ont manifesté un fort intérêt pour cette instance (cf. Chap. 7.6.4 Achats responsables).
Enfin, pour l'activité santé, une réflexion spécifique a été initiée à la fin de l'année avec les responsables de l'équipe immobilière concernée. Le déploiement de cette démarche sera implémenté dès le début de l'année 2014, au travers d'un partenariat avec nos locataires exploitants et des personnalités du secteur.

À l'issue de la première période de réflexion menée, deux groupes de travail Gecina Lab ont alors été mis en place en interne : l'une de ces instances concerne l'immobilier d'entreprise et l'autre l'immobilier de la santé. Ces comités ont pour objectif de définir les différents plans d'actions, la façon de les mettre en œuvre avec les parties prenantes impliquées dans ce partenariat « gagnant-gagnant ».

### 7.6.2.3. UNE RELATION APPROFONDIE AVEC LES INVESTISSEURS

#### 7.6.2.3.1. Investisseurs individuels

L'équipe des relations avec les actionnaires individuels va régulièrement à la rencontre de ses actionnaires individuels à l'occasion de réunions de différente nature.

En 2013, Gecina a participé à deux conférences débats organisées avec Le Revenu à Rennes au mois de mars et à Bordeaux au mois de décembre.

En complément, le Groupe a organisé trois visites de patrimoine parisien pour ses actionnaires aux mois de juin, octobre et décembre 2013.

Gecina a publié quatre « Lettres aux actionnaires » en avril, juillet, octobre et décembre 2013, téléchargeables depuis le site Internet de la société www.gecina.fr.

L'Assemblée Générale constitue également un moment privilégié d'échange entre les actionnaires et la Direction Générale du Groupe.
Depuis 2004, toutes les actions Gecina sont statutairement nominatives. Les actionnaires sont identifiés dans les registres de la société et bénéficient ainsi d'un service personnalisé, notamment l'envoi systématique des convocations aux Assemblées Générales.
Enfin, d'importants moyens d'information sont mis à la disposition de tous :

- l'envoi systématique des informations de la société par courriel, pour les actionnaires en ayant fait la demande ;
- une adresse de messagerie spécifique : actionnaire@gecina.fr ;
- un site Internet avec un espace dédié aux actionnaires ;
- un numéro vert (0 800 800 976), appel gratuit disponible en France ;
- la création en 2013 d'un nouvel espace dédié aux actionnaires sur www.gecina.fr.

#### 7.6.2.3.2. Investisseurs ISR

En 2013, deux roadshows ont été dédiés à des investisseurs ISR sur les 13 effectués. Ainsi, 20 investisseurs ISR ont été rencontrés sur 198 rencontres (10 % - cf. Chap. 7.6.3.2. Tableau de synthèse des indicateurs de gouvernance).

### 7.6.2.4. RELATION AVEC LES IRP

Garante de la loi et du maintien d'un dialogue social de qualité, Gecina a organisé en mars 2012 des élections représentatives du personnel 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) et des membres du CHSCT pour une durée initiale de deux ans, prorogée d'une année supplémentaire, soit jusqu'au 8 mars 2015.

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 est la suivante :

| | Titulaires | Suppléants |
|---|---|---|
| Délégués du Personnel | 8 | 7 |
| Membres du Comité d'Entreprise | 6 | 6 |
| 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 2013, 100 % des accords collectifs arrivant à échéance ont été renouvelés suite aux négociations. Ils sont mentionnés dans l'agenda social (cf. Chap. 7.5.3.3 Cohésion sociale).
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 27, sachant que sur 12 réunions, 5 n'ont fait l'objet d'aucune question.
Le Comité d'Entreprise (CE) a, quant à lui, été consulté à

2 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 2013, le budget global versé au CE s'est élevé à 466 000 euros.

### 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 direct.

**■ Groupes de réflexions et instances représentatives du secteur immobilier (par ordre d'importance stratégique pour Gecina)**

**Plan Bâtiment Grenelle (2007-2012) – Bâtiment Durable (2012-2017)**
Rattaché à la Direction Générale de l'aménagement, du logement et de la nature, le Plan Bâtiment Durable fédère un réseau d'acteurs du bâtiment et de l'immobilier autour de l'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique du secteur. Son rôle consiste à 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. Après avoir été membre actif de quatre groupes de travail et copiloté le groupe « Signes de qualité » (Yves Dieulesaint) en 2012, Gecina reste impliquée en 2013 dans les actions engagées par le Plan Bâtiment Durable au travers des Assemblées Générales. Par ailleurs, Gecina a contribué à l'élaboration et a signé la charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires en novembre 2013.

**France Green Building Council (France GBC)**
France GBC est une 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 à l'international au sein du World Green Building Council (WGBC) et de contribuer au renforcement de l'offre des entreprises françaises.
Gecina est membre fondateur et administrateur de France GBC. Elle participe aux commissions « communication » (Yves Dieulesaint) et « technique » (Stéphane Carpier). En 2013, Gecina a une nouvelle fois contribué à la « World Green Building Week », événement mondial mis en place par le WGBC pour promouvoir la construction durable et la qualité environnementale des bâtiments. Elle a ainsi organisé un parcours « Construction durable et biodiversité » pour faire découvrir quatre immeubles de son patrimoine représentatifs de réalisations innovantes dans ce domaine.

**Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF)**
La FSIF a pour objet d'étudier, de promouvoir et de représenter les intérêts collectifs et professionnels de ses adhérents, de rechercher et d'appliquer tous les moyens propres à les favoriser et de les assister sur tout sujet l'intéressant directement ou indirectement. Gecina, membre de la FSIF, contribue notamment aux travaux menés par la commission développement durable.

**Green Rating Alliance**
Green Rating Alliance est une 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 benchmark européen des performances des immeubles. En 2013, Gecina est devenue membre de l'association et participe à son Conseil d'Administration (Vincent Moulard). Deux correspondants assurent les relations régulières avec l'association (Éric Saint-Martin et Stéphane Carpier) et notamment la représentation au Comité « technique » (Stéphane Carpier).

**Association HQE**
L'Association HQE a 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 les pratiques professionnelles et défendre, du niveau local à international, l'intérêt général des acteurs du secteur. Pour ce faire, l'association propose des évolutions du cadre de référence et porte son action sur les ouvrages et l'aménagement opérationnel.
Gecina adhère à l'Association HQE. À ce titre, elle participe aux groupes de travail « qualité de l'air » et « biodiversité » (Joanna Rebelo – 8 réunions en 2013). Gecina est signataire de la charte HQE® performance et est intervenue lors de l'Assemblée annuelle HQE® performance en décembre 2013.

**Association Apogée**
Apogée est le rassemblement d'organismes du secteur de l'immobilier soucieux de perfectionner

leur management immobilier, d'identifier et de promouvoir les meilleures pratiques dans leur métier.
Gecina, membre actif d'Apogée, est régulièrement intervenue dans les réunions ou conférences organisées par l'association, tant au sein des groupes permanents « Logements » et « Bureaux », que lors des mardis d'Apogée ou les conférences-débats sur des sujets d'actualité (25 collaborateurs de différentes directions opérationnelles et fonctionnelles de Gecina).

### Conseil International Biodiversité & Immobilier (CIBI)

Le CIBI est une 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™. Gecina est membre fondateur du CIBI. Elle participe, à ce titre, à son Conseil d'Administration ainsi qu'aux travaux des commissions « communication » (Yves Dieulesaint) et « technique » (Stéphane Carpier). En 2013, le club s'est réuni deux fois sur les thématiques des stratégies biodiversité de chaque partenaire et des actions menées puis de la végétalisation en ville. Quatre rencontres sont prévues pour 2014.

### Sustainable Building Alliance (SB Alliance)

SB Alliance a pour objectif de développer des méthodes communes de mesures 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.
Gecina (Stéphane Carpier) participe au groupe de travail « pilot test on common metrics » piloté par le CSTB, ayant pour mission de définir une étiquette commune.

### Certivéa

Certivéa est une filiale du CSTB qui accompagne, par la certification, les démarches d'amélioration de la performance des acteurs de la filière construction. Stéphane Carpier, directeur technique innovation et management environnemental pour Gecina, est aussi auditeur pour Certivéa (NF HQE® tertiaire et NF HQE® aménagement).

### Construction 21

Construction21 est une 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. Gecina adhère à cette plateforme (14 collaborateurs de Gecina sont membres du réseau) et participe au Comité éditorial.

## Groupes de réflexions et instances représentatives du développement durable (par ordre d'importance stratégique pour Gecina)

### Pacte Mondial (Global Compact)

Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent 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. Le Pacte Mondial, initiative internationale d'entreprises citoyennes a pour objectif de promouvoir la légitimité sociale des entreprises et des marchés. En 2013, Gecina a adhéré au Pacte Mondial, confirmant ainsi publiquement son attachement aux dix principes universels de l'initiative. En tant que membre actif, elle participe (Lionel Guichaoua) au Club « GC Advanced » 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 ».

### Club Urbanisme, Bâti et Biodiversité

Ce club d'échange est animé par la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux), avec laquelle Gecina a signé un partenariat. Il regroupe les acteurs majeurs de ce domaine dans le but de développer une approche de l'urbanisme intégrant la biodiversité, la nature de proximité et les connectivités écologiques dans les processus de construction et d'aménagements des territoires.
Gecina est membre fondateur de ce club et participe à son Conseil d'Administration (Stéphane Carpier) ainsi qu'aux travaux de réflexion réalisés (Joanna Rebelo – 2 réunions en 2013).

### Cercle de la Prospective RH

Club constitué de directeurs des ressources humaines et d'experts de la prospective et de l'innovation, le cercle de la prospective RH a 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.
Gecina (Aurélie Rebaudo-Zulberty) participe 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, au travers d'une série de groupe de travail, dont deux se sont tenus entre octobre et décembre 2013.

### Agence Parisienne du Climat

Gecina est adhérente de l'Agence Parisienne du Climat, initiative indépendante et multipartenariale de la Ville de Paris. Créée en 2011, cette association a pour vocation de promouvoir la sobriété énergétique, d'accompagner le changement des comportements, de développer les énergies renouvelables et d'aider à l'engagement concret dans la lutte contre le changement climatique dans tous les secteurs concernés (bâtiments, transports, consommation...).

### Club Développement Durable de l'Ordre des Experts Comptables

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables a créé le Club Développement Durable afin de réunir au sein de groupes de réflexion des experts de tous horizons (experts-comptables ou non) et réfléchir sur des thématiques liées à la responsabilité sociétale des organisations. L'objectif principal de cette initiative est de sensibiliser et de former les experts-comptables sur ces sujets, d'être force de propositions pour la profession comptable et financière et de faciliter l'intégration du développement durable dans les entreprises. Gecina a adhéré à ce club en 2013 et participe activement aux travaux du groupe de réflexion sur l'« empreinte économique locale » destiné à formaliser une démarche transparente, reconnue et auditable sur le sujet (Lionel Guichaoua a participé à 8 réunions de ce groupe en 2013).

### Agrion

Agrion est un 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 Cleantechs, les matières premières, la mobilité, la gestion urbaine et le développement durable.
Gecina est membre d'Agrion (Stéphane Carpier et Aurélie Rebaudo-Zulberty) et a participé en 2013 aux conférences organisées sur les achats durables, la communication responsable, le reporting RSE, l'analyse des risques et le développement durable, la gestion de l'eau et les smart grids.

### Agora RSE

L'Agora RSE est l'une des communautés françaises d'Agora Fonctions permettant aux décideurs exerçant la même fonction au sein d'une grande entreprise, de créer un lieu d'échanges et de partages d'expériences pour mutualiser leurs compétences et trouver ensemble les meilleures solutions.
Adhérente depuis plusieurs années, Gecina a poursuivi sa participation en 2013 à la vie de réseau par des visites, des échanges, et des soirées-débats abordant des sujets variés.

## 7.6.3. GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

### 7.6.3.1. ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE DU SECTEUR

Le secteur immobilier est concerné, comme d'autres secteurs, par de nombreux enjeux d'ordre éthique. Dans un environnement concurrentiel, qui touche particulièrement l'acquisition du foncier et des actifs disponibles, et soumis à la spéculation immobilière, en raison des lois naturelles du marché, l'objectif est de garantir la transparence et l'intégrité de l'organisation interne et des transactions aux parties prenantes (actionnaires, clients, associations...). La mise en place de due diligences robustes et de procédures de contrôles prévient et « traque » les pratiques non conformes à la loyauté attendue.

La contribution du reporting extra-financier joue un rôle important pour asseoir la sincérité des comptes destinés aux actionnaires et aux investisseurs, afin que ceux-ci bénéficient d'une information juste sur l'état de la valeur du patrimoine de l'entreprise au regard des nouvelles tendances RSE (comme la performance énergétique et le risque d'obsolescence du patrimoine).

Par ailleurs, la prévention de toute forme de corruption est un enjeu pour le secteur de l'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. Dans ce cadre, l'application des procédures de rotation des experts immobiliers assure l'indépendance des évaluations du patrimoine. 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.

Dans le respect de ses obligations légales, l'information donnée, notamment aux locataires, est fidèle et complète, en particulier au niveau de la transparence sur les prix et les charges leur revenant. La transparence du lobbying exercé auprès des élus et des pouvoirs publics constitue également un enjeu fort pour la déontologie du secteur (notamment 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. Gecina va plus loin en proposant sa propre charte éthique. Établie conformément aux valeurs fondamentales du Groupe, cette charte éthique a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs début 2012 et rendue publique à cette occasion.
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. En cas d'interrogation face à une opération ou de doute sur une situation particulière, les collaborateurs peuvent rendre directement compte au responsable de la Conformité par le biais d'une adresse de messagerie. L'ensemble du système d'alerte mis en place par le Groupe garantit au collaborateur la confidentialité. Un guide pratique illustrant les principes énumérés dans la charte éthique a été distribué à l'ensemble des salariés administratifs.
75 % des collaborateurs du siège ont assisté en 2012 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. Compte tenu de la rotation des effectifs sur l'année, 80 % des collaborateurs du Groupe ont été sensibilisés au code éthique. Enfin, l'intranet Gecina a été mis à jour afin d'assurer la bonne diffusion de la charte éthique auprès des collaborateurs.

La charte éthique complète les dispositions, règlements et procédures internes d'ores et déjà en vigueur au sein du Groupe.
En 2013, la procédure de lutte contre le blanchiment de capitaux a été renforcée.
En 2014, un programme de sensibilisation des collaborateurs sera lancé concernant les risques de fraude externe. Ce programme s'adressera à l'ensemble des collaborateurs intervenants dans le cadre de la relation commerciale.

En 2013, Gecina n'a fait l'objet d'aucune condamnation pénale pour non-respect de la loi (hors contravention).
Pour plus d'information, cf. Chap. 5.1.9.2 Dispositifs de contrôle interne.

### 7.6.3.2. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS DE GOUVERNANCE

Gecina poursuit en 2013 l'élargissement du domaine des parties prenantes au sein de son reporting RSE en publiant un tableau de synthèse des principaux éléments de gouvernance du Groupe en complément des chapitres qui lui sont dédiés au sein du document de référence.

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Page du document de référence 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fonctionnement des organes de direction | Nombre d'administrateurs (au 31/12/N) | 18 | 15 | 18 | 14 | 13 | **13** | 137 |
| | % d'administrateurs indépendants | 61 % | 40 % | 39 % | 36 % | 38 % | **38 %** | 137 |
| | Définition de l'indépendance conforme à celle du code AFEP-MEDEF | oui | | | | | | 137 |
| | % 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 | | 136 |
| | 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** | 137 |
| | 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** | 137 |
| | Rémunération des administrateurs | 1 785 850 € | 1 921 400 € | 1 750 000 € | 1 750 000 € | 1 360 000 € | **1 360 000 €** | 173 |
| | Rémunération des administrateurs votée en AG | oui | | | | | | 173 |
| | Nombre de réunions du Conseil d'Administration | 10 | 10 | 12 | 12 | 9 | **12** | 149 |
| | Taux de participation au Conseil d'Administration | 95 % | 95 % | 95 % | 98 % | 94 % | **98 %** | 137 |
| | Évaluation des administrateurs | - | - | oui externe | oui externe | oui externe | **oui externe** | 149 |
| | Nombre de comités indépendants du Conseil | 5 | 5 puis 3 | 3 | 3 | 3 | **3** | 149 |
| | Nombre de réunions des Comités du Conseil | 24 | 33 | 34 | 34 | 31 | **28** | 149 |
| | Taux de participation aux Comités du Conseil | 91 % | 94 % | 92 % | 98 % | 96 % | **98 %** | 149 |

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Page du document de référence 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dirigeant | Séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de directeur général | non | oui | oui | non | non | **oui** | 147 |
| | Séparation effective des rôles | oui, DG délégué | oui | oui | non | non | **oui** | 147 |
| | Organisation de la succession du CEO | non | non | non | non | oui[1] | **oui** | 147 |
| | Rémunération du CEO votée en AG | non | non | non | non | non | **non**[2] | 147 |
| Démocratie actionnariale | Publication de la répartition détaillée du capital de l'entreprise | oui | oui | oui | oui | oui | **oui** | 180 |
| | Publication des statuts | | | | - | oui[3] | **oui**[3] | - |
| | Droit de vote | | 1 action = 1 vote ; absence de vote double | | | | | 181 |
| | Mesures anti-OPA | non | non | non | non | non | **non** | 187 |
| | Taux de participation au vote/ quorum | 80,96 % | 82,96 % | 78,46 % | 81,56 % | 57,22 %[4] | **81,76 %** | - |
| | Nombre de résolutions présentées | 27 | 35 | 24 | 38 | 14 | **23** | 180 |
| | Répartition % vote positif/ % vote négatif/ % abstention | P : 96,6 %<br>C : 2 %<br>A : 1,4 % | P : 80,9 %<br>C : 16,9 %<br>A : 2,1 % | P : 91,9 %<br>C : 7,7 %<br>A : 0,4 % | P : 95,6 %<br>C : 4 %<br>A : 0,4 % | P : 94 %<br>C : 1,9 %<br>A : 4,1 % | **P : 82,1 %<br>C : 16,7 %<br>A : 1,2 %** | - |
| | Nombre de résolutions présentées par des actionnaires minoritaires | 0 | 6 | 1 | 0 | 0 | **3** | 180 |
| | Nombre de conventions réglementées présentées en AG | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | **1** | 180 |
| | Niveau d'approbation des conventions réglementées % vote positif/ % vote négatif/ % abstention | P : 80,3 %<br>C : 2,2 %<br>A : 17,5 % | P : 97 %<br>C : 1,5 %<br>A : 1,5 % | P : 77,3 %<br>C : 22,5 %<br>A : 0,2 % | P : 96,9 %<br>C : 3 %<br>A : 0,1 % | P : 87,9 %<br>C : 2,7 %<br>A : 9,4 % | **P : 99,8 %<br>C : 0,1 %<br>A : 0,1 %** | - |
| | 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 | | | - |
| Communication financière | Nombre de roadshows financiers réalisés | 5 | 9 | 18 | 21 | 14 | **11** | - |
| | Nombre d'investisseurs rencontrés | 71 | 169 | 274 | 282 | 204 | **178** | - |
| | Nombre de roadshows extra-financiers réalisés | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | **2** | - |
| | Nombre d'investisseurs ISR rencontrés | 0 | 0 | 4 | 30 | 3 | **20** | - |
| | 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 | 4 | 6 | 5 | 7 | **5** | - |

(1) Processus en cours à la fin 2012.
(2) Vote à titre consultatif au cours de l'AG 2014 statuant sur les comptes 2013.
(3) Site Internet.
(4) Non-présence au quorum d'un des principaux actionnaires du Groupe.

## 7.6.4. LES ACHATS RESPONSABLES

### 7.6.4.1. LA DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES DE GECINA

#### 7.6.4.1.1. LA STRATÉGIE D'ACHATS RESPONSABLES ET LE SUIVI DES PLANS D'ACTIONS

Chaque direction opérationnelle et fonctionnelle de Gecina assure la responsabilité des achats nécessaires à son activité.

