RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de PARIS atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 1999 B 00918
Numéro SIREN : 592 014 476
Nom ou dénomination : GECINA

Ce dépôt a été enregistré le 17/05/2021 sous le numéro de dépôt 34326

Document d'enregistrement universel 2020

incluant le Rapport financier annuel
et le Rapport intégré

gecina

à - 4À

A l - 4À PI

Â Â
Â
Â Â Â
À Â Â Â Â Â
À Â Â
Â Â
h Â Â
Â g ÀÂ Â Â

B à 4À Â SP

Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â
À

C m - - - - IIN
- - 4À

Â Â Â Â
Â Â g
Â Â
Â Â Â
À Â Â
Â Â
Â Â Â Â
Â Â
Â Â

D à - l -
h -
- -
4À

0

... Â Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Â Â Â

E l - 4À LIT

h Â Â Â Â
h Â Â Â Â
h Â Â Â Â Â Â
h Â Â Â Â Â
À Â Â Â

F l - 4À LQT

X Â Â
Y Â Â Â
À Â Â Â Â

G u - LTI

X
Â
8
Â Â

H h p NHT

Â Â
Â Â

I r - NNP
4À

ç Â Â
Â Â Â
Â
Y Â Â Â
...
0

≥ Â Â Â Â
Â Â Â
Â ÂÂ Â
Â Â Â Â
4À

gecina

m –

–

-LHLH

Â Â Â Â Â Â Â Â Â

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

≥ Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â ÂÀ zÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â g Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce, à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non voyant.

Version e-accessible par ipedis

Construire le futur

RAPPORT
INTÉGRÉ
2020

gecina

44 avenue des Champs-Élysées, Paris 8

En haut : 101 avenue des Champs-Élysées, Paris 8
En bas : 7 rue de Madrid, Paris 8

Sommaire

01 Message de Jérôme Brunel
02 Notre raison d'être
04 Éditorial de Méka Brunel
06 Notre patrimoine à Paris et en région parisienne
07 Faits marquants en 2020

I. Un modèle entre résilience et proactivité

10 Trois macro-tendances confirmées et accélérées
12 Un socle stratégique enrichi par notre transformation
15 Nos engagements pour concrétiser notre raison d'être
16 Notre résilience confirmée dans un marché polarisé
18 Créer des lieux de vie durables au service de nos clients

II. Une action qui allie performance et impact

22 Nous plaçons nos clients au coeur de nos attentions
24 Nous créons des lieux de vie durables
26 Nous nous renforçons dans les zones de centralité
28 Pour progresser, nous dialoguons avec nos parties prenantes

III. Un projet collectif de transformation

34 Notre collectif porte la transformation de l'entreprise
36 Notre gouvernance, une diversité de compétences et de profils
40 Une gestion dynamique des risques
42 Notre performance boursière, nos notations financières et extra-financières
44 Nos indicateurs financiers et extra-financiers
46 Bilan et compte de résultat
48 Notre histoire

Couverture :
Résidence Paris Nation
25 avenue de Saint-Mandé,
Paris 12

« Une gouvernance efficace au service de l'avenir de Gecina »

JÉRÔME BRUNEL
Président du Conseil d'administration

2020 aura, encore une fois, démontré la pertinence de la stratégie de Gecina et sa solidité financière.

À l'appui de ces atouts, nous avons structuré une gouvernance efficace, qui, chaque année, se renforce pour créer les conditions du meilleur service aux clients et répondre, de ce fait, aux attentes de nos actionnaires, tout en étant à la hauteur de notre responsabilité sociétale et environnementale.

C'est ainsi qu'en 2020 nous avons constitué, au sein du Conseil d'administration, un Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale qui témoigne de l'engagement historique de Gecina dans ce domaine. La diminution des émissions carbone, la réduction et valorisation des déchets, la protection de la biodiversité guident l'action de la direction générale et des équipes très impliquées de Gecina pour rester aux meilleurs standards de la profession et assumer ainsi notre rôle dans la société.