Afin de définir la stratégie d'achats responsables et de coordonner la démarche, Gecina a mis en place, depuis 2011, un groupe de travail composé des représentants des différentes fonctions gérant une ou plusieurs familles d'achats identifiées comme prioritaires.
En 2013, ce groupe de travail, piloté par la Direction RSE, s'est réuni lors de comités trimestriels afin de suivre le déploiement du plan d'actions, des résultats et des indicateurs déterminés pour chaque famille prioritaire suivant les 4 engagements de la stratégie d'achats responsables.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Process d'achats** | Savoir identifier le juste besoin | Formuler des spécifications (plus écologiques) | Sécuriser les relations fournisseurs (pérennes et équitables) | Optimiser le service après-vente (écologique) |
| **4 engagements** | 1 **Former les parties prenantes aux enjeux RSE** de construction et d'exploitation des bâtiments | 2 **Adosser nos pratiques d'achat aux meilleurs standards de qualité et de traçabilité** des produits, services et bâtiments | 3 **Bâtir des relations partenariales avec nos fournisseurs** sur la RSE | 4 **Sensibiliser et impliquer les utilisateurs** pour garantir un impact optimal de notre démarche d'achats responsables |
| **Actions clés** | • Former/sensibiliser les équipes internes aux enjeux de DD, des Achats Responsables, des immeubles verts (Asset & Investissement)...<br>• Sensibiliser les fournisseurs et prestataires aux enjeux DD et à la prise en compte de la RSE dans leurs processus et pratiques<br>• Définir les critères de bonne gestion environnementale des chantiers et les intégrer au SMG<br>• Partager les engagements RSE avec les fournisseurs réguliers par la signature de la charte d'achats responsables | • Déployer la grille de scoring investissement responsable<br>• Réviser les standards et exigences des CDC pour intégrer des critères environnementaux et sociaux pour toutes les familles prioritaires<br>• Renforcer la procédure de lutte contre le travail dissimulé<br>• Améliorer la traçabilité sociale des principales références<br>• Intégrer le critère énergétique dans le renouvellement du parc PC et étudier les opportunités de virtualisation des serveurs<br>• Déployer une politique interne d'impression responsable (papier et prestations d'impression)<br>• Établir un référentiel d'événements responsables | • Évaluer les prestataires actuels sur des critères RSE<br>• Co-construire des plans de progrès avec les fournisseurs évalués concernés<br>• Réaliser des audits (de vérification et de progrès) des prestataires et fournisseurs sur site<br>• Accompagner les prestataires dans une politique responsable de santé et de sécurité (accidents, travail clandestin...)<br>• Signer le CCAG (après présentation du support pédagogique) avec l'ensemble des prestataires<br>• Développer le recours au secteur protégé et adapté | • S'engager dans le recyclage des matériaux en fin de vie (cœur de métier et fonctions support)<br>• S'engager dans le tri des déchets en phase d'exploitation<br>• Intégrer les équipements de tri dans les cahiers des charges lors des rénovations<br>• Former des gardiens d'immeubles aux écolabels, notamment sur les produits d'entretien |

NB : les actions principales de ce plan d'actions se retrouvent dans le tableau global des plans d'action du chapitre 7.1.3

Les Comités Achats Responsables trimestriels ont bénéficié de la présence d'un tiers expert, le cabinet Utopies, chargé d'apporter un regard critique et constructif sur les propositions et les restitutions faites par le groupe de travail. Compte tenu de l'avancement des actions engagées et de l'évolution des technologies, des marchés, de la maturité des fournisseurs et des attentes des clients, de nouvelles actions enrichissent régulièrement le plan d'actions achats responsables suivi lors de ces réunions.

#### 7.6.4.1.2 L'importance de l'accompagnement des fournisseurs en matière de RSE

Par ailleurs, consciente de l'importance que revêt son marché fournisseurs, Gecina souhaite contribuer au renforcement et à la pérennisation des activités de ces derniers. Une attention particulière est donc accordée aux entreprises dont les structures sont les plus petites (PME et TPE) afin de les accompagner dans leur prise de conscience et leur évolution par rapport aux enjeux du développement durable. Ainsi, dans le cadre de sa stratégie achats responsables, Gecina prend soin de faciliter l'accès à l'information concernant la RSE et le développement durable pour ces fournisseurs, de les sensibiliser à la prise en compte de ces enjeux dans leurs stratégies et leurs modèles comme à l'intégration des meilleures pratiques dans leurs processus.

Cette considération portée aux TPE et PME a été identifiée par l'ADEME comme une attitude exemplaire dans un secteur où ces structures sont très nombreuses. À ce titre, l'ADEME a financé, en 2012, 50 % du programme d'études visant à mettre en place la stratégie d'achats responsables de Gecina.

### 7.6.4.1.3. LA PRIORISATION DES FAMILLES D'ACHATS

Une analyse des dépenses majeures de Gecina, soit 92 % des dépenses globales, a été menée en 2012. Elle a conduit à l'identification de 11 familles d'achats prioritaires définies suivant le niveau de priorisation, calculé en fonction des éléments suivants :

- volume des dépenses (selon les normes IFRS) ;
- opportunité de contribution aux objectifs RSE de Gecina et de valorisation en termes d'image ;
- niveau de risque (environnemental, social et sanitaire) ;
- capacité à agir sur la catégorie (structure du marché et capacité d'influence vis-à-vis des fournisseurs) ;
- contraintes techniques ou réglementaires associées ;
- importance du nombre des TPE et PME sur le marché et leur caractère stratégique (savoir-faire spécifique, filière en difficulté…).

Afin de garantir l'appropriation de la démarche en interne et l'implication des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles, cette analyse a aussi tenu compte de la représentativité des fonctions clés de l'entreprise. Ainsi, une douzième famille correspondant aux prestations intellectuelles a-t-elle été ajoutée à la liste.

Les douze familles d'achats prioritaires ainsi identifiées ont été regroupées dans cinq sous-groupes de travail :

- **Investissements :** Achat d'immeubles neufs (VEFA et CPI) 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 (petit entretien avec ordre de service),
  – couverture et façade (charpente/couverture/étanchéité),
  – agencement et finitions des parties privatives ;
- **Services et petits équipements :**
  – luminaires, équipements électriques (ampoules, néons, piles et batteries),
  – équipements électriques et électroniques (PC, imprimantes, téléphonie, écrans, périphériques…) ;
- **Prestations intellectuelles :** communication, marketing, juridique et ressources humaines.

Le tableau ci-dessous fournit les niveaux de risques identifiés pour chacune des familles d'achats prioritaires ainsi que l'indice de priorisation.

| Catégorie/ sous-groupe de travail | Famille d'achats | Risque environnemental | Risque sanitaire | Risque social | Indice de priorisation |
|---|---|---|---|---|---|
| Investissements | Achat d'immeubles neufs (VEFA/CPI) ou existants | 5 | 5 | 5 | 31 |
| Travaux & construction | Finitions | 5 | 5 | 5 | 30 |
| Travaux & construction | Équipements techniques | 5 | 5 | 5 | 29 |
| Travaux & construction | Clos couvert (charpente, couverture, étanchéité) | 5 | 5 | 5 | 29 |
| Exploitation & maintenance | Maintenance (avec contrat : antennes et câbles, contrôle technique et sécurité incendie, groupe électrogène, VMC, assainissement, ascenseurs, contrôle d'accès, plomberie, portes, menuiseries, vitrerie, serrurerie, chauffage, climatisation, électricité, peintures, faux plafonds…) | 5 | 5 | 5 | 29 |
| Exploitation & maintenance | Agencement et finitions parties communes (agencements, cloisons, faux plafonds, revêtements, finitions, parties communes) | 5 | 5 | 5 | 29 |
| Exploitation & maintenance | Maintenance courante (petit entretien sans contrat : antennes et câbles, contrôle technique et sécurité incendie, groupe électrogène, VMC, assainissement, ascenseurs, contrôle d'accès, plomberie, portes, menuiseries, vitrerie, serrurerie, chauffage, climatisation, électricité, peintures, faux plafonds…) | 5 | 5 | 5 | 28 |
| Exploitation & maintenance | Maintenance couverture et façade (charpente, couverture, étanchéité) | 4 | 5 | 5 | 27 |
| Services et petits équipements | Luminaires, équipements électriques (ampoules, néons, piles et batteries) | 5 | 5 | 4 | 27 |
| Exploitation & maintenance | Agencement et finitions parties privatives (agencements, cloisons, faux plafonds, revêtements, finitions, parties communes) | 5 | 5 | 5 | 27 |
| Services et petits équipements | Équipements électriques et électroniques (PC, imprimante, téléphonie, périphériques, écrans, matériels vidéo conférence) | 5 | 5 | 4 | 26 |
| Prestations intellectuelles | Prestations de communication, marketing, ressources humaines et juridiques | 0 | 0 | 1 | 13 |

Indice de priorisation : échelle de 0 à 31 (de la priorité la plus faible à la plus élevée).
Risques : échelle de 0 à 5 (du risque évalué comme le plus faible au risque évalué comme le plus élevé).

## 7.6.4.2. LES ACTIONS ET LA PERFORMANCE DE GECINA EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES

### 7.6.4.2.1. ACTIONS CLÉS ET PERFORMANCE LIÉES À L'ENGAGEMENT DE FORMER ET SENSIBILISER LES PARTIES PRENANTES

En 2013, la formation aux immeubles verts a été déployée aux équipes d'asset management. Parallèlement, l'ensemble des équipes techniques des lignes d'activités, des équipes de travaux et construction, des équipes juridiques, des managers de communication et marketing et des services généraux, ainsi qu'une grande part des responsables de gestion, des équipes informatiques et ressources humaines concernées ont été sensibilisées à la mise en œuvre des achats responsables et de la charte d'achats responsables en particulier. Un programme de formation des managers clés de l'entreprise aux achats responsables a été intégré au plan de formation 2014.

Suite à un travail de rédaction réalisé en collaboration avec l'ensemble des membres du groupe de travail, la charte d'achats responsables de Gecina a été signée par le directeur général, Philippe Depoux et diffusée à l'ensemble des collaborateurs du groupe, au quatrième trimestre de l'année. Cette charte, destinée à être également signée par les fournisseurs de Gecina décrit les engagements et les attentes du Groupe sur les 5 thèmes fondamentaux de la RSE que sont : la santé et la sécurité, les conditions de travail et la diversité, l'éthique et la transparence, l'environnement, l'innovation sociale et environnementale. Elle constitue un élément fondateur du dialogue que Gecina souhaite instaurer avec ses fournisseurs pour développer une démarche de progrès partagée sur le plan environnemental et social.
Elle est communiquée aux fournisseurs par le collaborateur de Gecina en charge de la relation avec le fournisseur avant toute intervention et signée suivant la règle d'application décrite ci-dessous.

**Les règles d'application de la charte d'achats responsables concernent :**

**1.** Tous les fournisseurs opérant dans le cadre de projets de construction ou les promoteurs réalisant des opérations en VEFA ou CPI. Pour les achats de biens existants une clause sera directement intégrée dans les actes notariés à partir de 2014.

**2.** Tous les fournisseurs référencés par Gecina étant intervenus suite à un contrat-cadre ou un ordre de service en 2013 (hors projets de construction déjà engagés) dits :
- « techniques » totalisant un montant de dépenses supérieur ou égal à 100 k€ ;
- « honoraires » totalisant un montant de dépenses supérieur ou égal à 70 k€ ;
- « autres fournisseurs » totalisant un montant de dépenses supérieur ou égal à 20 k€.

**3.** Tous les nouveaux fournisseurs référencés à partir de novembre 2013, dits :
- « techniques » ou « honoraires » faisant l'objet d'une consultation dont le montant est supérieur ou égal à 45 k€ ;
- « autres fournisseurs » enregistrant une commande supérieure ou égale à 10 k€ ou un montant prévisionnel de dépenses supérieur ou égal à 20 k€/an.

Trois sessions de présentation de la charte ont été organisées au mois de décembre dans le but de réunir les 165 entreprises « techniques » et « honoraires » totalisant un montant de dépenses supérieur ou égal à 100 k€ (elles représentent 80 % des dépenses régulières d'exploitation et de maintenance) avec pour objectif de préciser :
- les éléments de contexte du développement durable du secteur ;
- la politique RSE de Gecina et la stratégie d'achats responsables ;
- les éléments de la charte et les attentes envers les fournisseurs.

Ces sessions ont regroupé 60 % des fournisseurs invités ainsi que des collaborateurs de Gecina. Elles se sont tenues en présence du directeur général et ont été l'occasion d'échanges constructifs. Pour chaque session, un fournisseur a été appelé à témoigner de son engagement et à signer la charte avec Philippe Depoux.

En complément, deux ateliers de sensibilisation complémentaires ont été organisés afin de poursuivre les échanges en petits groupes avec des TPE et PME. Trente fournisseurs ont été conviés à ces 2 sessions et 70 % y ont assisté.
À fin 2013, 44 % des 165 fournisseurs réguliers auxquels la charte a été adressée l'ont signé.
À mi-février 2014, 49 % ont signé cette charte.
L'objectif sur cette typologie de fournisseurs est d'atteindre 90 % de signataires fin 2014.

**Engagement 1** : sensibiliser les parties prenantes aux enjeux RSE de construction et d'exploitation des bâtiments

| Actions | Indicateur | Ligne d'activité évaluée | Résultat 2013 | Objectif 2014 | Observations |
|---|---|---|---|---|---|
| Former les équipes d'asset et d'investissement aux immeubles verts | % des équipes d'asset et d'investissement formées aux immeubles verts | Ensemble des lignes d'activités | 71 % | 100 % | Le but de cette formation était de faire prendre conscience aux équipes d'asset du contexte et du niveau d'attentes du marché par rapport à ces enjeux, ainsi que de donner les clés de lecture utiles pour les investissements, arbitrages et actions RSE à mener sur le patrimoine. |
| Former les managers clés aux achats responsables | % des managers clés de Gecina formés aux achats responsables | Ensemble des lignes d'activités | 0 % | 100 % | La formation a été intégrée au plan de formation globale pour 2014. |
| Sensibiliser les fournisseurs réguliers ciblés (TPE/PME) à la RSE | % des fournisseurs réguliers ciblés sensibilisés | Ensemble des lignes d'activités | 70 % | 100 % | 30 fournisseurs réguliers ont été identifiés pour assister à 2 sessions de sensibilisation au mois de décembre. Les sessions ont duré 2 heures et ont été coanimées par des équipes internes et le cabinet Utopies. |
| Partager les engagements RSE avec les fournisseurs réguliers par la signature de la charte d'achats responsables | % de fournisseurs réguliers ayant signé la charte d'achats responsables | Ensemble des lignes d'activités | 44 % (des fournisseurs réguliers d'exploitation et maintenance) | 90 % | En novembre 2013, la charte a été adressée à 165 fournisseurs réguliers des activités d'exploitation et de maintenance. 44 % d'entre eux ont signé le document à fin décembre. En 2014, la charte sera adressée aux fournisseurs réguliers des autres domaines d'activité, ainsi qu'à tout nouveau fournisseur répondant aux règles d'application définies. |

### 7.6.4.2.2. ACTIONS CLÉS ET PERFORMANCE LIÉES À L'ENGAGEMENT D'ALIGNER NOS PRATIQUES D'ACHATS AUX MEILLEURS STANDARDS DE QUALITÉ ET DE TRAÇABILITÉ DES PRODUITS ET SERVICES

**Engagement 2** : adosser nos pratiques d'achats aux meilleurs standards de qualité et de traçabilité des produits, services et bâtiments

| Actions | Indicateur | Ligne d'activité évaluée | Résultat 2013 | Objectif 2014 | Observations |
|---|---|---|---|---|---|
| Déploiement de la grille de scoring d'investissement durable et mise à jour en fonction de la cartographie du patrimoine | % de projets présentés suivant un scoring d'investissement durable | Ensemble des lignes d'activités | 59 % | 100 % | 100 % des projets de résidence étudiants ont été présentés avec une grille standard d'évaluation de la performance durable. Pour les projets d'immobilier tertiaire et de santé, le scoring a été réalisé suivant différentes méthodologies (évaluation interne ou externe). |
| Réviser l'ensemble des standards et exigences des CDC pour y intégrer des critères environnementaux et sociaux pour toutes les familles prioritaires | % du matériel informatique écolabellisé ou intégrant des critères environnementaux | Parc informatique | 100 % | 100 % | L'ensemble du parc informatique Gecina (PC, imprimantes, scanners…) possède le label Energy Star 5.0 et des nombreuses références possèdent également le label Ange Bleu. |

| Actions | Indicateur | Ligne d'activité évaluée | Résultat 2013 | Objectif 2014 | Observations |
|---|---|---|---|---|---|
| Réviser l'ensemble des standards et exigences des CDC pour y intégrer des critères environnementaux et sociaux pour toutes les familles prioritaires | % de familles de produits intégrant des critères environnementaux | Exploitation & maintenance Immobilier d'Entreprise | 36 % | 50 % | Intégrer des critères environnementaux spécifiques aux différents produits est un exercice complexe qui demande un suivi précis des évolutions technologiques du marché et des positionnements de prix. De nombreuses familles de produits ont toutefois été étudiées pour privilégier les écolabels (Ange bleu, Cygne blanc, étiquetage A+...) ou des valeurs ne dépassant pas celles préconisées par l'OMS en termes d'émissions de COV. |
| | | Exploitation & maintenance Immobilier Résidentiel | 39 % | 50 % | |
| | % des cahiers des charges revus au titre des achats responsables | Ensemble des lignes d'activités | 25 % | 30 % | Cette donnée intègre la révision des critères liés aux produits (cf. indicateurs ci-dessus) ainsi que des bonnes pratiques et orientations plus générales. |
| Déployer une politique interne d'impression responsable (papier et prestations d'impression) | % de publications conformes à la politique interne | Publication des services marketing, communication interne et externe | 100 % des publications corporate | 100 % des publications corporate et extension aux publications marketing | Le papier utilisé pour les publications corporate respecte la politique définie (100 % recyclé, certifié FSC, certifié écolabel européen, fabriqué en France, imprimé par des imprimeurs Imprim'Vert, avec un usage des pelliculages et autres effets de vernissage limité). Afin de rationaliser les volumes, les impressions de ces documents sont réalisées à la demande. |

### 7.6.4.2.3. ACTIONS CLÉS ET PERFORMANCE LIÉES À L'ENGAGEMENT « BÂTIR DES RELATIONS PARTENARIALES AVEC NOS FOURNISSEURS SUR LA RSE »

Afin d'accompagner les fournisseurs et prestataires dans la mise en œuvre opérationnelle des engagements pris au travers de la charte d'achats responsables, Gecina a développé en 2013, un questionnaire d'évaluation destiné à analyser la performance des fournisseurs et prestataires en termes environnementaux, sociaux, sociétaux et d'organisation. Accessible via une plateforme internet pour en faciliter l'utilisation, ce questionnaire est constitué d'une vingtaine de questions. Les résultats sont pondérés en fonction de la taille de l'entreprise afin d'en garantir un maximum de comparabilité.
Cet outil, dont le lancement est prévu début 2014 sera adressé, dans un premier temps aux fournisseurs signataires de la charte. L'analyse des résultats de ces questionnaires conduira à identifier des pistes d'actions par familles d'achats et par fournisseurs. Il contribuera à la mise en œuvre de plans de progrès, qui pourront être alimentés, en complément, par des audits sur site.

**Une démarche reposant avant tout sur une volonté de progrès**

| CADRER | ÉVALUER | PROGRESSER |
|---|---|---|
| **1.** Charte d'engagements, sensibilisation et spécifications techniques | **2.** Évaluation des pratiques et de la performance par questionnaires et ateliers de réflexion | **3.** Audits sur site (vérification et progrès) et construction de plans de progrès |

**Engagement 3** : bâtir des relations partenariales avec nos fournisseurs sur la RSE

| Actions | Indicateur | Ligne d'activité évaluée | Résultat 2013 | Objectif 2014 | Observations |
|---|---|---|---|---|---|
| Signer le CCAG avec l'ensemble des prestataires | % de CCAG signés | Exploitation & maintenance Immobilier d'Entreprise et Résidentiel | 40 % des fournisseurs techniques dont le montant de dépense > 10 k€ | 100 % des fournisseurs techniques dont le montant de dépense > 100 k€ et 80 % des fournisseurs techniques dont le montant de commande > 10 k€ | 40 % des fournisseurs techniques dont le montant de dépenses est supérieur à 100 k€ ont signé le CCAG en 2013. Le CCAG a été entièrement revu pour être envoyé début 2014 à l'ensemble des fournisseurs et prestataires intervenants sur des activités d'exploitation et de maintenance pour un montant de commande supérieur à 10 k€. |
| Développer le recours au secteur protégé et adapté | Nombre d'unités bénéficiaires (UB) valorisées par le recours à des ESAT ou EA | Ensemble des lignes d'activité | 0,57 UB | 1 UB | Dans le cadre de la politique Handicap mise en place en 2013, une réflexion a été engagée par un sous-groupe de travail afin d'augmenter sensiblement la part des unités bénéficiaires au travers de prestations à valeur ajoutée pour Gecina et la filière concernée. |

### 7.6.4.2.4. ACTIONS CLÉS ET PERFORMANCE LIÉES À L'ENGAGEMENT « BÂTIR DES RELATIONS PARTENARIALES AVEC NOS FOURNISSEURS SUR LA RSE »

**Engagement 4** : sensibiliser et impliquer les utilisateurs pour garantir un impact optimal de notre démarche d'achats responsables

| Actions | Indicateur | Ligne d'activité évaluée | Résultat 2013 | Objectif 2014 | Observations |
|---|---|---|---|---|---|
| Former les gardiens d'immeubles aux écolabels, notamment sur les produits d'entretien | % de produits d'entretien écolabellisé ou intégrant des critères environnementaux | Immobilier résidentiel | 11 % | 20 % | L'objectif fixé en 2012 pour 2013 a été révisé pour tenir compte de la capacité du marché à fournir des produits à un niveau de qualité suffisant et ne générant pas une gêne excessive pour les locataires. |
| S'engager dans le recyclage des matériaux en fin de vie (cœur de métier et fonctions support) | % d'immeubles équipés d'un point de collecte pour la récupération des tubes fluo usagés | Immobilier résidentiel | 66 % | 100 % des immeubles ayant un gardien | Les ampoules des immeubles n'ayant pas de gardien sont remplacées directement par l'électricien. Pour le reste du patrimoine les collecteurs sont systématiquement adressés pour chaque nouvelle commande dans un immeuble non déjà équipé. |

## 7.6.5. MÉCÉNAT ET PARTENARIATS

### 7.6.5.1. GECINA ACCOMPAGNE LA FONDATION PALLADIO

Gecina est membre fondateur de la Fondation Palladio. Issue d'une initiative originale des entreprises de l'industrie immobilière, la Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a été créée en 2008 autour de l'enjeu qu'est la construction de la ville de demain et de ses lieux de vie. Elle a pour mission de rassembler et d'inviter au débat tous les acteurs engagés aujourd'hui dans sa construction (élus, professionnels de l'industrie immobilière, professionnels d'autres secteurs concernés par la problématique urbaine, chercheurs, membres de fédérations ou d'associations, médias). Elle soutient et accompagne ceux qui la construiront demain, qu'ils soient étudiants, chercheurs ou jeunes professionnels.