Cette ambition est servie par une organisation rigoureuse de notre fonctionnement, respectueux du corpus normatif et de l'éthique qui encadrent l'exercice de nos métiers. Dans le prolongement de cette exigence, le Conseil d'administration a mis en place un Comité Conformité et Éthique pour toujours s'adapter, dans un élan continu, aux meilleures pratiques.

Dans la période inédite que nous traversons, Gecina bénéficie d'une gouvernance solidaire et collégiale. Elle facilite l'adaptation à l'évolution des marchés, réactivité nécessaire à la réussite de sa direction générale dans notre projet collectif de toujours mieux servir nos clients pour, ainsi que la Raison d'être de Gecina le synthétise, « Faire partager des expériences humaines au cœur de nos lieux de vie durables ». ■

Faire partager des expériences humaines au cœur de nos lieux de vie durables

Créer, rire, réfléchir, échanger, débattre. Aimer, étudier, éduquer, innover, se rencontrer. Produire, se reposer, prendre soin de soi et de sa famille. Autant d'expériences humaines que les femmes et les hommes qui travaillent dans nos bureaux ou qui habitent dans nos résidences vivent chaque jour.

Chez Gecina, nous avons la chance de pouvoir construire des relations dans la durée avec nos clients : les salariés des entreprises qui choisissent nos bureaux, les familles, les étudiants et les résidents qui choisissent nos logements. Cette chance nous la voulons à leur service. Car ce qui fait ultimement la valeur de ces expériences, c'est la richesse des liens humains, la qualité de l'échange, la considération quotidienne et le niveau de service dont ils doivent bénéficier.

Bien sûr, cette ambition guide notre transformation. Nous retournons à l'un des fondamentaux de l'immobilier : sa dimension humaine. Quand nous nous mettons au service de nos clients, c'est en tant que partenaire de leur vie quotidienne et de leurs ambitions. Quand nous imaginons et développons de nouveaux immeubles et de nouveaux services, c'est pour répondre aux futurs usages de nos clients, anticiper leurs besoins et s'adapter aux évolutions constantes de notre société.

Ces lieux de vie, nous souhaitons qu'ils contribuent à un vivre ensemble inclusif et aux équilibres d'une ville dans laquelle on peut travailler, habiter, faire ses courses et se divertir. Parce que nous espérons avoir des relations qui s'inscrivent dans le temps long, nous cherchons à rendre nos lieux de vie durables, respectueux de l'environnement tout en s'inscrivant dans un héritage formé des petites et grandes histoires qui se sont nouées dans ces immeubles. Les femmes et les hommes qui forment Gecina partagent ces engagements et ont à cœur **de faire partager des expériences humaines au cœur de nos lieux de vie durables.** ■

Une démarche participative qui a associé toutes nos parties prenantes

1.

JANVIER 2020

LANCEMENT DE LA DÉMARCHE

Une réflexion impulsée par le Conseil d'administration.

2.

JUILLET À OCTOBRE

INFORMATION CONTINUE ET PARTICIPATION DES COLLABORATEURS

En interne, un projet collectif avec plusieurs ateliers et une consultation ouverte à l'ensemble des collaborateurs.

3.

OCTOBRE À NOVEMBRE

CONSULTATIONS EXTERNES

Une série d'entretiens organisés avec nos parties prenantes (fournisseurs, associations partenaires, responsables politiques) connaissant Gecina et reconnues pour leur expertise.

4.

JANVIER 2021

MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

Un déploiement progressif autour d'actions concrètes et d'objectifs, sur la base d'indicateurs de suivi pilotés par nos organes de gouvernance.

MÉKA BRUNEL
Directrice générale

« Rendre nos lieux de vie désirables pour nos clients »

Il n'est pas facile de faire un bilan à froid de 2020 tant cette année aura été complexe sur le plan émotionnel. Comme toutes les entreprises, les collaborateurs de Gecina auront connu des moments d'inquiétude face au développement de la pandémie, pour leurs collègues, pour leurs proches et pour eux-mêmes. Fort heureusement, la communauté des collaborateurs de Gecina aura été épargnée sur le plan sanitaire des conséquences directes les plus graves de la Covid-19.

Si nous avons pu faire face aux impondérables de cette année, c'est parce que nous avions, les années précédentes, rénové en profondeur le socle de l'entreprise, notamment sur le plan technologique. Aussi, nous avons pu travailler alternativement en présentiel et en distanciel cette année grâce à la qualité de nos infrastructures techniques et aux compétences, notamment managériales, de nos équipes.

Les événements ont renforcé notre conviction : la richesse de Gecina dépend d'abord des expériences que nos clients et utilisateurs finaux vivent dans nos lieux de vie. Un siège social sans salariés n'a pas de valeur. Une résidence vide non plus. Et que dire d'une résidence étudiante sans étudiants pour y étudier, y innover, y construire leur futur ?

Nous avons certes pu en 2020 maintenir le niveau de recouvrement de nos loyers par rapport à 2019. Mais nos revenus futurs et notre crédibilité, y compris financière, seront intrinsèquement liés à notre capacité à répondre aux besoins de nos clients. Ceux-ci ont besoin de vivre une expérience sur leur lieu de travail différente et supérieure à celle qu'une journée de télétravail pourrait leur apporter. Et nos résidences doivent apporter une expérience de qualité qui se distingue de celle d'une simple copropriété gérée par des bailleurs privés.

La sensibilité de nos clients à la question du changement climatique et de la biodiversité ? C'est aussi la nôtre. Par conviction bien sûr, mais aussi parce que le marché va se polariser toujours plus entre des actifs écologiquement efficaces, sur lesquels la demande se concentrera, et les autres, qui risqueront le décrochage.

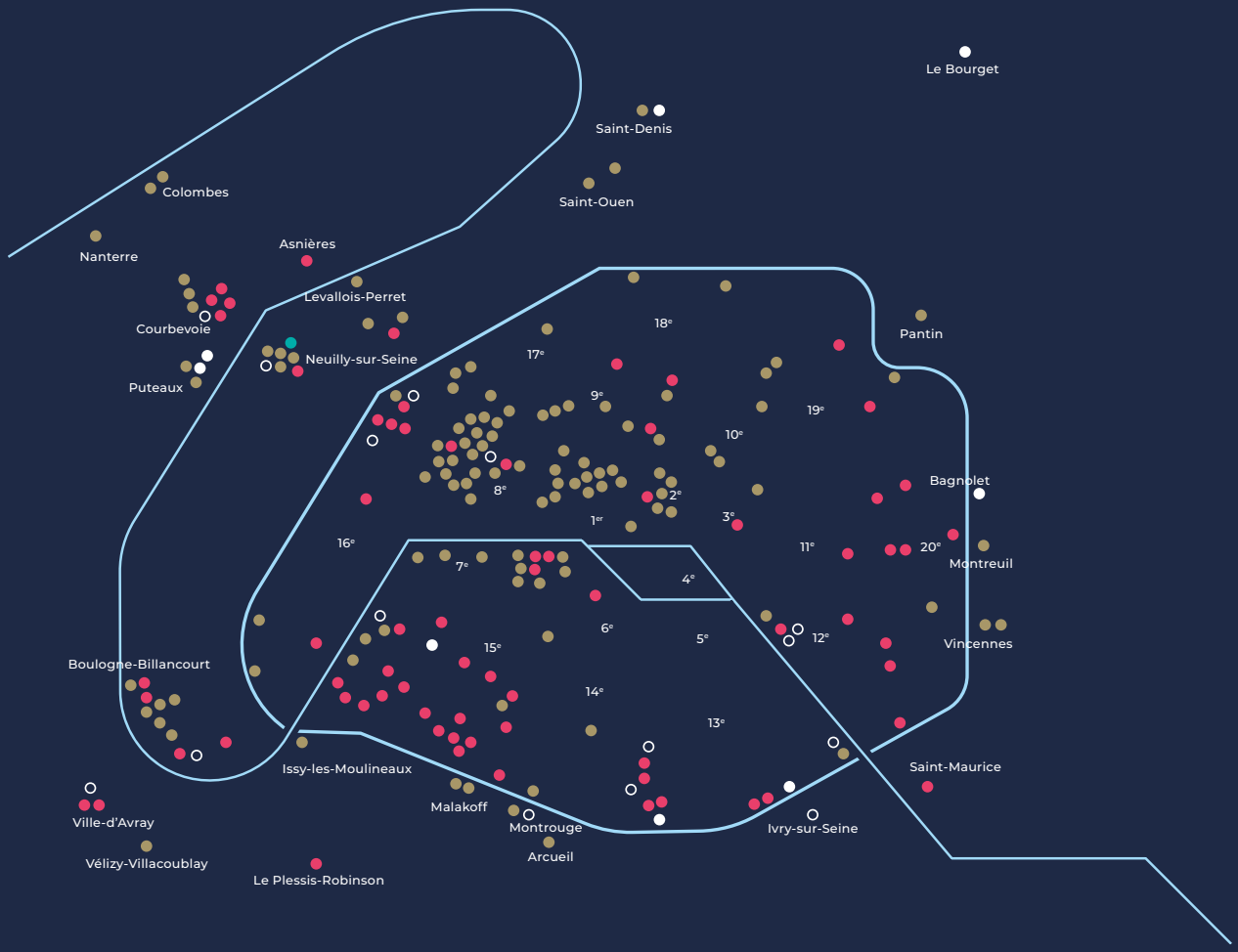
Notre marque relationnelle YouFirst, et ses marques filles (Bureau, Collaborative, Residence, Campus), constitueront demain le vecteur de l'attractivité de Gecina auprès de l'ensemble de ses clients. Et l'attention que nous porterons à ce que cette relation soit d'abord humaine, par nos YouFirst Managers, sera notre boussole.