En 2013, grâce au soutien de Gecina, la Fondation Palladio a notamment pu développer :

- l'ensemble des outils du Pôle Avenir Palladio : 12 bourses ont été octroyées à des doctorants et post-doctorants, représentant une allocation globale de 100 000 €. Le Prix Junior de l'immobilier du SIMI et le Prix AREIM ont été parrainés respectivement pour la 6e année et la 3e année consécutives. La Fondation a porté également la 2e édition du Forum des métiers de l'industrie immobilière (40 exposants et 1 400 visiteurs), ainsi que l'Espace Formations du SIMI (17 formations issues de 10 établissements). 18 établissements représentant 28 formations étaient présents à la rentrée universitaire Palladio ;
- le 2e 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 habitants ?,* parrainé par Gérard Collomb, sénateur-maire de Lyon et Président du Grand Lyon. Les Actes 2012-2013, fruits des travaux du cycle et de ses 27 auditeurs, ont été publiés en novembre 2013, complétant ainsi la Collection créée en 2012. **La Ville de demain pour quels usages ?** sera le thème du 3e cycle parrainé par Jean-Louis Borloo, ancien ministre et député du Nord ;
- le Pôle Recherche Palladio, organisateur du 2e colloque international de Recherche sur l'immobilier et la construction de la ville, sur le thème de *La Construction d'une Ville durable – les chercheurs, boursiers de la Fondation Palladio, prennent la parole.* Les 8 boursiers 2012 de la Fondation et des experts reconnus ont croisé leurs regards sur les enjeux sociaux, environnementaux et économiques.

En 2013, Gecina a été particulièrement impliquée dans :

- la gouvernance (Conseil d'Administration) de la fondation ;
- la communication de la fondation : Gecina a accueilli les équipes de la fondation lors de l'un de ses Comités de Direction ;
- le pôle Avenir Palladio : Bernard Michel est Président du Comité des bourses Palladio et Gecina a participé au forum des métiers de l'industrie immobilière ;
- l'Institut Palladio : Loïc Hervé a été auditeur du cycle 2012-2013 et Vincent Moulard sera auditeur du cycle suivant. Tous deux sont directeurs exécutifs de Gecina ;
- le pôle Recherche Palladio : Gecina a accueilli le colloque recherche Palladio et a participé à son organisation.

### 7.6.5.2. AIDE À LA RÉINSERTION PAR LE LOGEMENT

Gecina a engagé des partenariats avec trois associations (Solidarités Nouvelles pour le Logement - SNL Paris, Habitat et Humanisme et Coallia) agissant dans le domaine de la réinsertion par le logement. Le Groupe leur loue depuis quelques années des appartements à des loyers préférentiels, inférieurs aux valeurs de marché. 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 Ile-de-France est quasiment inaccessible aux revenus très modestes tandis que l'accès au parc social classique est engorgé du fait du déficit de logements sociaux. Sur le modèle pratiqué au Royaume-Uni, Gecina loue 7 appartements dans différentes résidences aux 3 associations d'aide et d'accompagnement social pour l'hébergement avec lesquelles elle a engagé un partenariat.
Les candidats sont proposés par les associations qui relaient les demandes de la Ville de Paris ou de la préfecture. Les loyers sont plafonnés. 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.
En 2012, 5 appartements étaient ainsi loués aux associations partenaires. Pour renforcer son soutien à ces associations, 7 appartements bénéficient en 2013 à des familles rencontrant des difficultés de logement. La majeure partie de ces appartements accueillent à présent leur deuxième « génération » de locataires. Cela constitue la 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

### UNE STRUCTURE RENOUVELÉE

La Fondation d'entreprise Gecina est présidée par Bernard Michel, le Président de Gecina. Le Conseil est constitué de huit membres :

- cinq représentants des fondateurs 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.

**La composition du Conseil d'Administration est la suivante :**

**Membres de Gecina**

- Bernard Michel, Président de Gecina ;
- Philippe Valade, Secrétaire général de Gecina ;
- Viviane Carbognani Liotta, Directrice de la comptabilité fournisseurs ;
- Loïc Herve, Directeur de l'immobilier résidentiel et santé ;
- Jacques Craveia, Directeur des opérations au sein de l'immobilier d'entreprise.

**Personnalités qualifiées :**

- Anne Voileau, Directrice de la radio Vivre FM et rédactrice en chef de la revue Être Handicap Information ;
- Dominique Legrain, ancien Inspecteur général de l'environnement ;
- Ryadh Sallem, sportif de haut niveau, Directeur de l'association Cap Sport Art Amitié Aventure (CAPSAAA).

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil s'est réuni à 3 reprises et la Fondation a été renouvelée pour un nouveau quinquennat jusqu'en 2018. La société Gecina, membre fondateur de la Fondation, lui a octroyé, lors de ce renouvellement, une dotation statutaire de 1 000 000 € sur cinq ans, soit une augmentation de son plan de financement de 25 % par rapport au quinquennat précédent.
Au cours de cette année de transition, la Fondation a également acté le bilan de son 1er quinquennat, reconduit le mandat des administrateurs et voté 11 nouveaux programmes.

### UNE IDENTITÉ PROPRE, PASSERELLE 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.
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.

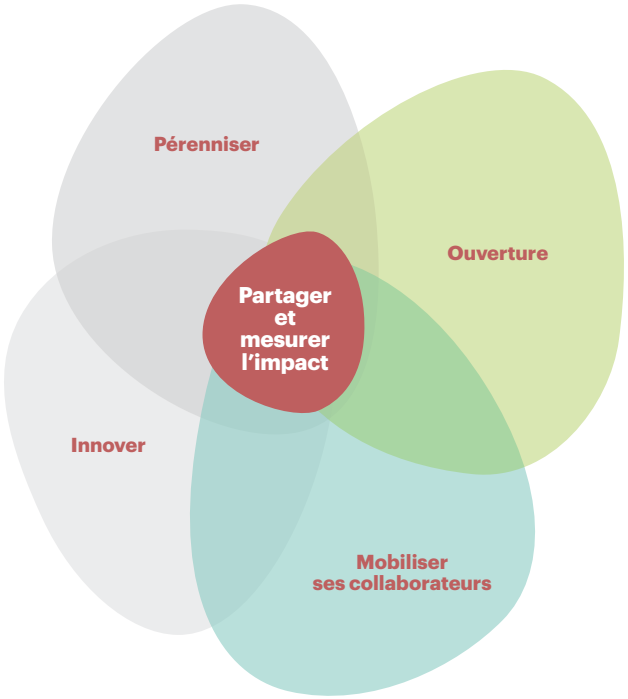
La Fondation s'inscrit dans une démarche d'ouverture de Gecina aux enjeux de la société civile en allant au-delà de ses engagements métiers. En impliquant les collaborateurs du Groupe, elle nourrit et enrichit la réflexion de l'entreprise sur les problématiques sociétales et participe à la construction 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 FÉDÉRATEUR, SOURCE DE DÉVELOPPEMENT

Les salariés du Groupe sont au cœur des projets soutenus par la Fondation. Ils interviennent sur la base du volontariat et du bénévolat selon 3 dispositifs participatifs :

- partenariat par l'apport d'expertise ;
- parrainage de projets ;
- mobilisation collective sur des actions concrètes et ponctuelles de soutien.

L'action de la Fondation s'organise autour de 5 axes :




### PÉRENNISER & DÉVELOPPER SES PRATIQUES

Compte tenu de son expérience, la Fondation a choisi de pérenniser ses soutiens sur la durée avec ses deux partenaires historiques :

- l'Office National des Forêts (ONF) pour l'accessibilité et la biodiversité du patrimoine forestier sur l'unité territoriale de Melun Sénart dans l'Essonne ;
- le Conservatoire du littoral pour des programmes de sensibilisation au patrimoine naturel et l'accessibilité du bâti au Jardin du Rayol dans le Var.

Compte tenu de leurs représentativités et capacités de déploiement, de nouveaux partenariats sur deux ans ont été tissés avec d'autres acteurs locaux ou nationaux :

- la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) pour le maintien de la biodiversité en milieu urbain ;
- l'association CAPSAAA pour le déploiement de l'équipe nationale de Rugby fauteuil ;

- la radio associative Vivre FM pour l'émission « Construire ensemble » ;
- l'ONG Ashoka pour le Programme Impact Handicap.

Ces conventions s'accompagnent systématiquement d'une d'implication des collaborateurs en termes de mécénat de compétences.

### OUVERTURE & ÉQUILIBRE

Consciente des nombreux besoins du secteur associatif, la Fondation a souhaité maintenir et garantir son soutien à des structures de dimension humaine. Elle s'est également orientée vers d'autres formes de contribution pour soutenir la professionnalisation des porteurs de projets : dons en nature, dons en expertise et conseil, dons de temps par du mécénat de compétences.

### INNOVER & CO-CONSTRUIRE

La Fondation s'oriente sur la mise en œuvre d'un programme innovant concernant l'entrepreneuriat social avec l'ONG Ashoka. Ce programme vise à accompagner et à former des entrepreneurs à vocation sociale.

En 2013, un jury d'experts a sélectionné 10 entrepreneurs pour bénéficier d'un coaching pour se professionnaliser et démultiplier leur impact social. Ainsi, en 2014, 10 collaborateurs volontaires de Gecina conseilleront les porteurs de projets sur une période de 6 mois en binôme avec des coachs de l'ONG Ashoka.

Avec l'émission « Construire Ensemble » diffusée tous les 1ers samedis du mois par la radio associative Vivre FM, la Fondation donne la parole à toutes les associations à vocation sociale soutenues par la Fondation depuis sa création. À cette occasion, associations et salariés engagés témoignent de leurs engagements, de leurs expériences communes et de leurs actualités.

### MOBILISER ET EXPÉRIMENTER

Depuis sa création, une cinquantaine de collaborateurs ont participé à des actions collectives au profit d'associations partenaires :
- conditionnement et distribution de coffrets pour les aînés avec l'association Dons solidaires ;
- nettoyage des bords de Seine avec Surfrider Foundation ;
- réalisation de travaux d'aménagement dans les Jardins du Rayol.
80 salariés se sont engagés dans des actions d'intérêt général au cours de l'exercice 2013.

Des étudiants, locataires des résidences Campuséa ont également participé à des actions de mobilisation autour des Jardins Urbains avec l'association le Centre Montparnasse. Des collectes de bouchons mis en place dans des immeubles résidentiels contribuent à augmenter le stock de bouchons collectés au profit de l'association les Clayes Handisport.

### PARTAGER ET MESURER

Les conditions de réussite de certains programmes nécessitant une pluralité de partenaires, un dialogue s'engage aujourd'hui avec d'autres acteurs techniques et financiers, partenaires institutionnels ou publics afin d'agir de concert sur une même unité territoriale et d'améliorer les capacités de développement des projets territoriaux autour d'un maillage des acteurs.

### UN MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES QUI S'AFFIRME

162 jours ont été dédiés à des causes d'intérêt général en 2013. La part du mécénat de compétences s'élève à 85,5 jours, valorisés à 32 705 €, pris en charge par Gecina dans le cadre d'un abondement à la participation partagée entre volontariat et bénévolat.

### VISIBILITÉ

Une communication régulière a été déployée sur l'intranet de l'entreprise, afin de faciliter le partage de l'information et diffuser l'actualité de la Fondation. À l'occasion de l'anniversaire des 5 ans de la Fondation, en juin 2013, 150 collaborateurs et partenaires des programmes ont participé à une journée organisée chez les Scouts et Guides de France à Jambville (Yvelines) Cet événement s'est conclu par la plantation symbolique de 5 arbres.

Les collaborateurs ont été invités également aux inaugurations de projets menés par les parrains :
- la réouverture du Château de Champs sur Marne (Seine et Marne) avec le Centre des Monuments Nationaux ;
- l'Inauguration du Bateau Albion pour le lancement des ballades fluviales avec l'association Espaces.

### BILAN DES ACTIONS

Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 50 projets avec une trentaine de partenaires. Plus de 140 collaborateurs volontaires de Gecina se sont impliqués à différents niveaux depuis sa création.
Ainsi, en 2013, la Fondation a notamment soutenu les projets phares suivants :
- Dons solidaires : une association qui depuis dix ans récupère des produits déclassés, voués à la destruction et les redistribue à des personnes âgées en difficulté ;
- Château de Champs-sur-Marne et l'Opéra-Comique : travaux d'aménagement pour faciliter l'accès du château aux personnes atteintes d'un handicap moteur et création d'un outil de médiation culturelle pour les personnes en situation d'un handicap visuel (audiodescription de nouvelles œuvres lyriques, visites guidées adaptées, maquettes tactiles de découverte du lieu et ses richesses architecturales) ;
- LPO : programme de protection et de suivi d'une espèce emblématique, le faucon pèlerin (installation d'une caméra en haut de la tour CPCU de Beaugrenelle pour observer la naissance et l'évolution de jeunes faucons pèlerins) ;

### BUDGET

Au 31 décembre 2013, et depuis sa création, les ressources totales (dons reçus) de la Fondation s'établissent à 1 573 945 euros.

Les ressources statutaires annuelles de la Fondation sont de 200 000 €, soit 1 000 000 € pour les cinq ans. Compte tenu du reliquat de fonds du quinquennat précédent, le Conseil d'administration de la Fondation a retenu et approuvé 11 programmes pour un budget de 252 880 € en 2013.

# 7.7. Table de correspondance

| | | Gecina | | Correspondance | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Index du contenu GRI G4 | | Exhaustivité | Périmètre [1] | ISO 26000 | art. 225 | EPRA | Page du DDR |
| **1. STRATÉGIE ET ANALYSE** | | | | | | | |
| G4-1 | Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie | ● | G | 6.2 | II.a) 1.1 | | 4 |
| G4-2 | Description des impacts, risques et opportunités majeurs | ● | G | 6.2 | II.a) 1.1 | | 20 |
| **2. PROFIL DE L'ENTREPRISE** | | | | | | | |
| G4-3 | Nom de l'organisation | ● | G | 7.6 | I.a) 1.1<br>I.a) 1.2<br>I.a) 1.4<br>III.c) 2 | | 360 |
| G4-4 | Principaux produits et/ou services et marques correspondantes | ● | G | | | | 16 |
| G4-5 | Lieu où se trouve le siège de l'organisation | ● | G | | | | 360 |
| 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 | ● | G | | | | 360 |
| G4-7 | Nature du capital et forme juridique | ● | G | | | | 180 |
| G4-8 | Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires | ● | G | | | | 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 | ● | G | | I.a) 1.1<br>I.a) 1.2<br>I.a) 1.4<br>III.c) 2 | | 10 et 279 |
| G4-10 | 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 | ● | G | 6.4.4 | I.a) 1.1<br>I.a) 1.2<br>I.a) 1.4<br>III.c) 2 | | 279 |
| G4-11 | Pourcentage de salariés couverts par une convention collective | ● | G | 6.4.3<br>6.4.5 | | | 288 |
| G4-12 | Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation | ◐ | G | | I.a) 1.1<br>I.a) 1.2<br>I.a) 1.4<br>III.c) 2 | | 14 |
| G4-13 | Changement significatif de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting | ● | G | | | | 16 |
| Engagements dans des initiatives externes | | | | | | | |
| 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 | ◐ | G | 6.8.9 | | | 295 |
| 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 | ● | G | 6.8.9 | | | 136 |
| G4-16 | Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts | ● | G | 6.8.9 | I.a) 1.1<br>I.a) 1.2<br>I.a) 1.4<br>III.c) 2 | | 302 |
| **3. ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS** | | | | | | | |
| G4-17 | Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et co-entreprises | ● | G | | | PG2 | 14 |
| G4-18 | Processus de détermination du contenu du rapport | ● | G | 7.6 | | | 206 |
| G4-19 | Liste des aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu | ● | G | | | | 206 |
| G4-20 | Périmètre de chaque aspect pertinent à l'intérieur de l'organisation | ◐ | G | | | PG2 | 206 |
| G4-21 | Périmètre de chaque aspect pertinent à l'extérieur de l'organisation | ◐ | G | | | | 206 |
| 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) | ● | G | 7.6 | | | 223 |
| 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 | ● | G | 7.6 | | PG2 | 223 |
| Implication des parties prenantes | | | | | | | |
| G4-24 | Dialogue avec les parties prenantes | ● | G | | | III.b) 1 | 202 |
| 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 | ● | G | 5.3.3 | | | 202 |
| G4-26 | Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer | ● | G | 5.3.3 | III.b) 1 | | 202 |
| G4-27 | Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes | ● | G | 5.3.3 | III.b) 1 | | 297 |

GRI (Global reporting initiative) : principes directeurs GRI G4
ISO 26000 : norme internationale, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations
Article 225 de la loi Grenelle 2 : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale
EPRA : European Public Real Estate Association, Recommandations de bonnes pratiques de développement durable, septembre 2011
(1) G = ensemble des activités du Groupe GECINA ; B = activité Bureaux ; R = activité Résidentiel et résidences étudiants
● Donnée complète ◐ Donnée partielle ○ Donnée non publiée
na : non applicable

| | | Gecina | | Correspondance | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Index du contenu GRI G4 | | Exhaustivité | Périmètre [1] | ISO 26000 | art. 225 | EPRA | Page du DDR |
| **Profil du Rapport** | | | | | | | |
| G4-28 | Période considérée (par exemple : exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies | ● | G | | | | 223 |
| G4-29 | Date du dernier rapport publié, le cas échéant | ● | G | | | | avril 13 |
| G4-30 | Cycle considéré (annuel, biennal, etc.) | ● | G | | | | 223 |
| G4-31 | Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu (dernière page du rapport) | ● | G | 7.6 | | | 321 |
| **Index du contenu GRI** | | | | | | | |
| G4-32 | Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport | ◐ | G | 7.6 | | | 316 |
| **Validation par des tiers** | | | | | | | |
| G4-33 | Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation | ● | G | 7.6 | I.a) 3.1<br>I.a) 3.2<br>II.a) 2<br>III.b) 1 | | 228 |
| **4. GOUVERNANCE** | | | | | | | |
| **Structure et composition de la gouvernance** | | | | | | | |
| 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 | ● | G | | | | 137 |
| G4-35 | Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux. | ● | G | | | | 136 |
| G4-36 | Indication si l'organisation a nommé un ou plusieurs cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, et si ces derniers dépendent directement de l'instance supérieure de gouvernance. | ● | G | | | | 14 et 147 |
| G4-37 | Mécanisme permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au Conseil d'Administration | ◐ | G | | I.a) 3.1<br>I.a) 3.2<br>II.a) 2<br>III.b) 1 | | 157 |
| G4-38 | Indiquer la composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités selon la répartition suivante : exécutif ou non exécutif ; indépendance ; fonctions au sein de l'instance de gouvernance ; nombre d'autres postes et engagements de chaque membre et nature des engagements ; sexe ; membres appartenant à des groupes sociaux sous-représentés ; compétences relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux ; représentation des parties prenantes. | ● | G | | | | 147 |
| G4-39 | Indication si le Président du Conseil de Surveillance / Conseil d'Administration est aussi un dirigeant exécutif (et si oui pourquoi c'est le cas) | ● | G | | | | 147 |
| G4-40 | Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du Conseil d'Administration pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales | ◐ | G | | | | 137 |
| G4-41 | Processus mis en place par le Conseil d'Administration pour éviter les conflits d'intérêt | ◐ | G | | | | 155 |
| **Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la détermination de la mission, des valeurs et de la stratégie** | | | | | | | |
| G4-42 | Rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux | ● | G | | | | 149 et 219 |
| G4-43 | Mesures prises pour développer et améliorer les connaissances collectives de l'instance supérieure de gouvernance relatives aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux | ◐ | G | | I.a) 3.1<br>I.a) 3.2<br>II.a) 2<br>III.b) 1 | | 149 et 219 |
| G4-44 | Processus d'évaluation de la performance propre du Conseil d'Administration, notamment du point de vue économique, environnemental et social | ◐ | G | | | | 149 |
| **Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la gestion des risques** | | | | | | | |
| G4-45 | Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux. Spécifier le rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la mise en œuvre des processus de devoir de vigilance. Recours éventuel à une consultation des parties prenantes pour appuyer l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance | ◐ | G | | | | 149 et 219 |
| G4-46 | Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'examen de l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux | ● | G | | | | 149 et 219 |
| G4-47 | Fréquence de l'examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance | ● | G | | | | 149 et 219 |
| **Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans le reporting développement durable** | | | | | | | |
| G4-48 | Indication du Comité ou le poste de plus haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le rapport de développement durable de l'organisation et s'assure que tous les aspects pertinents sont traités | ● | G | | | | 149 |
| **Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'évaluation des performances économiques, environnementales et sociales** | | | | | | | |
| G4-49 | Processus pour informer l'instance supérieure de gouvernance des réclamations majeures | ◐ | G | | | | 40 |
| G4-50 | Nature et nombre total de réclamations majeures dont l'instance supérieure de gouvernance a été informée et le(s) mécanisme(s) pour les traiter et les résoudre | ○ | G | | | | - |

GRI (Global reporting initiative) : principes directeurs GRI G4
ISO 26000 : norme internationale, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations
Article 225 de la loi Grenelle 2 : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale
EPRA : European Public Real Estate Association, Recommandations de bonnes pratiques de développement durable, septembre 2011
(1) G = ensemble des activités du Groupe GECINA ; B = activité Bureaux ; R = activité Résidentiel et résidences étudiants
● Donnée complète ◐ Donnée partielle ○ Donnée non publiée
na : non applicable

| Index du contenu GRI G4 | | Gecina Exhaustivité | Gecina Périmètre (1) | Correspondance ISO 26000 | Correspondance art. 225 | Correspondance EPRA | Page du DDR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Rémunérations et incitations** | | | | | | | |
| G4-51 | Politique de rémunération fixe et variable (et avantages) pour les administrateurs et les cadres dirigeants. Lien entre la rémunération et les avantages accordés et l'atteinte des résultats économiques, environnementaux et sociaux | ◐ | G | | I.a) 3.1<br>I.a) 3.2<br>II.a) 2<br>III.b) 1 | | 168 |
| G4-52 | Processus de détermination de la rémunération. Préciser si des conseils en rémunération participent à la détermination de la rémunération et s'ils sont indépendants de la Direction. Indiquer tout autre lien des conseils en rémunération avec l'organisation | ● | G | | | | 168 |
| G4-53 | Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération, y compris les résultats des votes sur les politiques et propositions de rémunération, le cas échéant | ○ | G | | | | - |
| G4-54 | Ratio de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités par rapport à la rémunération annuelle totale médiane de l'ensemble des salariés (excepté la personne la mieux payée) dans le même pays | ○ | G | | | | - |
| G4-55 | Ratio du pourcentage d'augmentation de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités, par rapport au pourcentage d'augmentation médian de la rémunération annuelle totale de l'ensemble des salariés (excepté la personne la mieux payée) dans le même pays. | ○ | G | | I.a) 3.1<br>I.a) 3.2<br>II.a) 2<br>III.b) 1 | | - |
| **Éthique et intégrité** | | | | | | | |
| 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 | ● | G | | III.d) 1 | | 136 |
| G4-57 | Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi et les questions liées à l'intégrité de l'organisation, tels que les services d'aide et d'assistance | ● | G | | | | 149 |
| G4-58 | Mécanismes internes et externes utilisés pour faire part des réclamations relatives à des comportements non respectueux de l'éthique et de la loi et à des questions d'intégrité de l'organisation, tels que la remontée à la hiérarchie, et les mécanismes ou lignes téléphoniques de dénonciation | ● | G | | III.d) 1 | | 149 |
| **5. APPROCHE MANAGÉRIALE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE** | | | | | | | |
| 5.1. PERFORMANCE ÉCONOMIQUE | | | | | | | |
| **Performance économique** | | | | | | | |
| G4-EC1 | Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs | ● | G | | I.a) 3.1 | | 296 |
| G4-EC2 | Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques | ○ | G | | II.a) 4 | | - |
| G4-EC3 | Étendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies (de base) | ○ | G | | | | 288 |
| G4-EC4 | Subventions et aides publiques significatives reçues | ○ | | | | | - |
| **Présence sur le marché** | | | | | | | |
| G4-EC5 | Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels | ○ | G | | I.a) 3.1 | | na |
| G4-EC6 | Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels | ○ | G | | I.a) 2.1 | | na |
| **Impacts économiques et indirects** | | | | | | | |
| G4-EC7 | Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit | ◐ | | | III.a)<br>III.b) 2 | | - |
| G4-EC8 | Compréhension et description des impacts économiques | ● | G | 6.8.5 | III.a) | | 295 |
| **Pratiques d'achats** | | | | | | | |
| G4-EC9 | Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels | ◐ | G | | III.a) | | 296 |
| 5.2. PERFORMANCE ENVIRONNEMENT | | | | | | | |
| **Matières** | | | | | | | |
| G4-EN1 | Consommation de matières en poids ou en volume | ◐ | | | II.c) 2.1 | | 268 |
| G4-EN2 | Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées | ◐ | | 6.5.1<br>6.5.2 | II.c) 2.1 | | 268 |
| **Énergie** | | | | | | | |
| G4-EN3 | Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire | ● | B/R | 6.5.4 | II.c) 3.1 | 3.3 | 241 |
| G4-EN4 | Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire | ● | B/R | | II.c) 3.1 | 3.1 | 241 |
| G4-EN5 | Intensité énergétique des bâtiments | ● | B/R | | | 3.4 | 241 |
| G4-EN6 | Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique, initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues | ● | B/R | | II.c) 3.2 | | 241 |
| G4-EN7 | Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergies renouvelables ou à rendement amélioré ; réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives | ● | B/R | 6.4.5 | II.c) 3.2 | | 241 |
| **Eau** | | | | | | | |
| G4-EN8 | Volume total d'eau prélevé, par source | ● | B/R | 6.5.4 | II.c) 1.1<br>II.c) 1.2 | 3.8 | 277 |
| G4-EN9 | Intensité d'utilisation d'eau | ○ | B/R | | II.c) 1.2 | 3.9 | - |
| G4-EN10 | Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée | ○ | | | II.c) 1.2 | | - |

GRI (Global reporting initiative) : principes directeurs GRI G4
ISO 26000 : norme internationale, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations
Article 225 de la loi Grenelle 2 : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale
EPRA : European Public Real Estate Association, Recommandations de bonnes pratiques de développement durable, septembre 2011
(1) G = ensemble des activités du Groupe GECINA ; B = activité Bureaux ; R = activité Résidentiel et résidences étudiants
● Donnée complète ◐ Donnée partielle ○ Donnée non publiée
na : non applicable

| Index du contenu GRI G4 | | Gecina Exhaustivité | Gecina Périmètre (1) | Correspondance ISO 26000 | Correspondance art. 225 | Correspondance EPRA | Page du DDR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Biodiversité** | | | | | | | |
| G4-EN11 | Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées | ◐ | B/R | | II.c) 4<br>II.e) 1 | | 271 |
| G4-EN12 | Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées | ◐ | B/R | 6.5.6 | II.e) 1 | | 271 |
| G4-EN13 | Habitats protégés ou restaurés | ◐ | B/R | | II.e) 1 | | 271 |
| G4-EN14 | Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction | ○ | | | II.e) 1 | | - |
| **Émissions, effluents et déchets** | | | | | | | |
| G4-EN15 | Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1) | ● | B/R | 6.5.5 | II.d) 1 | 3.5<br>3.6 | 264 |
| G4-EN16 | Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie | ● | | 6.5.5 | II.d) 1 | | 264 |
| G4-EN17 | Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3) | ● | B/R | | II.d) 1 | | 264 |
| G4-EN18 | Intensité des émissions de gaz à effet de serre des bâtiments | ● | B/R | | II.d) 1 | 3.7 | 264 |
| G4-EN19 | Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues | ● | B/R | | II.d) 1 | | 264 |
| G4-EN20 | Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids | ○ | | | II.b) 1.1 | | - |
| G4-EN21 | Émissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids | ○ | | | II.b) 1.1 | | - |
| **Effluents et déchets** | | | | | | | |
| G4-EN22 | Total des rejets dans l'eau, par type et par destination | ○ | | | II.b) 1.2 | | - |
| G4-EN23 | Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement | ◐ | | 6.5.4 | II.b) 2 | 3.10 | 271 |
| G4-EN24 | Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs | ○ | | 6.5.3 | II.b) | | na |
| G4-EN25 | Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier | ○ | | 6.5.3 | II.b) 2 | | na |
| G4-EN26 | Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation | ○ | | | II.b) 1.2<br>II.e) 1 | | - |
| **Produits et services** | | | | | | | |
| G4-EN27 | Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services | ◐ | G | | III.d) 2 | | 250 |
| G4-EN28 | Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie | ○ | | | II.b) 2 | | na |
| **Respect des textes** | | | | | | | |
| G4-EN29 | Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement | ● | G | 6.5.1<br>6.5.2 | | | 20 |
| **Transport** | | | | | | | |
| G4-EN30 | Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisées par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel | ◐ | | | II.a) 3 | | 268 |
| **Généralités** | | | | | | | |
| G4-EN31 | Total des dépenses environnementales par type | ○ | | | II.a) 3 | | - |
| **Évaluation environnementale des fournisseurs** | | | | | | | |
| G4-EN32 | Pourcentage de nouveaux fournisseurs ayant été contrôlés à l'aide de critères environnementaux | ● | G | | III.c) 2 | | 307 |
| G4-EN33 | Impacts négatifs substantiels, réels, et potentiels, sur l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises | ● | G | | III.c) | | 307 |
| **Mécanisme de règlement des griefs environnementaux** | | | | | | | |
| G4-EN34 | Nombre de griefs concernant les impacts environnementaux déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs | ◐ | G | | | | 20 |
| **5.3. PERFORMANCE SOCIALE** | | | | | | | |
| **Pratiques en matière d'emploi et travail décent** | | | | | | | |
| G4-LA1 | Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique | ● | G | | I.a) 1.2<br>I.a) 1.3<br>I.a) 1.4<br>I.a) 2.1<br>I.a) 2.2 | | 281 |
| G4-LA2 | Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures | ● | G | | | | 289 |
| G4-LA3 | Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe | ● | G | | I.f) 1 | | 294 |
| **Relations entre la Direction et les salariés** | | | | | | | |
| G4-LA4 | Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective | ◐ | G | | I.c) 1 | | 288 |

GRI (Global reporting initiative) : principes directeurs GRI G4
ISO 26000 : norme internationale, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations
Article 225 de la loi Grenelle 2 : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale
EPRA : European Public Real Estate Association, Recommandations de bonnes pratiques de développement durable, septembre 2011
(1) G = ensemble des activités du Groupe GECINA ; B = activité Bureaux ; R = activité Résidentiel et résidences étudiants
● Donnée complète ◐ Donnée partielle ○ Donnée non publiée
na : non applicable

| Index du contenu GRI G4 | | Gecina | | Correspondance | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Exhaustivité | Périmètre [1] | ISO 26000 | art. 225 | EPRA | Page du DDR |
| **Santé et sécurité au travail** | | | | | | | |
| G4-LA5 | Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction/salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail | ○ | G | | I.d) 1 | | 288 |
| G4-LA6 | Taux d'accident du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique | ● | G | 6.4.6 | I.d) 3<br>I.d) 4 | | 288 |
| G4-LA7 | Populations de salariés fortement exposées à l'accidentologie et aux maladies professionnelles | ● | G | | I.d) 3 | | 285 |
| G4-LA8 | Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats | ● | G | | I.d) 2 | | 288 |
| **Formation et éducation** | | | | | | | |
| G4-LA9 | Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle | ● | G | 6.4.7 | I.e) 2 | | 282 |
| G4-LA10 | Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière | ● | G | 6.4.7 | I.e) 1 | | 282 |
| G4-LA11 | Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques | ◐ | G | 6.4.7 | I.e) 1 | | 282 |
| **Diversité et égalité des chances** | | | | | | | |
| G4-LA12 | Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité | ◐ | G | | I.a) 1.2<br>I.a) 1.3<br>I.a) 1.4<br>I.f) 1<br>I.f) 2.2<br>I.f) 3 | | 290 |
| **Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes** | | | | | | | |
| G4-LA13 | Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle | ● | G | 6.3.10 | I.f) 1 | | 290 |
| **Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs** | | | | | | | |
| G4-LA14 | Pourcentage de nouveaux fournisseurs ayant été contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi | ◐ | G | | III.c) 1<br>III.c) 2 | | 290 |
| G4-LA15 | Impacts négatifs substantiels, réels, et potentiels, sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises | ◐ | G | | | | 290 |
| **Mécanisme de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi** | | | | | | | |
| G4-LA16 | Nombre de griefs concernant les pratiques en matière d'emploi déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs | ○ | G | | | | 20 |
| **5.4. PERFORMANCE DROITS DE L'HOMME** | | | | | | | |
| **Pratiques d'investissement et d'achat** | | | | | | | |
| G4-HR1 | Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point | ◐ | | 6.3, 6.6.6 | III.e) | | 307 |
| G4-HR2 | Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés | ● | G | | I.e) 2<br>III.e) | | 278 |
| **Non-discrimination** | | | | | | | |
| G4-HR3 | Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises | ○ | G | 6.3.10 | I.f) 3<br>I.g) 2 | | 288 |
| **Liberté syndicale et droit de négociation** | | | | | | | |
| G4-HR4 | Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit | ◐ | G | | I.g) 1 | | 288 |
| **Interdiction du travail des enfants** | | | | | | | |
| G4-HR5 | Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail | ◐ | G | 6.3.10 | I.g) 4<br>III.c) | | 304 |
| **Abolition du travail forcé ou obligatoire** | | | | | | | |
| G4-HR6 | Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail | ◐ | G | 6.3.10 | I.g) 3<br>III.c) | | 304 |
| **Pratiques de sécurité** | | | | | | | |
| G4-HR7 | Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité | ● | | | III.e) | | 285 |
| **Droits des populations autochtones** | | | | | | | |
| G4-HR8 | Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises | ◐ | G | | III.a)2<br>III.e) | | - |
| **Évaluation** | | | | | | | |
| G4-HR9 | Nombre total et pourcentage de sites qui ont fait l'objet d'examens relatifs aux droits de l'homme ou d'évaluations des impacts | ◐ | G | | III.c)<br>III.e) | | na |
| **Évaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs** | | | | | | | |
| G4-HR10 | Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises | ○ | | | III.c) 2 | | - |
| G4-HR11 | Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises | ○ | G | | III.c)<br>III.e) | | - |
| **Mécanisme de règlement des griefs relatifs aux droits de l'homme** | | | | | | | |
| G4-HR12 | Nombre de griefs concernant les impacts sur les droits de l'homme déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs | ○ | G | | III.e) | | - |

GRI (Global reporting initiative) : principes directeurs GRI G4
ISO 26000 : norme internationale, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations
Article 225 de la loi Grenelle 2 : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale
EPRA : European Public Real Estate Association, Recommandations de bonnes pratiques de développement durable, septembre 2011
(1) G = ensemble des activités du Groupe GECINA ; B = activité Bureaux ; R = activité Résidentiel et résidences étudiants
● Donnée complète ◐ Donnée partielle ○ Donnée non publiée
na : non applicable

| | | Gecina | | Correspondance | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Index du contenu GRI G4 | | Exhaustivité | Périmètre [1] | ISO 26000 | art. 225 | EPRA | Page du DDR |
| 5.5. PERFORMANCE SOCIÉTÉ | | | | | | | |
| Communautés locales | | | | | | | |
| G4-SO1 | Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés | ◐ | G | | III.a) 1<br>III.a) 2 | | 295 |
| G4-SO2 | Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles sur les communautés locales | ◐ | G | | III.a) 2 | | 20 |
| Corruption | | | | | | | |
| G4-SO3 | Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption | ○ | | 6.6.3 | III.d) 1 | | 20 |
| G4-SO4 | Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation | ● | G | | III.d) 1 | | 20 |
| G4-SO5 | Mesures prises en réponse à des incidents de corruption | ● | | | III.d) 1 | | 20 |
| Politiques publiques | | | | | | | |
| G4-SO6 | Total des contributions versées en nature et en espèces aux parties politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays | ◐ | | | | | 20 |
| Comportement anticoncurrentiel | | | | | | | |
| G4-SO7 | Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques; résultats | ◐ | G | 6.6.3 | | | na |
| Respect des textes | | | | | | | |
| G4-SO8 | Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations | ● | | 6.6.3 | | | 210 |
| Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société | | | | | | | |
| G4-SO9 | Pourcentage de nouveaux fournisseurs ayant été contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société | ◐ | G | | III.c) 2 | | 309 |
| G4-SO10 | Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur la société dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises | ◐ | G | | III.c) 2 | | 309 |
| Mécanisme de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la société | | | | | | | |
| G4-SO11 | Nombre de griefs concernant les impacts sur la société déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs | ◐ | G | | | | 210 |
| 5.6. PERFORMANCE RESPONSABILITÉ DES PRODUITS | | | | | | | |
| Santé et sécurité des consommateurs | | | | | | | |
| G4-PR1 | Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et en pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures | ◐ | G | 6.7.4 | III.d) 2 | | 268 |
| G4-PR2 | Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat | ● | G | | III.d) 2 | | 210 |
| Étiquetage des produits et des services | | | | | | | |
| G4-PR3 | Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information | ● | G | | III.d) 2 | | 250 |
| G4-PR4 | Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat | ● | G | | III.d) 2 | | 210 |
| G4-PR5 | Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client | ● | G | | | | 297 |
| Communication marketing | | | | | | | |
| G4-PR6 | Vente de produits interdits ou controversés | ○ | | | III.d) 2 | | - |
| G4-PR7 | Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages par type de résultat | ● | | | III.d) 2 | | 210 |
| Respect de la vie privée | | | | | | | |
| G4-PR8 | Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients | ● | G | | III.d) 2 | | 297 |
| Respect des textes | | | | | | | |
| G4-PR9 | Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services | ◐ | G | | III.d) 2 | | 20 et 210 |

Pour toute question relative aux informations contenues dans ce chapitre, contacter : Yves Dieulesaint, directeur RSE de Gecina.