Le positionnement de nos actifs structuré autour de la centralité près des nœuds de transports, des commerces et des services, sort renforcé des tendances de 2020. La métropolisation est là pour durer. Nous poursuivons donc la concentration de notre patrimoine dans les zones les plus centrales.

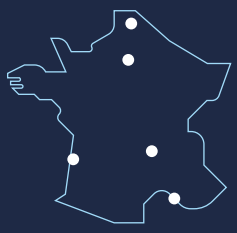
La digitalisation s'est encore accélérée pour nos clients, avec la disparition à venir des emplois administratifs et le développement de nouveaux emplois de services. Ce qui est vrai pour nos clients l'est également pour Gecina : notre transformation digitale nous conduit à une approche plus servicielle, grâce à la formation de nos collaborateurs et aux mutations de nos métiers.

En 2020, nous avons réussi également, collectivement à formuler la Raison d'être de Gecina : « Faire partager des expériences humaines au sein de nos lieux de vie durables ». Elle affirme dans la durée la valeur de notre contribution pour nos clients et l'ensemble de nos parties prenantes. Nous nous doterons des moyens de mesurer sa mise en place effective. À nous de poursuivre son ambition, au quotidien, avec humilité et détermination. ■

Centralité et rareté au cœur de la ville (Paris et région parisienne)



- Bureaux
- Espaces de coworking
- Logements
- Résidences pour étudiants
- Projets en développement



Nos résidences pour étudiants présentes dans toute la France

Nos chiffres clés

19,7 Mds€
de patrimoine immobilier

97%
du patrimoine en Île-de-France

3,6 Mds€
de projets de développements

9 000
logements (y compris logements étudiants)

100 000
clients et utilisateurs finaux dans le tertiaire et le résidentiel

498
collaborateurs

Nos faits marquants en 2020

l1ve

10 FÉVRIER

Le Boston Consulting Group signe un bail de 12 ans sur notre immeuble l1ve

Crise sanitaire

MARS

Pour aider à faire face à la crise sanitaire, nous hébergeons gracieusement des personnels soignants ainsi que des femmes et leurs enfants victimes de violences, nous soutenons nos clients les plus fragiles dont l'activité s'est arrêtée et nous renonçons aux mesures de soutien de l'État