GRI (Global reporting initiative) : principes directeurs GRI G4
ISO 26000 : norme internationale, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations
Article 225 de la loi Grenelle 2 : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale
EPRA : European Public Real Estate Association, Recommandations de bonnes pratiques de développement durable, septembre 2011
(1) G = ensemble des activités du Groupe GECINA ; B = activité Bureaux ; R = activité Résidentiel et résidences étudiants
● Donnée complète ◐ Donnée partielle ○ Donnée non publiée
na : non applicable

# Liste du patrimoine

**8.1.** Bureaux ..... **324**

**8.2.** Résidentiel ..... **329**

**8.3.** Logistique ..... **334**

**8.4.** Santé ..... **335**

# 8.1. Bureaux

| Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface activités (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actifs en exploitation** | | | | | | | | | |
| **Paris 1er** | | | | | | | | | |
| 55, boulevard de Sébastopol | 1880 | 1880 | 8 | 630 | 639 | 310 | - | 1 579 | 100 % |
| 10/12, place Vendôme | 1750 | 1750 | - | 80 | 7 821 | 1 002 | - | 8 903 | 100 % |
| 1, boulevard de la Madeleine | 1890 | 1996 | 6 | 542 | 1 488 | 716 | - | 2 747 | 100 % |
| **Paris 2e** | | | | | | | | | |
| 35, avenue de l'Opéra - 6, rue Danielle-Casanova | 1878 | 1878 | 10 | 593 | 1 003 | 591 | - | 2 187 | 100 % |
| 26/28, rue Danielle-Casanova | 1800 | 1800 | 3 | 145 | 1 117 | 283 | - | 1 545 | 100 % |
| Central Office - 120/122, rue Réaumur - 7/9, rue Saint-Joseph | 1880 | 2008 | - | - | 4 642 | - | - | 4 642 | 100 % |
| 16, rue des Capucines | 1970 | 2005 | - | - | 7 241 | - | - | 7 241 | 100 % |
| Le Building - 37, rue du Louvre - 25, rue d'Aboukir | 1935 | 2009 | - | - | 6 586 | 654 | - | 7 240 | 100 % |
| 64, rue Tiquetonne - 48, rue Montmartre | 1850 | 1850 | 52 | 4 717 | 2 963 | 1 923 | - | 9 604 | 100 % |
| 31/35, boulevard des Capucines | 1992 | 1992 | - | - | 4 136 | 1 548 | - | 5 684 | 100 % |
| 5, boulevard Montmartre | 1850/1900 | 1996 | 17 | 1 418 | 3 938 | 2 579 | - | 7 935 | 100 % |
| 29/31, rue Saint-Augustin | 1996 | 1996 | 6 | 447 | 4 744 | 259 | - | 5 450 | 100 % |
| 4, rue de la Bourse | 1750 | 1993 | 10 | 802 | 3 186 | 773 | - | 4 760 | 100 % |
| 3, place de l'Opéra | 1870 | 1870 | - | - | 4 617 | 868 | - | 5 486 | 100 % |
| **Paris 8e** | | | | | | | | | |
| 26, rue de Berri | 1971 | 1971 | - | - | 1 926 | 920 | - | 2 846 | 100 % |
| 151, boulevard Haussmann | 1880 | 1880 | 16 | 1 264 | 2 372 | - | - | 3 635 | 100 % |
| 153, boulevard Haussmann | 1880 | 1880 | 17 | 798 | 4 194 | - | - | 4 991 | 100 % |
| 155, boulevard Haussmann | 1880 | 1880 | 11 | 705 | 4 078 | - | - | 4 783 | 100 % |
| 22, rue du Général-Foy | 1894 | 1894 | 4 | 323 | 2 434 | - | - | 2 758 | 100 % |
| 43, avenue de Friedland - rue Arsène-Houssaye | 1867 | 1867 | - | - | 1 459 | 227 | - | 1 685 | 100 % |
| 38, avenue George-V - 53, rue François-1er | 1961 | 1961 | - | - | 583 | 704 | - | 1 286 | 100 % |
| 41, avenue Montaigne - 2, rue de Marignan | 1924 | 1924 | 2 | 136 | 1 523 | 625 | - | 2 284 | 100 % |
| 162, rue du Faubourg-Saint-Honoré | 1953 | 1953 | - | - | 1 812 | 125 | - | 1 937 | 100 % |
| 169, boulevard Haussmann | 1880 | 1880 | 8 | 735 | 746 | 268 | - | 1 749 | 100 % |
| Magistère - 64, rue de Lisbonne - rue Murillo | 1987 | 2012 | - | - | 7 181 | - | - | 7 181 | 100 % |
| Parkings Haussmann | 1880 | 1880 | - | - | - | - | - | - | 100 % |
| 44, avenue des Champs-Élysées | 1925 | 1925 | - | - | 2 781 | 2 242 | - | 5 023 | 100 % |
| 66, avenue Marceau | 1997 | 2007 | - | - | 4 858 | - | - | 4 858 | 100 % |
| Parkings - 45, rue Galilée | - | - | - | - | - | - | - | - | 100 % |
| 30, place de la Madeleine | 1900 | 1900 | 2 | 337 | 816 | 983 | - | 2 137 | 100 % |
| Parkings - Parc Haussmann-Berry | 1990 | 1990 | - | - | - | - | - | - | 100 % |
| 9/15, avenue Matignon | 1890 | 1997 | 35 | 2 684 | 5 269 | 3 810 | - | 11 763 | 100 % |
| 24, rue Royale | 1996 | 1996 | - | - | 1 747 | 1 150 | - | 2 897 | 100 % |
| 18/20, place de la Madeleine | 1930 | 1930 | - | - | 2 902 | 648 | - | 3 549 | 100 % |
| 101, avenue des Champs-Élysées | 1995 | 2006 | - | - | 4 300 | 3 885 | - | 8 185 | 100 % |
| Parking George-V | 1977 | 1977 | - | - | - | - | - | - | 100 % |
| 8, avenue Delcassé | 1988 | 2007 | - | - | 9 316 | 510 | - | 9 826 | 100 % |

| Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface activités (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 55, rue d'Amsterdam | 1996 | 1996 | - | - | 10 318 | 984 | - | 11 302 | 100 % |
| 17, rue du Docteur-Lancereaux | 1972 | 2002 | - | - | 5 428 | - | - | 5 428 | 100 % |
| 20, rue de la Ville-l'Évêque | 1967 | 1967 | - | - | 5 575 | - | - | 5 575 | 100 % |
| 27, rue de la Ville-l'Évêque | 1962 | 1962 | - | - | 3 172 | - | - | 3 172 | 100 % |
| 5, rue Royale | 1850 | 1850 | 1 | 129 | 2 172 | 153 | - | 2 454 | 100 % |
| 32/34, rue Marbeuf | 1930-1950-1970 | 2005-2007 | - | - | 9 633 | 2 331 | - | 11 965 | 100 % |
| **Paris 9e** | | | | | | | | | |
| 21, rue Auber - 24, rue des Mathurins | 1866 | 1866 | 6 | 10 | 1 256 | 422 | - | 1 687 | 100 % |
| Mercy-Argenteau - 16, boulevard Montmartre | 1820 | 2012 | 36 | 1 422 | 2 345 | 412 | - | 4 179 | 100 % |
| 1/3, rue de Caumartin | 1780 | 1780 | 4 | 284 | 1 648 | 1 041 | - | 2 973 | 100 % |
| 32, boulevard Haussmann | 1850 | 2002 | - | - | 2 385 | 287 | - | 2 672 | 100 % |
| **Paris 12e** | | | | | | | | | |
| Parkings - 58/62, quai de la Rapée | 1990 | 1990 | - | - | - | - | - | - | 100 % |
| Tour Gamma - 193, rue de Bercy | 1972 | 1972 | - | - | 14 454 | 548 | - | 15 002 | 100 % |
| **Paris 14e** | | | | | | | | | |
| 11, boulevard Brune | 1973 | 1973 | - | - | 2 593 | 234 | - | 2 827 | 100 % |
| 37/39, rue Dareau | 1988 | 1988 | - | - | 4 724 | - | - | 4 724 | 100 % |
| **Paris 15e** | | | | | | | | | |
| 16, rue Linois (C. C. Beaugrenelle - Panoramic/Magnetic) | 1979 | 2013 | - | - | - | 45 687 | - | 45 687 | 75 % |
| 16, rue Linois (C. C. Beaugrenelle - Parkings) | 1979 | 2013 | - | - | - | - | - | - | 75 % |
| 16, rue Linois (C. C. Beaugrenelle - City) | 1975 | 2009 | - | - | - | 3 954 | - | 3 954 | 75 % |
| Tour Mirabeau - 39, quai André-Citroën | 1972 | 1972 | - | - | 36 497 | - | - | 36 497 | 100 % |
| **Paris 16e** | | | | | | | | | |
| 58/60, avenue Kléber | 1992 | 1992 | - | - | 4 297 | 588 | - | 4 885 | 100 % |
| **Paris 17e** | | | | | | | | | |
| 63, avenue de Villiers | 1880 | 1880 | 8 | 415 | 2 964 | 98 | - | 3 476 | 100 % |
| Le Banville - 153, rue de Courcelles | 1991 | 1991 | - | - | 19 442 | 1 138 | - | 20 579 | 100 % |
| 32/34, rue Guersant | 1970 | 1992 | - | - | 12 789 | - | - | 12 789 | 100 % |
| **Paris 20e** | | | | | | | | | |
| Le Valmy - 4/16, avenue Léon-Gaumont | 2006 | 2006 | - | - | 27 234 | - | - | 27 234 | 100 % |
| **Total actifs en exploitation - Paris** | | | **262** | **18 613** | **283 341** | **85 478** | **-** | **387 433** | |
| 78 **78140 Vélizy-Villacoublay** | | | | | | | | | |
| Crystalys - 6, avenue Morane-Saulnier - 3, rue Paul-Dautier | 2007 | 2007 | - | - | 24 059 | - | - | 24 059 | 100 % |
| **78180 Montigny-le-Bretonneux** | | | | | | | | | |
| 6, avenue Ampère | 1981 | 1981 | - | - | 3 204 | - | - | 3 204 | 100 % |
| 91 **91220 Brétigny-sur-Orge** | | | | | | | | | |
| ZI Les Bordes | 1975 | 1975 | - | - | 15 646 | - | - | 15 646 | 100 % |
| 92 **92100 Boulogne-Billancourt** | | | | | | | | | |
| Khapa - 65, quai Georges-Gorse | 2008 | 2008 | - | - | 17 889 | 427 | - | 18 315 | 100 % |
| L'Angle - 4, cours de l'Île-Seguin | 2008 | 2008 | - | - | 10 089 | 341 | - | 10 430 | 100 % |
| Anthos - 63/67, rue Marcel-Bontemps - 26/30, cours Émile-Zola | 2010 | 2010 | - | - | 8 681 | 230 | - | 8 910 | 100 % |
| Le Cristallin - 122, avenue du Général-Leclerc | 1968 | 2006 | - | - | 10 348 | 3 033 | - | 13 381 | 100 % |
| Tour Horizons - Rue du Vieux-Pont-de-Sèvres | 2011 | 2011 | - | - | 32 381 | 1 027 | - | 33 408 | 100 % |

| Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface activités (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **92120 Montrouge** | | | | | | | | | |
| Park Azur - 97, avenue Pierre-Brossolette | 2012 | 2012 | - | - | 21 110 | - | - | 21 110 | 100 % |
| **92150 Suresnes** | | | - | | | | | | |
| 1, quai Marcel-Dassault | 2003 | 2003 | | | 11 534 | - | | 11 534 | 100 % |
| **92200 Neuilly-sur-Seine** | | | | | | | | | |
| 159/161, avenue Achille-Peretti - 17, rue des Huissiers | 1914 | 1914 | - | - | 3 407 | - | - | 3 407 | 100 % |
| 157, avenue Charles-de-Gaulle | 1959 | 1959 | - | - | 5 487 | 232 | - | 5 720 | 100 % |
| 159, avenue Charles-de-Gaulle | 1970 | 1970 | - | - | 3 573 | 243 | - | 3 816 | 100 % |
| 96/104, avenue Charles-de-Gaulle | 1964 | 2012 | - | - | 8 715 | - | - | 8 715 | 100 % |
| 12/16, boulevard du Général-Leclerc | 1973 | 1973 | 8 | 541 | 14 432 | - | - | 14 973 | 100 % |
| 6 bis/8, rue des Graviers | 1959 | 1959 | - | - | 4 559 | - | - | 4 559 | 100 % |
| 163/165, avenue Achille-Peretti | 1970 | 1970 | - | - | 2 495 | - | - | 2 495 | 100 % |
| **92230 Gennevilliers** | | | | | | | | | |
| Pointe Metro 2 - ZAC Barbusse-Péri | 2012 | 2012 | - | - | 12 899 | 351 | - | 13 251 | 100 % |
| **92250 La Garenne-Colombes** | | | | | | | | | |
| Newside - 41, avenue de Verdun | 2012 | 2012 | - | - | 15 201 | - | - | 15 201 | 100 % |
| **92300 Levallois-Perret** | | | | | | | | | |
| 2/4, quai Michelet | 1996 | 1996 | - | - | 34 156 | - | - | 34 156 | 100 % |
| 55, rue Deguingand | 1974 | 2007 | - | - | 4 682 | - | - | 4 682 | 100 % |
| **92400 Courbevoie** | | | | | | | | | |
| Pyramidion - ZAC Danton 16, 16 bis, 18 à 28, avenue de l'Arche - 34, avenue Léonard-de-Vinci | 2007 | 2007 | - | - | 8 728 | - | - | 8 728 | 100 % |
| **92500 Rueil-Malmaison** | | | | | | | | | |
| Vinci 1 - Cours Ferdinand-de-Lesseps | 1992 | 1992 | - | - | 22 418 | - | - | 22 418 | 100 % |
| Vinci 2 - Place de l'Europe | 1993 | 1993 | - | - | 8 871 | 916 | - | 9 787 | 100 % |
| **92700 Colombes** | | | | | | | | | |
| Portes de la Défense - 15/55, boulevard Charles-de-Gaulle / 307, rue d'Estienne-d'Orves | 2001 | 2001 | - | - | 42 387 | - | - | 42 387 | 100 % |
| Défense Ouest - 420/426, rue d'Estienne-d'Orves | 2006 | 2006 | - | - | 51 768 | - | - | 51 768 | 100 % |
| 93 **93400 Saint-Ouen** | | | | | | | | | |
| Docks en Seine - 23, rue des Bateliers / 48, rue Albert-Dhalenne | 2013 | 2013 | - | - | 15 999 | - | - | 15 999 | 100 % |
| 94 **94110 Arcueil** | | | | | | | | | |
| 13, rue Nelson-Mandela - Bât. A - B - C | 2006 | 2006 | - | - | 42 175 | 714 | - | 42 889 | 100 % |
| **94250 Gentilly** | | | | | | | | | |
| 1, parvis Mazagran | 2004 | 2004 | - | - | 12 519 | 562 | - | 13 081 | 100 % |
| **94300 Vincennes** | | | | | | | | | |
| 5/7, avenue de Paris | 1988 | 1988 | - | - | 3 507 | - | - | 3 507 | 100 % |
| 9, avenue de Paris | 1971 | 2003 | - | - | 1 969 | - | - | 1 969 | 100 % |
| **Total actifs en exploitation - Région parisienne** | | | **8** | **541** | **474 886** | **8 076** | **-** | **483 503** | |
| **Total actifs en exploitation - Paris et région parisienne** | | | **270** | **19 154** | **758 227** | **93 554** | **-** | **870 936** | |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface activités (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 69 | **69003 Lyon 3e** | | | | | | | | | |
| | Le Velum - 106, boulevard Vivier-Merle | 2013 | 2013 | - | - | 15 186 | - | - | 15 186 | 100 % |
| | **69007 Lyon 7e** | | | | | | | | | |
| | 174, avenue Jean-Jaurès | 1950 | 1994 | - | - | 3 783 | - | - | 3 783 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation - Province** | | | - | - | **18 969** | - | - | **18 969** | |
| Autres pays | **28050 Espagne (Madrid)** | | | | | | | | | |
| | 118, avenida Burgos - 2, avenida Manoteros | 2004 | 2004 | - | - | 12 096 | - | - | 12 096 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation - Autres pays** | | | - | - | **12 096** | - | - | **12 096** | |
| | **TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION** | | | **270** | **19 154** | **789 292** | **93 554** | **-** | **902 001** | |
| | **Réserves foncières** | | | | | | | | | |
| 75 | **Paris 15e** | | | | | | | | | |
| | (Mercure 2) 51 à 53, quai de Grenelle | 1975 | 1975 | - | - | 3 286 | - | - | 3 286 | 75 % |
| 78 | **78140 Vélizy-Villacoublay** | | | | | | | | | |
| | 8/10, avenue Morane-Saulnier | 1979 | 1980 | - | - | 6 331 | - | - | 6 331 | 100 % |
| | **78180 Montigny-le-Bretonneux** | | | | | | | | | |
| | 1, avenue Niepce | 1984 | 1984 | - | - | 4 050 | - | - | 4 050 | 100 % |
| | 5/9, avenue Ampère | 1986 | 1986 | - | - | 5 068 | 233 | - | 5 301 | 100 % |
| | 4, avenue Newton | 1978 | 1978 | - | - | 4 398 | - | - | 4 398 | 100 % |
| 69 | **69007 Lyon 7e** | | | | | | | | | |
| | 174/188, avenue Jean-Jaurès - 42, rue Pré-Gaudry | 1950 | 1994 | - | - | 4 133 | - | 7 945 | 12 078 | 100 % |
| | 75, rue de Gerland | 1850 | 1997 | - | - | 8 163 | - | 13 671 | 21 834 | 100 % |
| | 81/85, rue de Gerland | 1850 | 1997 | - | - | 1 635 | - | - | 1 635 | 100 % |
| Autres pays | **28050 Espagne (Madrid)** | | | | | | | | | |
| | 16, calle del Puerto Somport | en cours | en cours | - | - | 6 606 | - | - | 6 606 | 100 % |
| | 10, calle del Puerto Somport | en cours | en cours | - | - | 9 310 | - | - | 9 310 | 100 % |
| | **TOTAL RÉSERVES FONCIÈRES** | | | **-** | **-** | **52 980** | **233** | **21 616** | **74 829** | |
| | **Actifs en développement** | | | | | | | | | |
| 92 | **92100 Boulogne-Billancourt** | | | | | | | | | |
| | Bât. B - 122, avenue du Général-Leclerc | 1968 | en cours | - | - | 7 807 | - | - | 7 807 | 100 % |
| | **TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT** | | | **-** | **-** | **7 807** | **-** | **-** | **7 807** | |
| | **TOTAL GÉNÉRAL BUREAUX *** | | | **270** | **19 154** | **850 079** | **93 787** | **21 616** | **984 637** | |

* Surfaces hors locaux divers (67 500 m²).

## Synthèse du patrimoine bureaux

| | Surface bureaux (en m²) | Surface commerce (en m²) |
|---|---|---|
| **Paris** | **291 204** | **107 576** |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentiel | 7 863 | 22 098 |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire | 283 341 | 85 478 |
| **Région parisienne** | **475 831** | **13 277** |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentiel | 945 | 5 201 |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire | 474 886 | 8 076 |
| **Province** | **18 969** | **933** |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentiel | 0 | 933 |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire | 18 969 | 0 |
| **Autres pays** | **12 096** | **0** |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentiel | 0 | 0 |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire | 12 096 | 0 |
| Patrimoine tertiaire en exploitation au 31 décembre 2013 | **798 100** | **121 786** |
| **Programmes de vente par lots** | **249** | **652** |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentiel | 249 | 652 |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire | 0 | 0 |
| **Programmes en cours de construction et réserves foncières** | **60 787** | **4 037** |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentiel | 0 | 3 804 |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire | 60 787 | 233 |
| **PATRIMOINE TERTIAIRE TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013** | **859 136** | **126 476** |
| Part tertiaire des actifs dominante résidentiel | 9 057 | 32 688 |
| Part tertiaire des actifs dominante tertiaire | 850 079 | 93 787 |

# 8.2. Résidentiel

| Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actifs en exploitation** | | | | | | | | |
| **Paris 2e** | | | | | | | | |
| 6 bis, rue Bachaumont | 1905 | 1905 | 11 | 967 | 463 | 600 | 2 030 | 100 % |
| **Paris 3e** | | | | | | | | |
| 7/7 bis, rue Saint-Gilles | 1987 | 1987 | 42 | 2 713 | - | 116 | 2 829 | 100 % |
| **Paris 6e** | | | | | | | | |
| 1, place Michel-Debré | 1876 | 1876 | 14 | 955 | - | 231 | 1 186 | 100 % |
| **Paris 9e** | | | | | | | | |
| 13/17, cité de Trévise | 1998 | 1998 | 44 | 2 766 | - | - | 2 766 | 100 % |
| **Paris 11e** | | | | | | | | |
| 8, rue du Chemin-Vert | 1969 | 1969 | 42 | 2 200 | - | 713 | 2 913 | 100 % |
| **Paris 12e** | | | | | | | | |
| 18/20 bis, rue Sibuet | 1992 | 1992 | 63 | 4 423 | 73 | - | 4 496 | 100 % |
| 9/11, avenue Ledru-Rollin | 1997 | 1997 | 62 | 3 055 | - | 177 | 3 232 | 100 % |
| 25, avenue de Saint-Mandé | 1964 | 1964 | 82 | 3 625 | - | 141 | 3 766 | 100 % |
| 25/27, rue de Fécamp - 45, rue de Fécamp | 1988 | 1988 | 33 | 2 511 | - | 181 | 2 692 | 100 % |
| 220, rue du Faubourg-Saint-Antoine | 1969 | 1969 | 125 | 6 485 | - | 1 019 | 7 504 | 100 % |
| 24/26, rue Sibuet | 1970 | 1970 | 158 | 9 708 | 85 | - | 9 793 | 100 % |
| **Paris 13e** | | | | | | | | |
| 20, rue du Champ-de-l'Alouette | 1965 | 1965 | 53 | 3 886 | 570 | 369 | 4 825 | 100 % |
| 53, rue de la Glacière | 1970 | 1970 | 53 | 646 | - | 99 | 745 | 100 % |
| 49/53, rue Auguste-Lançon - 26, rue de Rungis - 55/57, rue Brillat-Savarin | 1971 | 1971 | 40 | 3 413 | - | - | 3 413 | 100 % |
| 2/12, rue Charbonnel - 53, rue de l'Amiral-Mouchez - 65/67, rue Brillat-Savarin | 1966 | 1966 | 181 | 12 007 | - | 491 | 12 498 | 100 % |
| 22/24, rue Wurtz | 1988 | 1988 | 67 | 4 405 | - | 248 | 4 653 | 100 % |
| 75, rue du Château-des-Rentiers (résidence étudiants) | 2011 | 2011 | 183 | 4 168 | - | - | 4 168 | 100 % |
| **Paris 14e** | | | | | | | | |
| 26, rue du Commandant-René-Mouchotte | 1966 | 1966 | 316 | 19 706 | - | - | 19 706 | 100 % |
| 3, villa Brune | 1970 | 1970 | 108 | 4 689 | - | - | 4 689 | 100 % |
| **Paris 15e** | | | | | | | | |
| 18/20, rue Tiphaine | 1972 | 1972 | 80 | 4 877 | 1 897 | 177 | 6 951 | 100 % |
| 37/39, rue des Morillons | 1966 | 1966 | 37 | 2 212 | 212 | 312 | 2 736 | 100 % |
| 12, rue Chambéry | 1968 | 1968 | 30 | 890 | - | - | 890 | 100 % |
| 6, rue de Vouillé | 1969 | 1969 | 588 | 28 216 | 730 | 1 147 | 30 093 | 100 % |
| 199, rue Saint-Charles | 1967 | 1967 | 58 | 3 234 | - | - | 3 234 | 100 % |
| 159/169, rue Blomet - 334/342, rue de Vaugirard | 1971 | 1971 | 320 | 21 517 | - | 7 475 | 28 992 | 100 % |
| 76/82, rue Lecourbe - rue François-Bonvin (Bonvin-Lecourbe) | 1971 | 1971 | 247 | 13 875 | - | 480 | 14 355 | 100 % |
| 10, rue du Docteur-Roux - 189/191, rue de Vaugirard | 1967 | 1967 | 222 | 13 035 | 2 755 | - | 15 790 | 100 % |
| 74, rue Lecourbe | 1971 | 1971 | 93 | 8 042 | 186 | 4 213 | 12 441 | 100 % |
| 22/24, rue Edgar-Faure | 1996 | 1996 | 85 | 6 774 | - | 301 | 7 075 | 100 % |
| 89, rue de Lourmel | 1988 | 1988 | 23 | 1 487 | - | 245 | 1 732 | 100 % |
| 39, rue de Vouillé | 1999 | 1999 | 84 | 6 292 | - | 135 | 6 427 | 100 % |
| 168/170, rue de Javel | 1962 | 1962 | 85 | 5 817 | 135 | - | 5 952 | 100 % |
| 148, rue de Lourmel - 74/86, rue des Cévennes - 49, rue Lacordaire | 1965 | 1965 | 316 | 21 980 | 190 | 612 | 22 782 | 100 % |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 85/89, boulevard Pasteur | 1965 | 1965 | 260 | 16 434 | - | - | 16 434 | 100 % |
| | 27, rue Balard | 1995 | 1995 | 64 | 5 798 | - | - | 5 798 | 100 % |
| | **Paris 16e** | | | | | | | | |
| | 6/14, rue de Rémusat - square Henri-Paté | 1962 | 1962 | 185 | 16 038 | - | 1 022 | 17 060 | 100 % |
| | 46 bis, rue Saint-Didier | 1969 | 1969 | 42 | 2 056 | - | 670 | 2 726 | 100 % |
| | **Paris 17e** | | | | | | | | |
| | 10, rue Nicolas-Chuquet | 1995 | 1995 | 54 | 3 159 | - | 460 | 3 619 | 100 % |
| | 169, boulevard Pereire (parkings) | 1882 | 1882 | - | - | - | - | - | 100 % |
| | **Paris 20e** | | | | | | | | |
| | 59/61, rue de Bagnolet | 1979 | 1979 | 57 | 3 227 | - | 101 | 3 328 | 100 % |
| | 44/57, rue de Bagnolet | 1992 | 1992 | 30 | 1 926 | - | 308 | 2 234 | 100 % |
| | 162, rue de Bagnolet | 1992 | 1992 | 32 | 2 305 | 79 | 55 | 2 439 | 100 % |
| | 42/52 et 58/60, rue de la Py - 15/21, rue des Montibœufs | 1967 | 1967 | 142 | 8 004 | 488 | - | 8 492 | 100 % |
| | 19/21, rue d'Annam | 1981 | 1981 | 56 | 2 866 | - | - | 2 866 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation - Paris** | | | **4 867** | **292 389** | **7 863** | **22 098** | **322 350** | |
| 77 | **77420 Champs-sur-Marne** | | | | | | | | |
| | 6, boulevard Copernic (résidence étudiants) | 2010 | 2010 | 135 | 2 659 | - | - | 2 659 | 100 % |
| 78 | **78000 Versailles** | | | | | | | | |
| | 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 % |
| 92 | **92100 Boulogne-Billancourt** | | | | | | | | |
| | Rue Marcel-Bontemps, Îlot B3 lot B3abc ZAC Séguin Rives-de-Seine | 2011 | 2011 | 68 | 4 452 | - | - | 4 452 | 100 % |
| | 94/98, rue de Bellevue | 1974 | 1974 | 63 | 4 474 | - | - | 4 474 | 100 % |
| | 59 bis/59 ter, rue des Peupliers - 35 bis, rue Marcel-Dassault | 1993 | 1993 | 37 | 2 945 | - | 79 | 3 024 | 100 % |
| | 108, rue de Bellevue - 99, rue de Sèvres | 1968 | 1968 | 319 | 24 603 | - | - | 24 603 | 100 % |
| | **92350 Le Plessis-Robinson** | | | | | | | | |
| | 25, rue Paul-Rivet | 1997 | 1997 | 132 | 11 265 | 250 | - | 11 515 | 100 % |
| | **92400 Courbevoie** | | | | | | | | |
| | 4/6/8, rue Victor-Hugo - 8/12, rue de l'Abreuvoir - 11, rue de l'Industrie | 1966 | 1966 | 202 | 13 977 | 142 | 1 825 | 15 944 | 100 % |
| | 8/12, rue Pierre-Lhomme | 1996 | 1996 | 96 | 5 344 | - | - | 5 344 | 100 % |
| | 43, rue Jules-Ferry - 25, rue Cayla | 1996 | 1996 | 58 | 3 574 | - | - | 3 574 | 100 % |
| | 3, place Charras | 1985 | 1985 | 67 | 4 807 | - | - | 4 807 | 100 % |
| | **92410 Ville-d'Avray** | | | | | | | | |
| | 14/18, rue de la Ronce | 1963 | 1963 | 159 | 15 902 | - | - | 15 902 | 100 % |
| | 1 à 33, avenue des Cèdres - 3/5, allée Forestière - 1, rue du Belvedère de la Ronce | 1966 | 1966 | 550 | 40 243 | - | 1 095 | 41 338 | 100 % |
| 93 | **93200 Saint-Denis** | | | | | | | | |
| | 29/33, rue Proudhon / avenue Georges-Sand | 2010 | 2010 | 115 | 8 130 | - | 487 | 8 617 | 100 % |
| | **93350 Le Bourget** | | | | | | | | |
| | 5, rue Rigaud (résidence étudiants) | 2008 | 2008 | 238 | 4 648 | - | - | 4 648 | 100 % |
| 94 | **94410 Saint-Maurice** | | | | | | | | |
| | 1/5, allée des Bateaux-Lavoirs - 4, promenade du Canal | 1994 | 1994 | 87 | 6 382 | - | - | 6 382 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation - Région parisienne** | | | **2 519** | **167 634** | **945** | **5 201** | **173 780** | |
| | **Total actifs en exploitation - Paris et région parisienne** | | | **7 386** | **460 023** | **8 808** | **27 299** | **496 130** | |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | **01280 Prevessin - Moens** | | | | | | | | |
| | La Bretonnière, route de Mategnin - Le Cottage mail du Neutrino | 2010 | 2010 | 133 | 10 460 | - | - | 10 460 | 100 % |
| 13 | **13778 Fos-sur-Mer** | | | | | | | | |
| | Les Jardins | 1966 | 1966 | 36 | 2 967 | - | - | 2 967 | 100 % |
| 33 | **33000 Bordeaux** | | | | | | | | |
| | 26/32, rue des Belles-Îles (résidence étudiants) | 1994 | 1994 | 99 | 2 034 | - | - | 2 034 | 100 % |
| | **33400 Talence** | | | | | | | | |
| | 11, avenue du Maréchal-de-Tassigny (résidence étudiants) | 2000 | 2000 | 150 | 3 621 | - | 933 | 4 554 | 100 % |
| | 36, rue Marc Sangnier (résidence étudiants) | 1994 | 1994 | 132 | 2 740 | - | - | 2 740 | 100 % |
| | **33600 Pessac** | | | | | | | | |
| | 80, avenue du Docteur-Schweitzer (résidence étudiants) | 1995 | 1995 | 92 | 1 728 | - | - | 1 728 | 100 % |
| 59 | **59000 Lille** | | | | | | | | |
| | Tour V Euralille - avenue Willy-Brandt (résidence étudiants) | 2009 | 2009 | 190 | 4 738 | - | - | 4 738 | 100 % |
| 69 | **Lyon 7e** | | | | | | | | |
| | 7, rue Simon-Fryd (résidence étudiants) | 2010 | 2010 | 152 | 3 258 | - | - | 3 258 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation - Province** | | | **984** | **31 546** | **-** | **933** | **32 479** | |
| | **TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION** | | | **8 370** | **491 569** | **8 808** | **28 232** | **528 609** | |
| | **Actifs en vente par lots** | | | | | | | | |
| 75 | **Paris 7e** | | | | | | | | |
| | 262, boulevard Saint-Germain | 1880 | 1880 | 5 | 504 | - | - | 504 | 100 % |
| | 266, boulevard Saint-Germain | 1880 | 1880 | 3 | 537 | - | - | 537 | 100 % |
| | **Paris 8e** | | | | | | | | |
| | 80, rue du Rocher | 1903 | 1903 | 7 | 776 | - | - | 776 | 100 % |
| | 51, rue de Rome | 1865 | 1865 | 7 | 629 | - | - | 629 | 100 % |
| | 165, boulevard Haussmann | 1866 | 1866 | 9 | 1 014 | - | - | 1 014 | 100 % |
| | 3, rue Treilhard | 1866 | 1866 | 10 | 781 | - | - | 781 | 100 % |
| | **Paris 12e** | | | | | | | | |
| | 173 bis, rue de Charenton (Saint-Éloi II) | 1965 | 1965 | - | - | - | 90 | 90 | 100 % |
| | **Paris 13e** | | | | | | | | |
| | 82, boulevard Massena (Tour Ancone) | 1972 | 1972 | - | - | 60 | 25 | 84 | 100 % |
| | 84, boulevard Massena (Tour Bologne) | 1972 | 1972 | 1 | 60 | 189 | 120 | 369 | 100 % |
| | **Paris 14e** | | | | | | | | |
| | 83/85, rue de l'Ouest | 1978 | 1978 | 4 | 279 | - | - | 279 | 100 % |
| | 8/20, rue du Commandant-René-Mouchotte | 1967 | 1967 | 1 | 42 | - | - | 42 | 100 % |
| | **Paris 15e** | | | | | | | | |
| | 22, rue de Cherbourg - 25, rue de Chambéry | 1965 | 1965 | 1 | 40 | - | - | 40 | 100 % |
| | 191, rue Saint-Charles - 17, rue Varet | 1960 | 1960 | 92 | 6 440 | - | - | 6 440 | 100 % |
| | 3, rue Jobbé-Duval | 1900 | 1900 | 4 | 183 | - | - | 183 | 100 % |
| | **Paris 16e** | | | | | | | | |
| | 8/9, avenue Saint-Honoré-d'Eylau | 1880 | 1880 | 1 | 158 | - | - | 158 | 100 % |
| | **Paris 17e** | | | | | | | | |
| | 169/183, boulevard Pereire - 7/21, rue Faraday - 49, rue Laugier | 1882 | 1882 | 10 | 954 | - | - | 954 | 100 % |
| | 54, rue de Prony | 1885 | 1885 | 1 | 262 | - | - | 262 | 100 % |
| | 28, avenue Carnot | 1882 | 1882 | 14 | 1 471 | - | - | 1 471 | 100 % |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 30, avenue Carnot | 1882 | 1882 | 8 | 718 | - | - | 718 | 100 % |
| | 32, avenue Carnot | 1882 | 1882 | 4 | 448 | - | - | 448 | 100 % |
| | 169/183, boulevard Pereire - 7/21, rue Faraday - 49, rue Laugier | 1882 | 1882 | 21 | 2 122 | - | - | 2 122 | 100 % |
| | **Paris 18e** | | | | | | | | |
| | 40, rue des Abbesses | 1907 | 1907 | 27 | 1 823 | - | - | 1 823 | 100 % |
| | **Paris 19e** | | | | | | | | |
| | 104/106, rue Petit - 16, allée de Fontainebleau | 1977 | 1977 | 1 | 66 | - | - | 66 | 100 % |
| | **Total actifs en vente par lots - Paris** | | | **231** | **19 307** | **249** | **235** | **19 791** | |
| 78 | **78000 Versailles** | | | | | | | | |
| | 7, rue de l'Amiral-Serre | 1974 | 1974 | 39 | 3 007 | - | - | 3 007 | 100 % |
| | **78100 Saint-Germain-en-Laye** | | | | | | | | |
| | 17, rue Félicien-David | 1966 | 1966 | 3 | 346 | - | - | 346 | 100 % |
| | **78600 Maisons-Laffitte** | | | | | | | | |
| | 21/31, rue des Côtes | 1982 | 1982 | 2 | 137 | - | - | 137 | 100 % |
| | 56, avenue de Saint-Germain | 1981 | 1981 | 7 | 637 | - | - | 637 | 100 % |
| 91 | **91380 Chilly-Mazarin** | | | | | | | | |
| | 5, rue des Dahlias | 1972 | 1972 | 1 | 94 | - | - | 94 | 100 % |
| 92 | **92160 Antony** | | | | | | | | |
| | 254/278, rue Adolphe-Pajeaud | 1972 | 1972 | 3 | 135 | - | - | 135 | 100 % |
| | **92190 Meudon** | | | | | | | | |
| | 7, rue du Parc - 85, rue de la République | 1966 | 1966 | 23 | 2 271 | - | - | 2 271 | 100 % |
| | **92200 Neuilly-sur-Seine** | | | | | | | | |
| | 163/165, avenue Charles-de-Gaulle | 1967 | 1967 | 1 | 65 | - | - | 65 | 100 % |
| | 47/49, rue Perronet | 1976 | 1976 | 12 | 962 | - | - | 962 | 100 % |
| | 77, rue Perronet | 1963 | 1963 | 1 | 68 | - | - | 68 | 100 % |
| | **92210 Saint-Cloud** | | | | | | | | |
| | 9/11, rue Pasteur | 1964 | 1964 | 4 | 349 | - | - | 349 | 100 % |
| | **92290 Châtenay-Malabry** | | | | | | | | |
| | 148, rue d'Aulnay | 1973 | 1973 | 16 | 1 072 | - | - | 1 072 | 100 % |
| | 97, avenue Roger-Salengro | 1972 | 1972 | 1 | 64 | - | - | 64 | 100 % |
| | **92300 Levallois-Perret** | | | | | | | | |
| | 136/140, rue Aristide-Briand | 1992 | 1992 | 41 | 2 791 | - | - | 2 791 | 100 % |
| | **92380 Garches** | | | | | | | | |
| | 17/21, rue Jean-Mermoz | 1974 | 1974 | 1 | 81 | - | - | 81 | 100 % |
| | **92400 Courbevoie** | | | | | | | | |
| | 3/6, square Henri-Regnault | 1974 | 1974 | 84 | 5 615 | - | - | 5 615 | 100 % |
| | 6, rue des Vieilles-Vignes | 1962 | 1962 | 27 | 1 360 | - | - | 1 360 | 100 % |
| | **92600 Asnières** | | | | | | | | |
| | 46, rue de la Sablière | 1994 | 1994 | 24 | 1 644 | - | - | 1 644 | 100 % |
| 94 | **94000 Créteil** | | | | | | | | |
| | 1/15, passage Saillenfait | 1971 | 1971 | 2 | 126 | - | - | 126 | 100 % |
| | **94100 Saint-Maur-des-Fossés** | | | | | | | | |
| | 4, quai du Parc - 69, rue Gabriel-Péri | 1966 | 1966 | 1 | 98 | - | - | 98 | 100 % |
| | **Total actifs en vente par lots - Région parisienne** | | | **293** | **20 920** | **-** | **-** | **20 920** | |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) | Surface bureaux (en m²) | Surface commerces (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | **Marseille 8e** | | | | | | | | |
| | 116, avenue Cantini - Quartier le Rouet | 2010 | 2010 | 52 | 3 581 | - | 418 | 3 999 | 100 % |
| | **Total actifs en vente par lots - Province** | | | **52** | **3 581** | **-** | **418** | **3 999** | |
| | **TOTAL ACTIFS EN VENTE LOTS** | | | **576** | **43 808** | **249** | **652** | **44 709** | |
| | **Actifs en développement** | | | | | | | | |
| 75 | **Paris 13e** | | | | | | | | |
| | rue Auguste-Lançon (résidence étudiants) | en cours | en cours | 60 | 1 465 | | | 1 465 | 100 % |
| | **Paris 15e** | | | | | | | | |
| | 3/9, rue de Villafranca | en cours | en cours | 14 | 543 | | 156 | 698 | 100 % |
| | 76/82, rue Lecourbe - rue François-Bonvin (résidence étudiants) | en cours | en cours | 103 | 2 674 | | | 2 674 | 100 % |
| 91 | **91120 Palaiseau** | | | | | | | | |
| | Plateau de Saclay (résidence étudiants) | en cours | en cours | 145 | 3 002 | | | 3 002 | 100 % |
| 92 | **92410 Ville-d'Avray** | | | | | | | | |
| | Éco-quartier - 20, rue de la Ronce | en cours | en cours | 129 | 9 000 | | 3 000 | 12 000 | 100 % |
| 93 | **93170 Bagnolet** | | | | | | | | |
| | 16/18, rue Sadi-Carnot - 2/4, avenue Henriette (résidence étudiants) | en cours | en cours | 163 | 3 745 | | 381 | 4 126 | 100 % |
| | **93200 Saint-Denis** | | | | | | | | |
| | Saint-Denis Pleyel - Rue Anatole-France (résidence étudiants) | en cours | en cours | 183 | 4 282 | | 268 | 4 550 | 100 % |
| 33 | **33000 Bordeaux** | | | | | | | | |
| | Rue Blanqui - Rue de New-York (résidence étudiants) | en cours | en cours | 159 | 3 800 | | | 3 800 | 100 % |
| | **TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT** | | | **956** | **28 511** | **-** | **3 804** | **32 315** | |
| | **TOTAL GÉNÉRAL RÉSIDENTIEL** | | | **9 902** | **563 888** | **9 057** | **32 688** | **605 633** | |

## Synthèse du patrimoine résidentiel

| | Nombre de logements | Surface résidentielle (en m²) |
|---|---|---|
| **Paris** | **5 129** | **311 002** |
| Part résidentiel des actifs dominante résidentiel | 4 867 | 292 389 |
| Part résidentiel des actifs dominante tertiaire | 262 | 18 613 |
| **Région parisienne** | **2 527** | **168 175** |
| Part résidentiel des actifs dominante résidentiel | 2 519 | 167 634 |
| Part résidentiel des actifs dominante tertiaire | 8 | 541 |
| **Province** | **984** | **31 546** |
| Part résidentiel des actifs dominante résidentiel | 984 | 31 546 |
| Part résidentiel des actifs dominante tertiaire | 0 | 0 |
| **Patrimoine résidentiel en exploitation au 31 décembre 2013** | **8 640** | **510 724** |
| **Programmes de vente par lots** | **576** | **43 808** |
| Part résidentiel des actifs dominante résidentiel | 576 | 43 808 |
| Part résidentiel des actifs dominante tertiaire | 0 | 0 |
| **Programmes en cours de construction et réserves foncières** | **956** | **28 511** |
| Part résidentiel des actifs dominante résidentiel | 956 | 28 511 |
| Part résidentiel des actifs dominante tertiaire | 0 | 0 |
| **PATRIMOINE RÉSIDENTIEL TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013** | **10 172** | **583 042** |
| Part résidentiel des actifs dominante résidentiel | 9 902 | 563 888 |
| Part résidentiel des actifs dominante tertiaire | 270 | 19 154 |

# 8.3. Logistique

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Surface logistique | Surface activités (en m²) | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 69 | **69540 Irigny** | | | | | | |
| | Le Broteau | 1980 | 1980 | - | 10 400 | 10 400 | 100 % |
| Autres pays | **Varsovie (Pologne)** | | | | | | |
| | Księcia Ziemowita Street No.59 - Warsaw | 2000 | 2000 | 24 653 | - | 24 653 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation** | | | **24 653** | **10 400** | **35 053** | |
| | **TOTAL GÉNÉRAL LOGISTIQUE** | | | **24 653** | **10 400** | **35 053** | |