Domaine de la Ronce, Ville d'Avray

Portefeuille résidentiel

23 AVRIL

Nous filialisons notre portefeuille résidentiel

Conseil d'administration

23 AVRIL

Jérôme Brunel est nommé Président du Conseil d'administration

Résidence Rémusat, Paris 16

1ère acquisition résidentielle

30 JUIN

Nous finalisons l'acquisition d'un premier ensemble résidentiel au cœur de Paris dans le cadre de notre nouvelle filiale

Raison d'être

24 JUILLET

Nous révélons notre Raison d'être : « Faire partager des expériences humaines au cœur de nos lieux de vie durables »

Forum International de la Météo et du Climat, Paris

7 rue de Madrid, Paris 8

7 Madrid

JUILLET

Nous livrons le 7 Madrid, dans le 8e arrondissement, pour accueillir WeWork.

Partenariat Nexity

1ER OCTOBRE

Nous signons avec Nexity un partenariat pour développer 4 000 nouveaux logements

Signature Gecina/Nexity

I.

7 rue de
Madrid, Paris 8

Un modèle entre résilience et proactivité

Centralité et rareté : telles sont les spécificités du patrimoine que nous détenons et gérons. Cette orientation stratégique définie il y a plusieurs années montre toute sa pertinence dans la crise inédite que nous traversons. Face aux évolutions qui transforment notre marché, c'est aussi un atout pour accélérer l'innovation servicielle qui réinvente notre offre et la relation avec nos 100 000 clients finaux. Désormais, nous pouvons aussi compter sur les engagements pris dans le cadre de notre raison d'être pour dynamiser notre capacité à créer de la valeur tout à la fois sociétale, environnementale et financière.

Trois macrotendances confirmées et accélérées

Les crises ne créent pas de nouvelles tendances mais accélèrent les transformations déjà à l'œuvre. L'année 2020 en est l'implacable illustration. Ces tendances lourdes qui modèlent nos villes et nos expériences dans les lieux de vies bouleversent notre marché et nous stimulent à poursuivre notre transformation.

Métropolisation

Le besoin de centralité accentué

« La force de l'urbanisation et du développement urbain est bien plus forte que les pandémies et les épidémies. »

RICHARD FLORIDA
Professeur d'Urban Studies, auteur du best-seller The Rise of the Creative Class (2002)

Ibox 5-9 rue Van-Gogh, Paris 12

Concentration des populations qualifiées, des activités économiques et culturelles, des services, des hubs de transports, des investissements : la dynamique de métropolisation n'est pas remise en cause. Au contraire, la crise accroît l'attrait pour la centralité car elle va renforcer le besoin de mixité d'usages – travailler à proximité de là où l'on vit – et de raccourcir les temps de déplacement. À Paris, le développement du super-métro Grand Paris Express conforte l'attractivité des zones centrales en réduisant les temps de transports. ■

31,1%
du PIB national produit par l'Île-de-France qui concentre 42,2% des dépenses de recherche et développement, 23,4% des emplois, 34% des cadres français et 18,4% de la population nationale (1)

90%
des habitants de l'Île-de-France à moins de 2 km d'une gare avec le Grand Paris Express

(1) Source : CCI Paris.

Nos atouts

CENTRALITÉ

- **Centralité et rareté des actifs, qui va encore croître avec le Grand Paris Express**
- **97% de nos immeubles situés au sein de l'Île-de-France, dont 67% dans Paris intra-muros**

MIXITÉ

- **1re foncière de bureaux en Europe et 1er parc résidentiel privé parisien**
- **Nos immeubles organisés en réseau pour mettre en commun espaces et services**

PLUSIEURS LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT

- **Capacité de développement de projets, de nouveaux immeubles et, surtout, de rénovations en économie circulaire**
- **Filialisation du résidentiel et partenariat avec Nexity pour développer jusqu'à 4000 logements**

Évolution des usages

À grande vitesse

« L'immobilier, en tant qu'industrie peut jouer un rôle énorme en matière de développement durable. Le secteur a une empreinte importante. Lorsque nous améliorerons et connecterons nos bâtiments, leur contribution s'améliorera. La technologie des matériaux est, par exemple, une frontière passionnante. »