# 8.4. Santé

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Surface santé (en m²) | Type d'établis-sement | Nombre de lits | Surface totale (en m²) | Pour-centage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Actifs en exploitation** | | | | | | | |
| 75 | **Paris 20e** | | | | | | | |
| | 20, rue des Cendriers | 1990 | 1990 | 4 954 | EHPAD | 124 | 4 954 | 100 % |
| 77 | **77400 Saint-Thibault-des-Vignes** | | | | | | | |
| | 5, rue Marc-Chagall | 1990 | 1990 | 2 892 | EHPAD | 90 | 2 892 | 100 % |
| | **77640 Jouarre** | | | | | | | |
| | Clinique du Château de Perreuse | 1873 | 1873 | 5 139 | PSY | 96 | 5 139 | 100 % |
| 78 | **78125 Vieille-Église-en-Yvelines** | | | | | | | |
| | Clinique d'Yvelines - Route de Rambouillet | 1939 | 1997 | 6 042 | PSY | 120 | 6 042 | 100 % |
| | **78130 Chapet** | | | | | | | |
| | Clinique Bazincourt - Route de Verneuil | 1910 | 1984 | 5 092 | SSR | 60 | 5 092 | 100 % |
| | **78300 Poissy** | | | | | | | |
| | 11, rue Saint-Barthélemy | 1990 | 1990 | 3 072 | EHPAD | 85 | 3 072 | 100 % |
| | 52, rue de Villiers | 1989 | 1989 | 5 122 | EHPAD | 124 | 5 122 | 100 % |
| | **78400 Chatou** | | | | | | | |
| | 8, square Debussy | 1990 | 1990 | 4 936 | EHPAD | 115 | 4 936 | 100 % |
| 92 | **92130 Issy-les-Moulineaux** | | | | | | | |
| | Labo Diderot - 30/32, rue Diderot | 1985 | 1985 | 211 | LABO | - | 211 | 100 % |
| | **92150 Suresnes** | | | | | | | |
| | 1/3, rue de Saint-Cloud | 1989 | 2011 | 9 665 | EHPAD | 116 | 9 665 | 100 % |
| | 36, rue Carnot | 2001 | 2001 | 4 613 | EHPAD | 100 | 4 613 | 100 % |
| | **92230 Gennevilliers** | | | | | | | |
| | 22, rue Jeanne-d'Arc | 1960 | 1960 | 2 658 | EHPAD | 76 | 2 658 | 100 % |
| | **92290 Châtenay-Malabry** | | | | | | | |
| | 6/8, avenue du Bois | 1989 | 1989 | 5 086 | EHPAD | 80 | 5 086 | 100 % |
| | **92500 Rueil-Malmaison** | | | | | | | |
| | 31, boulevard Solferino | 1992 | 1992 | 4 608 | EHPAD | 103 | 4 608 | 100 % |
| | **92700 Colombes** | | | | | | | |
| | 27/29, rue Youri-Gagarine | 1996 | 1996 | 2 124 | EHPAD | 70 | 2 124 | 100 % |
| 93 | **93110 Rosny-sous-Bois** | | | | | | | |
| | 16, rue Marcelin-Berthelot | 1986 | 1986 | 4 297 | EHPAD | 114 | 4 297 | 100 % |
| | **93250 Villemomble** | | | | | | | |
| | 36, rue de la Montagne Savart | 2008 | 2008 | 5 206 | EHPAD | 116 | 5 206 | 100 % |
| | **93604 Aulnay-sous-Bois** | | | | | | | |
| | Clinique Aulnay - 11, avenue de la République | 1934 | 1998 | 11 567 | MCO | 191 | 11 567 | 100 % |
| 95 | **95200 Sarcelles** | | | | | | | |
| | Avenue de la Division-Leclerc | 1989 | 1989 | 6 697 | EHPAD | 156 | 6 697 | 100 % |
| | **95460 Ézanville** | | | | | | | |
| | 6, Grande Rue | 1991 | 1991 | 2 874 | EHPAD | 90 | 2 874 | 100 % |
| | **95600 Eaubonne** | | | | | | | |
| | 2, rue Henri-Barbusse | 1997 | 1997 | 3 941 | EHPAD | 103 | 3 941 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation - Région parisienne** | | | **100 795** | | **2 129** | **100 795** | |
| 01 | **01000 Bourg-en-Bresse** | | | | | | | |
| | Clinique Convert - 62, route de Jasseron | 1974 | 2003 | 17 550 | MCO | 164 | 17 550 | 100 % |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Surface santé (en m²) | Type d'établis-sement | Nombre de lits | Surface totale (en m²) | Pour-centage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 06 | **06400 Cannes** | | | | | | | |
| | 6, rue Monti - Impasse Bellevue | 1989 | 1989 | 4 530 | EHPAD | 115 | 4 530 | 100 % |
| 07 | **07500 Guilherand-Granges** | | | | | | | |
| | Clinique Pasteur Valence - 294, boulevard du Général-de-Gaulle | 1968 | 1998 | 17 276 | MCO | 199 | 17 276 | 100 % |
| 09 | **09270 Mazères** | | | | | | | |
| | Faubourg-du-Cardinal-d'Este | 1987 | 1987 | 3 306 | EHPAD | 80 | 3 306 | 100 % |
| 11 | **11000 Carcassonne** | | | | | | | |
| | 84, route de Montréal | 1953 | 2006 | 12 000 | MCO | 148 | 12 000 | 100 % |
| 13 | **Marseille 8e** | | | | | | | |
| | Clinique Monticelli - 88, rue du Commandant-Rolland | 1950 | 1996 | 4 069 | MCO | 42 | 4 069 | 100 % |
| | Clinique Rosemont - 61/67, avenue des Goumiers | 1964 | 2000 | 6 702 | SSR | 117 | 6 702 | 100 % |
| | **Marseille 9e** | | | | | | | |
| | CHP Clairval - 317, boulevard du Redon | 1990 | 1990 | 31 035 | MCO | 289 | 31 035 | 100 % |
| | **Marseille 12e** | | | | | | | |
| | Provence Santé (Beauregard) - 12, impasse du Lido | 1950 | 1991 | 20 698 | MCO | 326 | 20 698 | 100 % |
| | **13651 Salon-de-Provence** | | | | | | | |
| | Clinique Vignoli - 114, avenue Paul-Bourret | 1900 | 1900 | 4 850 | MCO | 54 | 4 850 | 100 % |
| | **13781 Aubagne** | | | | | | | |
| | Clinique La Bourbonne | 1968 | 1972 | 9 249 | SSR | 120 | 9 249 | 100 % |
| 14 | **14050 Caen** | | | | | | | |
| | CHP Saint-Martin Caen - 18, rue des Roquemonts | 1993 | 1993 | 36 631 | MCO | 167 | 36 631 | 100 % |
| 17 | **17300 Rochefort** | | | | | | | |
| | 2 bis, rue du 14-Juillet | 1989 | 1989 | 2 989 | EHPAD | 71 | 2 989 | 100 % |
| 22 | **22310 Plancoët** | | | | | | | |
| | Clinique Bran de Fer - rue Velleda | 1971 | 1971 | 5 970 | SSR | 105 | 5 970 | 100 % |
| | **22430 Erquy** | | | | | | | |
| | 37, rue Saint-Michel | 1920 | 1992 | 2 821 | EHPAD | 58 | 2 821 | 100 % |
| 27 | **27100 Le Vaudreuil** | | | | | | | |
| | 1, rue Bernard Chédeville | 1989 | 1989 | 4 139 | EHPAD | 98 | 4 139 | 100 % |
| 31 | **31270 Frouzins** | | | | | | | |
| | 25, chemin de Mailheaux | 2003 | 2003 | 3 775 | EHPAD | 80 | 3 775 | 100 % |
| | **31470 Saint-Lys** | | | | | | | |
| | 835, route de Toulouse | 1970 | 1970 | 3 075 | EHPAD | 95 | 3 075 | 100 % |
| | **31700 Blagnac** | | | | | | | |
| | 20, rue Pablo-Picasso | 1990 | 1990 | 3 667 | EHPAD | 80 | 3 667 | 100 % |
| | **31770 Colomiers** | | | | | | | |
| | 4, chemin des Cournaudis | 1972 | 1972 | 3 159 | EHPAD | 95 | 3 159 | 100 % |
| 32 | **32410 Castéra-Verduzan** | | | | | | | |
| | Lieu-dit au Conte | 2009 | 2009 | 4 150 | EHPAD | 84 | 4 150 | 100 % |
| 33 | **33000 Bordeaux** | | | | | | | |
| | Clinique Tourny - 54, rue Huguerie | 1850 | 1980 | 6 277 | MCO | 55 | 6 277 | 100 % |
| | 27, rue Ségalier | 1850 | 1850 | 4 436 | RPA | 59 | 4 436 | 100 % |
| | 1, rue Jean-Dandicolle | 1993 | 1993 | 3 744 | EHPAD | 107 | 3 744 | 100 % |
| | **33608 Pessac** | | | | | | | |
| | Clinique Saint-Martin Pessac - Allée des Tulipes | 1976 | 1995 | 16 527 | MCO | 185 | 16 527 | 100 % |
| 34 | **34094 Montpellier** | | | | | | | |
| | Clinique Rech - 10, rue Hippolyte-Rech | 1850 | 2003 | 13 930 | PSY | 182 | 13 930 | 100 % |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Surface santé (en m²) | Type d'établissement | Nombre de lits | Surface totale (en m²) | Pourcentage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | **35171 Bruz** | | | | | | | |
| | Clinique du Moulin - Carcé | 1850 | 1995 | 5 147 | PSY | 72 | 5 147 | 100 % |
| 44 | **44046 Nantes** | | | | | | | |
| | Clinique Sourdille - 3, place Anatole-France | 1928 | 2000 | 7 057 | MCO | 50 | 7 057 | 100 % |
| 45 | **45500 Gien** | | | | | | | |
| | 2 ter, avenue Jean-Villejean | 2010 | 2010 | 11 556 | MCO | 142 | 11 556 | 100 % |
| 47 | **47000 Agen** | | | | | | | |
| | 2, avenue du Général-de-Gaulle | 1990 | 1990 | 3 618 | EHPAD | 76 | 3 618 | 100 % |
| 53 | **53810 Changé** | | | | | | | |
| | Clinique Notre-Dame-de-Pritz - Route de Niafles | 1965 | 1996 | 1 978 | PSY | 50 | 1 978 | 100 % |
| 59 | **59000 Lille** | | | | | | | |
| | 15, avenue Saint-Maur | 1862 | 1862 | 7 555 | EHPAD | 142 | 7 555 | 100 % |
| | **59553 Esquerchin** | | | | | | | |
| | Clinique de l'Escrebieux - 984, rue de Quiéry | 1997 | 1997 | 3 405 | PSY | 75 | 3 405 | 100 % |
| 60 | **60200 Compiègne** | | | | | | | |
| | 9, rue de Bouvines | 1991 | 1991 | 2 363 | EHPAD | 60 | 2 363 | 100 % |
| | **60350 Pierrefonds** | | | | | | | |
| | Clinique Eugénie - 1, sente des Demoiselles | 1998 | 1998 | 2 161 | PSY | 42 | 2 161 | 100 % |
| 62 | **62320 Rouvroy** | | | | | | | |
| | Clinique du Bois Bernard - Route de Neuvireuil | 1974 | 1998 | 22 170 | MCO | 186 | 22 170 | 100 % |
| 63 | **63830 Durtol** | | | | | | | |
| | Clinique Grand Pré - Lieu-dit Les Chaves | 1976 | 1999 | 7 500 | PSY | 144 | 7 500 | 100 % |
| 64 | **64000 Pau** | | | | | | | |
| | 5, avenue des Lilas | 1600 | 1600 | 3 436 | EHPAD | 65 | 3 436 | 100 % |
| 69 | **69000 Lyon** | | | | | | | |
| | 40, rue des Granges | 1988 | 1988 | 2 743 | EHPAD | 91 | 2 743 | 100 % |
| | 8, rue Antoine-Péricaud | 1995 | 1995 | 4 316 | EHPAD | 108 | 4 316 | 100 % |
| | **69134 Écully** | | | | | | | |
| | Clinique Mon Repos - 11, chemin de la Vernique | 1820 | 1991 | 5 028 | PSY | 98 | 5 028 | 100 % |
| | **69280 Marcy-l'Étoile** | | | | | | | |
| | 248, rue des Sources | 1993 | 1993 | 2 948 | EHPAD | 90 | 2 948 | 100 % |
| 71 | **71100 Chalon-sur-Saône** | | | | | | | |
| | Clinique Sainte-Marie - 4, allée Saint-Jean-des-Vignes | 1988 | 1988 | 9 539 | MCO | 197 | 9 539 | 100 % |
| | **71400 Autun** | | | | | | | |
| | 14, rue Lauchien-le-Boucher | 1877 | 1877 | 5 118 | EHPAD | 80 | 5 118 | 100 % |
| 73 | **73100 Aix-les-Bains** | | | | | | | |
| | 26, rue Victor-Hugo | 1988 | 1988 | 2 466 | EHPAD | 54 | 2 466 | 100 % |
| 74 | **74100 Annemasse** | | | | | | | |
| | 17/19, avenue Mendès-France | 2012 | 2012 | 23 662 | MCO | 250 | 23 662 | 100 % |
| 76 | **76600 Le Havre** | | | | | | | |
| | 505, rue Irène-Joliot-Curie | 2010 | 2010 | 33 388 | MCO | 356 | 33 388 | 100 % |
| 79 | **79500 Melle** | | | | | | | |
| | 5, allée de Chaillé | 1850 | 1850 | 5 668 | EHPAD | 112 | 5 668 | 100 % |
| 81 | **81100 Castres** | | | | | | | |
| | 14, chemin des Amoureux | 1989 | 1989 | 2 295 | EHPAD | 69 | 2 295 | 100 % |

| | Adresse | Année de construction | Année de dernière restructuration | Surface santé (en m²) | Type d'établis-sement | Nombre de lits | Surface totale (en m²) | Pour-centage d'intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 85 | 85000 La Roche-sur-Yon | | | | | | | |
| | 96, boulevard des Belges et 32, rue Abbé-Billaud | 2009 | 2009 | 3 750 | EHPAD | 75 | 3 750 | 100 % |
| | 96, boulevard des Belges et 32, rue Abbé-Billaud | 2009 | 2009 | 1 961 | RPA | 35 | 1 961 | 100 % |
| | **Total actifs en exploitation - Province** | | | **427 383** | | **5 894** | **427 383** | |
| | **TOTAL ACTIFS EN EXPLOITATION** | | | **528 178** | | **8 023** | **528 178** | |
| | Actifs en développement | | | | | | | |
| 64 | 64100 Bayonne | | | | | | | |
| | Clinique Capio - Chemin de Jupiter - Chemin de Campagne | en cours | en cours | 29 594 | MCO | 254 | 29 594 | 100 % |
| 84 | 84100 Orange | | | | | | | |
| | Clinique Capio - Orange | en cours | en cours | 4 797 | MCO | 60 | 4 797 | 80 % |
| | **TOTAL ACTIFS EN DÉVELOPPEMENT** | | | **34 391** | | **314** | **34 391** | |
| | **TOTAL GÉNÉRAL SANTÉ** | | | **562 569** | | **8 337** | **562 569** | |

## Synthèse du patrimoine santé

| | Nombre de lits | Surface totale (en m²) |
|---|---|---|
| Région parisienne | 2 129 | 100 795 |
| Province | 5 894 | 427 383 |
| Patrimoine santé en exploitation au 31 décembre 2013 | 8 023 | 528 178 |
| Programmes en cours de construction et réserves foncières | 314 | 34 391 |
| **PATRIMOINE SANTÉ TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013** | **8 337** | **562 569** |

# Informations complémentaires


**9.1.** Information et documentation ..... **340**
9.1.1. Document de référence contenant un rapport financier annuel ..... **341**

**9.2.** Contrôleurs légaux des comptes ..... **345**
9.2.1. Responsables du contrôle des comptes ..... **345**
9.2.2. Rapports des Commissaires aux Comptes ..... **346**

**9.3.** Informations juridiques ..... **361**
9.3.1. Siège social, forme juridique et législation applicable ..... **361**
9.3.2. Actes constitutifs et extraits des statuts ..... **361**
9.3.3. Recherche et brevets ..... **366**

# 9.1. Information et documentation

**PLAN DU SITE GECINA (www.gecina.fr)**

**Profil**
- Présentation
- Stratégie
- Valeurs
- Gouvernance
- Marque & Communication
- La Fondation Gecina

**Finance**
- Données financières
- Publications
- L'action Gecina
- Actionnaires
- Performance extra-financière
- Agenda
- Contacts

**Patrimoine**
- Un patrimoine exceptionnel
- Un patrimoine responsable
- Bureaux
- Résidentiel
- Résidences étudiants
- Santé

**Responsabilité sociétale**
- Stratégie
- Objectifs et plans d'actions
- Performance extra-financière
- Parties prenantes
- Publications et actualités
- Contacts

**Média Center**
- Actualités
- Publications
- Contact presse

**Carrières**
- L'Esprit RH
- Nos métiers
- Progresser ensemble
- Rejoignez-nous
- Contact

**Bureaux**
- Présentation
- Empreinte architecturale
- Projets en développement
- Patrimoine
- Actualités
- Contact

**Résidentiel**
- Présentation
- Résidences traditionnelles
- Projets en développement
- Patrimoine
- Actualités
- Contact

**Résidences étudiants**
- Le concept
- Patrimoine
- Vous recherchez un logement
- Contact

**Santé**
- Présentation
- Projets en développement
- Patrimoine
- Gecimed
- Actualités
- Contact

- Flux institutionnel
- Flux finance
- Mentions légales
- Crédits
- Copyright

## 9.1.1. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL

### 9.1.1.1. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent rapport financier est disponible sans frais auprès de la Direction de la communication financière, extra-financière et études stratégiques de Gecina sur simple demande adressée à la société à l'adresse suivante : 16, rue des Capucines – 75002 Paris, par téléphone au 0 800 800 976, ou par e-mail adressé à actionnaire@gecina.fr. Il est également disponible sur le site Internet de la société Gecina (www.gecina.fr).
Sont également accessibles, au siège ou sur le site Internet de la société Gecina, les documents suivants :
• les statuts de la société ;
• les informations financières historiques de la société et de ses filiales pour les deux exercices précédant la publication du rapport financier annuel.

**Responsable du Document de référence**
Monsieur Philippe Depoux, Directeur Général de Gecina (ci-après la « société » ou « Gecina »).

**Responsables de la communication financière**
Élizabeth Blaise : 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

Relations actionnaires individuels :
Numéro vert : 0 800 800 976
actionnaire@gecina.fr

### 9.1.1.2. 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 2011 : Comptes consolidés et rapport des Commissaires aux Comptes y afférent figurent dans le Document de référence déposé le 27 mars 2012 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence D. 12-0223 aux pages 45 à 82 et 230.

• 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 114 et 276.

Ces documents sont disponibles sur les sites de l'Autorité des marchés financiers et de Gecina :
www.gecina.fr
www.amf-france.org

### 9.1.1.3. 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 2013 présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 346 à 349 du présent document. Le rapport sur les Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 figure en page 346 du présent 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. Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 12-0223 le 27 mars 2012 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 230 dudit document. »*

Philippe Depoux
Directeur Général

## 9.1.1.4. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

| Rubrique de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004 | | Pages |
|---|---|---|
| 1 | Personnes responsables | 341 |
| 2 | Contrôleurs légaux des comptes | 345 |
| 3 | Informations financières sélectionnées | 10-11 |
| 4 | Facteurs de risques | 20-44 |
| 5 | Informations concernant l'émetteur | - |
| 5.1. | Histoire et évolution de la société | 13-16 |
| 5.2.1. | Investissements de l'exercice | 45-49 |
| 5.2.2. | Investissements à venir | 16-20, 64-65 |
| 6 | Aperçu des activités | - |
| 6.1. | Principales activités | 16-20 |
| 6.2. | Principaux marchés | 16-20 |
| 6.3. | Événements exceptionnels | 75-76 |
| 6.4. | Dépendance à l'égard de brevets, licences ou contrats | 365 |
| 6.5. | Position concurrentielle | 21 |
| 7 | Organigramme | - |
| 7.1. | Organisation du Groupe et liste des filiales | 15-16 |
| 7.2. | Activité et résultats des principales filiales | 60-63 |
| 8 | Propriétés immobilières, usines et équipements | - |
| 8.1. | Propriétés immobilières, usines et équipements du Groupe | 323-338 |
| 8.2. | Questions environnementales | 199-321 |
| 9 | Examen de la situation financière et du résultat | - |
| 9.1. | Résultats et situation financière | 45-53 |
| 9.2.1. | Principaux facteurs de performance | 12-13, 66-67 |
| 9.2.2. | Changements importants affectant les revenus | 46-49 |
| 9.2.3. | Valorisation expertisée du patrimoine immobilier | 54-60 |
| 10 | Trésorerie et capitaux | - |
| 10.1. | Capitaux de l'émetteur | 73, 180-192 |
| 10.2. | Source et montant des flux de trésorerie | 74 |
| 10.3. | Financement | 49-53 |
| 10.4. | Restriction à l'utilisation des capitaux | 53 |
| 10.5. | Sources de financement attendues | 49-53 |
| 11 | Recherche et développement, brevets et licences | 365 |
| 12 | Informations sur les tendances | - |
| 12.1. | Évolutions récentes | 64-65 |
| 12.2. | Perspectives d'avenir | 64-65 |
| 13 | Prévisions ou estimations du bénéfice | 64-65 |
| 14 | Organes d'administration et Direction Générale | 135-175 |
| 14.1. | Composition des organes de direction et de contrôle | 135-175 |
| 14.2. | Conflits d'intérêts | 155 |
| 15 | Rémunération et avantages | 109-111, 168-175 |
| 15.1. | Rémunération et avantages versés | 109-111, 168-175 |
| 15.2. | Rémunération et avantages : montant provisionné | 169, 175 |

| Rubrique de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004 | | Pages |
|---|---|---|
| **16** | Fonctionnement des organes d'administration et de direction | 135-168 |
| **16.1.** | Date d'expiration des mandats | 139-143 |
| **16.2.** | Information sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction | 138-139 |
| **16.3.** | Comités constitués par le Conseil d'Administration | 149-155 |
| **16.4.** | Gouvernement d'entreprise | 135-175 |
| **17** | Salariés | - |
| **17.1.** | Effectifs et politique de l'emploi | 108, 130, 277-295 |
| **17.2.** | Participations et stock-options | 192-196, 289 |
| **17.3.** | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital | 289 |
| **18** | Principaux actionnaires | - |
| **18.1.** | Répartition du capital au 31 décembre 2013 | 180-181 |
| **18.2.** | Droits de vote différents | 180-181 |
| **18.3.** | Contrôle | 180-181 |
| **18.4.** | Accord relatif au changement de contrôle | 187-188 |
| **19** | Opérations avec des parties liées | 63, 107-108, 129, 156 |
| **20** | Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats | - |
| **20.1.** | Comptes consolidés | 69-112 |
| **20.2.** | Informations pro forma | - |
| **20.3.** | Comptes annuels | 113-133 |
| **20.4.** | Rapports des Commissaires aux Comptes | 346-359 |
| **20.5.** | Informations financières intermédiaires | néant |
| **20.6.** | Politique de distribution des dividendes | 178-180 |
| **20.7.** | Procédures judiciaires et d'arbitrage | 28-29, 94-95 |
| **20.8.** | Changement significatif de la situation financière | néant |
| **21** | Informations complémentaires | - |
| **21.1.** | Informations concernant le capital social | 180-192 |
| **21.2.** | Acte constitutif et statuts | 360-365 |
| **22** | Contrats importants | néant |
| **23** | Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts | 39, 59-60, 192 |
| **24** | Documents accessibles au public | 341 |
| **25** | Informations sur les participations | 132-133 |

### 9.1.1.5. 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**<br>**Éléments requis par les articles L. 451-1-1-1 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF** | Pages |
|---|---|
| Comptes consolidés | 69-112 |
| Comptes annuels | 113-133 |
| Déclaration de la personne responsable | 341 |
| Rapport de gestion | voir ci-après |
| Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes consolidés | 346-347 |
| Rapport des contrôleurs légaux sur les Comptes annuels | 348-349 |
| Honoraires des contrôleurs légaux | 112 |

| **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) | 45-67 |
| Évolution prévisible (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce) | 64-65 |
| Activités en matière de recherche et de développement (L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce) | 365 |
| Informations relatives aux questions d'environnement et conséquences environnementales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce) | 27, 199-321 |
| Informations relatives aux questions de personnel et conséquences sociales de l'activité (L. 225-100 et L. 225-102-1 du Code de commerce) | 277-295 |
| Description des principaux risques et incertitudes (L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce) | 20-44 |
| 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) | 180-196 |
| Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3 du Code de commerce) | 187-188 |
| Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices (243 bis du CGI) | 178 |
| 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) | 109-111, 168-175 |

# 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 Bernard España et 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 2013

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 2013, sur :
- le contrôle des Comptes consolidés de la société Gecina, 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 APPRÉCIATIONS**

- En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 3.5.4.7, 3.5.5.12 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 par Gecina. Nous avons pris connaissance des évolutions intervenues sur ces sujets au cours de l'exercice, nous avons examiné la documentation correspondante et nous avons 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, était 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 était 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 la note 3.5.3.8 de l'annexe, Gecina 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 20 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

| **Mazars** | | **PricewaterhouseCoopers Audit** |
|---|---|---|
| Bernard España<br>Associé | Julien Marin-Pache<br>Associé | Jean-Pierre Bouchart<br>Associé |

## 9.2.2.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs,

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 2013 sur :
- le contrôle des comptes annuels de la société Gecina, 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 APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823.9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les règles et méthodes comptables applicables au patrimoine immobilier et aux immobilisations financières sont décrites dans les notes 4.3.3.1 et 4.3.3.2 de l'annexe, respectivement. Nous avons apprécié le caractère approprié de ces modalités d'estimation et leur correcte application.

- La note 4.3.6.1 de l'annexe décrit l'émission prétendue de quatre billets à ordre par Gecina. Nous avons pris connaissance des évolutions intervenues sur ce sujet au cours de l'exercice, 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 20 février 2014

Les Commissaires aux comptes

| **Mazars** | | **PricewaterhouseCoopers Audit** |
|---|---|---|
| Bernard España<br>Associé | Julien Marin-Pache<br>Associé | Jean-Pierre Bouchart<br>Associé |

## 9.2.2.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux 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'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

**Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

**Attribution à Monsieur Philippe Depoux, nommé Directeur Général à compter du 3 juin 2013, d'une indemnité de cessation de fonctions 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).
  - Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance, telles que définies ci-après.

  - 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.

Conditions de performance pour une ancienneté inférieure à un an :

L'indemnité ne sera versée à 100 % que si le résultat récurrent de l'exercice arrêté au dernier trimestre (T) précédent 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, selon les modalités décrites ci-après :

| 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 % budget de l'année | 80 % |
| Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 8 % budget de l'année | 50 % |
| Résultat récurrent trimestre T hors variation de valeur < 12 % budget de l'année | Aucune indemnité de départ |

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.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS**

En application de l'article R. 225–30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**1. Garantie accordée à la banque Euro-Hypo**

Administrateurs concernés : Mesdames Victoria Soler et Helena Rivero, Messieurs Joaquin Rivero, Vicente Fons et Jose Gracia

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2010 a autorisé l'émission par la société Gecina d'une garantie au profit de la banque Euro Hypo, pour un montant de 20,14 M€, venant contre-garantir celle donnée par sa filiale SIF Espagne le 24 juin 2009 (dans le cadre de la restructuration des financements de sa participation de 49 % dans Bami Newco SA, dont la banque Euro Hypo est le chef de file) et venant remplacer la lettre de confort signée le 29 avril 2009 par Gecina en couverture des engagements de SIF Espagne.

Au cours de l'exercice 2013, les garanties de SIF Espagne et Gecina ont été appelées et Gecina a procédé au paiement de 20,14 M€ le 14 novembre 2013, mettant fin ainsi à la garantie à première demande et déchargeant définitivement SIF Espagne de ses obligations.

**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 2013 sur le point suivant :

- La conservation par Monsieur Christophe Clamageran du bénéfice des stock-options qui lui ont été octroyés 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.

**2. Apports en nature et cession d'actifs par Gecina à ses filiales (opérations intra-groupe)**

Dirigeant concerné : Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général de Gecina

Pour permettre de futures opérations de développement, le Conseil d'Administration du 28 septembre 2011 a autorisé l'apport en nature par Gecina à GEC 8, sa filiale à 100 %, d'une parcelle, évaluée à 1 369 500 euros, située 3-9 rue Villafranca, à Paris 15e.

Le Conseil d'Administration du 30 septembre 2013 n'a pas autorisé la réalisation d'un apport en nature, mais a décidé que la parcelle ferait l'objet d'une cession à la société GEC 8, conclue à des conditions normales de marché, qui ne relève pas des textes réglementaires relatifs à la procédure de contrôle des conventions réglementées. En conséquence, la convention d'apport en nature, initialement envisagée, a pris fin le 30 septembre 2013.

**3. Attribution à Monsieur Bernard Michel, Président-Directeur Général lors de l'établissement de cette convention, d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions soumise à conditions de performance**

Dirigeant concerné : Monsieur Bernard Michel

Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2011 a fixé les conditions de l'indemnité de départ du Président-Directeur Général en cas de cessation de ses fonctions. Ces dernières peuvent se résumer de la façon suivante :

- Dans l'hypothèse où il serait décidé une modification du mode de gouvernance de la société en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général et qu'il serait procédé concomitamment à la nomination de Monsieur Bernard Michel en qualité de Président du Conseil d'Administration et ce, à des conditions financières identiques à celles qui prévalaient préalablement à sa nomination en qualité de Président-Directeur Général, alors aucune indemnité de départ ne serait due.

• En cas de cessation de l'ensemble des fonctions de Président et de Directeur Général, à la suite d'un départ contraint et lié à un changement de contrôle, Monsieur Bernard Michel bénéficiera d'une indemnité dont le montant maximum a été fixé de la façon suivante :

- Ancienneté inférieure à 6 mois : 100 % de la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du mandat de Président-Directeur Général. Le montant sera calculé prorata temporis.
  Le versement de cette indemnité ne sera pas soumis à la réalisation de conditions de performance.

- Ancienneté entre 6 mois et 1 an : 100 % de la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du mandat de Président-Directeur Général. Le montant sera calculé prorata temporis.
  Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance, telles que définies ci-après.

- Ancienneté entre 1 an et la fin du mandat : une fois la rémunération globale brute (fixe et variable) au titre du mandat de Président-Directeur Général, au titre de l'année civile précédente.
  Le versement de cette indemnité sera soumis à la réalisation de conditions de performance, telles que définies ci-après.

Conditions de performance :

L'indemnité ne sera versée 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<br>> moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) | 100 % |
| Résultat récurrent année N hors variation de valeur<br>< 4 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) | 80 % |
| Résultat récurrent année N hors variation de valeur<br>< 8 % de la moyenne des résultats récurrents (N-1 + N-2) | 50% |
| Résultat récurrent année N hors variation de valeur<br>< 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 pris fin le 3 juin 2013, date à laquelle Monsieur Bernard Michel a été remplacé dans ses fonctions de Directeur Général par Monsieur Philippe Depoux. Ayant été confirmé dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, Monsieur Bernard Michel n'a bénéficié d'aucune indemnité à la suite de la cessation de ses fonctions de Directeur Général.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2014

Les commissaires aux comptes

**Mazars**

Bernard España
Associé

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

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Gecina 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 2013.

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 au cours de l'exercice 2012 d'engagements pris en Espagne en 2009 et 2010 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 20 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

| **Mazars** | | **PricewaterhouseCoopers Audit** |
|---|---|---|
| Bernard España<br>Associé | Julien Marin-Pache<br>Associé | Jean-Pierre Bouchart<br>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

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,
En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le Cofrac, et membre du réseau Mazars commissaire aux comptes de la société Gecina, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code du 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, conformément au référentiel utilisé (le « Référentiel ») par la société et disponible sur demande auprès des Directions des Ressources Humaines, d'une part, et Développement, Innovation et Performance Durables d'autre part.

**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 d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

**Responsabilité du commissaire aux comptes**
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 au Référentiel (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 au Référentiel.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE. Nous avons fait intervenir, au cours des différentes phases de nos travaux, 6 personnes au total, entre décembre 2013 et février 2014.
Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel 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 et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000.

**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 paragraphe 7.2.1 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 les entretiens que nous avons estimé nécessaires avec une dizaine 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 du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue des 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 (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 au Référentiel.

*Observation*
Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants : les informations publiées en matière de consommation d'eau reposent sur les données de l'année 2012 et non sur celles de la période de référence (2013).

### 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*
À notre avis, les informations sélectionnées par le groupe et identifiées par le signe ☑ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Fait à La Défense, le 20 février 2014

L'un des commissaires aux comptes

**Mazars**

| Bernard España | Julien Marin-Pache | Emmanuelle Rigaudias |
|---|---|---|
| Associé | Associé | Associée développement durable |

**Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes**

• Informations sociales :
- Effectif total par statut, genre, âge et type de contrat ;
- Évolution des effectifs (embauches) ;
- Nombre total de départs CDI (sorties par motif et par population) ;
- Pourcentage de postes pourvus en interne ;
- Pourcentage d'augmentation individuelle moyenne cadre versus non cadre par statut et par genre ;
- Taux d'absentéisme réglementaire (tous types d'absence) ;
- Nombre de jours d'absence par type d'absence ;
- Taux d'absentéisme détaillé par type d'absence et par convention (gardien / administratif) ;
- Nombre de collaborateurs ayant eu au moins un arrêt de travail inférieur ou égal à 3 jours au cours de la période ;
- Taux de fréquence des accidents du travail ;
- Taux de gravité des accidents du travail ;
- Nombre moyen d'heures de formation par salarié ;
- Pourcentage de femmes dans les recrutements externes ;
- Nombre de niveaux de classification professionnelle pour lesquels l'écart de rémunération H/F > 3 % (administratifs, hors Comex).

• Informations environnementales :
- Taux de couverture du SMG – Construction et rénovation (en % de surface) ;
- Taux de couverture du SMG – Exploitation (en % de surface) ;
- Pourcentage de réduction du niveau des émissions de GES des salariés (en Téq$CO_2$/employé/an) ;
- Taux de couverture SME ;
- Pourcentage de déchets valorisés / recyclés (en tonnes) ;
- Pourcentage des surfaces aménagées avec un local de collecte sélective ;
- Gains de consommation d'eau (en $m^3/m^2$ et %) ;
- Pourcentage de réduction des consommations depuis 2008 kWhep / $m^2$ à climat constant Bureaux ;
- Pourcentage de réduction des consommations depuis 2008 kWhef / $m^2$ à climat constant Bureaux ;
- Pourcentage de réduction des consommations depuis 2008 kWhep / $m^2$ à climat constant Résidentiel ;
- Pourcentage de réduction des consommations depuis 2008 kWhef / $m^2$ à climat constant Résidentiel ;
- Pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Bureaux ;
- Pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE énergie A, B ou C Résidentiel ;
- Mix énergétique ;
- Pourcentage de production d'énergies renouvelables ;
- Niveau d'émission de GES en kg$CO_2$/$m^2$/an à climat constant Bureaux ;
- Niveau d'émission de GES en kg$CO_2$/$m^2$/an à climat constant Résidentiel ;
- Pourcentage de réduction des émissions depuis 2008 ;
- Pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B, C Bureaux ;
- Pourcentage des surfaces avec une étiquette DPE climat A, B, C Résidentiel ;
- Coefficient de biotope par surface ;
- Pourcentage des actifs ayant fait l'objet d'un audit biodiversité.

• Informations sociétales :
- Contribution économique ;
- Taux de recommandation client ;
- Taux de couverture baux verts (en % de surface) ;
- Nombre de journées collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (Fondation) ;
- Pourcentage de collaborateurs mobilisés par une ou plusieurs actions (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 (IIe) |
| **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 1er 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 1er janvier 2003, et prévoyant la création des Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées (SIIC). Il permet aux sociétés optant pour ce régime de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les revenus et les plus-values réalisées dans le cadre de leur activité de société foncière, à condition d'acquitter une exit tax calculée désormais au taux de 19 % sur les plus-values latentes existant au jour de l'option, et dont le paiement est étalé sur quatre ans. En contrepartie de cette exonération d'impôt, les SIIC sont soumises à une obligation de distribution à hauteur de 95 % de leurs revenus de location exonérés, de 60 % des plus-values exonérées, dans les deux ans, et de 100 % des bénéfices versés par les filiales.

## 9.3.2. ACTES CONSTITUTIFS ET EXTRAITS DES STATUTS

### 9.3.2.1. OBJET SOCIAL

#### OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet l'exploitation d'immeubles ou groupes d'immeubles locatifs situés en France ou à l'étranger.

À cet effet notamment :

- l'acquisition par voie d'achat, d'échange, d'apport en nature ou autre, de terrains à bâtir ou assimilés ;
- la construction d'immeubles ou groupes d'immeubles ;
- l'acquisition par voie d'achat, d'échange, d'apport en nature ou autre, d'immeubles ou groupes d'immeubles déjà construits ;
- le financement des acquisitions et des opérations de construction ;
- la location, l'administration et la gestion de tous immeubles pour son compte ou pour le compte de tiers ;
- la vente de tous biens ou droits immobiliers ;
- la prise de participation dans toutes sociétés ou organismes dont les activités sont en rapport avec l'objet social, et ce, par voie d'apport, souscription, achat ou échange de titres ou droits sociaux ou autrement ; et généralement toutes opérations financières, immobilières et mobilières se rapportant directement ou indirectement à cet objet et susceptibles d'en faciliter le développement et la réalisation.

### 9.3.2.2. ORGANISATION DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION

#### PRÉSIDENCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

Lors de sa séance du 17 avril 2013 et sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé, avec effet à compter du 3 juin 2013, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Dans ce cadre, il a décidé la nomination de Monsieur Philippe Depoux aux fonctions de Directeur Général pour une durée indéterminée et la confirmation de Monsieur Bernard Michel dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 12)

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la Loi.
Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée Générale Ordinaire peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans. Ils sont rééligibles et peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale.

Nul ne peut être nommé administrateur s'il est âgé de plus de 75 ans. Si un administrateur vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Pendant la durée de son mandat chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins.

L'article 2 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que chaque administrateur doit être propriétaire de 40 actions.

### BUREAU DU CONSEIL (ARTICLE 13)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique et, éventuellement un Co-Président et un ou plusieurs Vice-Présidents.

Si le Conseil d'Administration décide de nommer un Co-Président, ce titre sera également attribué au Président sans pour autant que cette nomination entraîne une limitation des pouvoirs dévolus par la loi ou les présents statuts au seul Président.

Le Conseil d'Administration fixe la durée des fonctions du Président et, le cas échéant du Co-Président et du ou des Vice-Présidents, qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur.

Le Président du Conseil d'Administration et, éventuellement, le Co-Président ou le ou les Vice-Présidents sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration.

Nul ne peut être nommé Président, Co-Président ou Vice-Président s'il est âgé de plus de 70 ans. Si le Président, le Co-Président ou un Vice-Président vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint la limite d'âge.

Les séances du Conseil sont présidées par le Président. En cas d'absence du Président, la réunion est présidée par le Co-Président ou par l'un des Vice-Présidents présents sur désignation, pour chaque séance, par le Conseil. En cas d'absence du Président, du Co-Président et des Vice-Présidents, le Conseil désigne, pour chaque séance, celui des membres présents qui présidera la réunion.
Le Conseil choisit la personne devant remplir les fonctions de secrétaire.

### DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14)

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre lieu, y compris à l'étranger.

Le Président arrête l'ordre du jour de chaque Conseil et convoque, par tous moyens appropriés, les administrateurs. Les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil à tout moment.

Le cas échéant, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont adressées en vertu des deux alinéas précédents.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.
Un administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil d'Administration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les dispositions des alinéas précédents sont applicables aux représentants permanents d'une personne morale administrateur.

Le Conseil d'Administration peut se réunir et délibérer par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen qui serait prévu par la loi, selon les conditions et modalités fixées dans son Règlement intérieur.

À cet égard, dans les limites fixées par la loi, le Règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou tout autre moyen dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par les dispositions réglementaires en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, l'administrateur mandataire d'un de ses collègues disposant de deux voix ; en cas de partage des voix, le Président de séance n'aura pas de voix prépondérante.

## POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 15)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'Administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers, actionnaires ou non, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Il peut décider également la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Ces comités, dont la composition et les attributions sont fixées dans le Règlement intérieur exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'Administration.

## POUVOIRS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 16)

Conformément à l'article L. 225-51 du Code de commerce, le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Sous réserve des dispositions légales et réglementaires, il organise et dirige les travaux de celui-ci et en rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Il peut également, en application de l'article 17 des présents statuts, assurer la Direction Générale de la société.

## 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 ou détenant directement ou indirectement 10 % des droits à dividendes de la société à la date d'entrée en vigueur du présent paragraphe devra notifier à la société, à bref délai et en tout état de cause au plus tard dix (10) jours ouvrés avant la mise en paiement des distributions, tout changement de son statut fiscal qui lui ferait acquérir ou perdre la qualité d'Actionnaire à Prélèvement.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues à l'alinéa 1er 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.

**Siège social :** 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

**Conception et réalisation :** Angie (RAGC013).

16, rue des Capucines
75084 Paris Cedex 02
Tél. : 33 (0)1 40 40 50 50
**www.gecina.fr**