BRENDAN WALLACE
Cofondateur et dirigeant de Fifth Wall

2020 a bousculé le rythme de la transformation digitale de notre économie en poussant les entreprises à s'adapter rapidement au contexte sanitaire. La digitalisation et l'automatisation de nombreuses tâches se sont accélérées, menaçant ainsi certains emplois administratifs et renforçant les plus qualifiés à haute valeur ajoutée et les emplois de services. Les usages évoluent à une vitesse sans précédent. Nous sommes encore plus mobiles, plus flexibles et aussi plus exigeants sur notre bien-être au travail. Plus l'économie se digitalise, plus le besoin de liens et de relation humaine devient important. Les lieux de vie doivent s'adapter rapidement à ces évolutions. ■

+500 M
de participants par jour à des réunions Zoom et Teams en avril 2020

2200 Mds€
contribution, d'ici à 2030, des nouvelles technologies digitales au PIB de l'Union européenne, soit + 14,1 % par rapport à 2017

Nos atouts

youfirst

Notre marque relationnelle, YouFirst, pour développer sur un temps long une relation de qualité avec nos clients et imaginer pour eux des services à haute valeur ajoutée

INNOVATION

Une démarche d'innovation pour faire évoluer notre proposition de valeur (bien-être des occupants, valorisation des espaces, personnalisation des services)

TRANSFORMATION DIGITALE

Accélération de la digitalisation de nos processus et déploiement de projets digitaux au service de nos clients et de notre productivité : espaces partenaires et prospects, espaces client, CRM, etc

Urgence climatique

Un impératif renforcé

Forum International de la Météo et du Climat dont Gecina est partenaire, Paris

La crise sanitaire est une crise globale, tout comme le défi climatique. Elle sonne comme un avertissement face à la crise climatique qui arrive. La transition écologique s'impose à tous : nécessité de sobriété environnementale, nouveaux modèles de production, amélioration du bien-être des occupants et des utilisateurs. Ces impératifs, que la crise décuple, sont au cœur de notre stratégie d'innovation et de notre politique RSE. ■

25 %
des émissions de CO_2 en France proviennent de l'immobilier

20 000 à 30 000
hectares d'espaces naturels, agricoles ou forestiers disparaissent chaque année en France dont la moitié du fait de l'étalement des logements (2)

(2) Ministère de la Transition écologique.

Nos atouts

DES PROGRÈS RAPIDES

- **-53 % d'émissions de CO_2/m²/an depuis 2008, soit l'équivalent des émissions annuelles de 40 000 parisiens évitées (objectif 2020 dépassé de 42 %)**
- **Objectif : neutralité carbone en exploitation en 2030**

MOBILISATION COLLECTIVE

13 projets de décarbonation portés par les collaborateurs soutenus par notre fonds carbone interne

DES RÉSULTATS RECONNUS

Reconnaissance de notre performance RSE : note maximale au Carbon Disclosure Project, 92/100 au Global Real Estate Sustainability Benchmark

Un socle stratégique enrichi par notre transformation

Le choc de l'année 2020 a mis en évidence des transformations nécessaires, tout en validant nos choix stratégiques. Dans un contexte incertain, nous avons démontré la solidité et la résilience de notre modèle autour de 4 grands piliers de création de valeur : gérer notre patrimoine au service de nos clients, transformer notre portefeuille immobilier pour le rendre plus responsable, durable et performant, cibler des opportunités d'acquisitions à fort potentiel, et céder des actifs non stratégiques ou matures ne satisfaisant plus à cette ambition. Notre transformation digitale et culturelle est venue dynamiser et renforcer notre socle stratégique.

Un modèle en pleine transformation

Hier

Collecter des loyers

Depuis fin 2014

Collecter des loyers

Gérer proactivement des actifs

Gestionnaire actif de notre patrimoine. Approche par le rendement global autour de 4 piliers de création de valeur au service d'une modernité urbaine durable (Acquérir, Transformer, Accompagner, Vendre)

Préparer l'avenir

Collecter des loyers

Gérer proactivement des actifs

Développer des services

youfirst

Transformation digitale et culturelle

Accompagner

Placer l'utilisateur au cœur de nos attentions.

L'utilisateur, et avec lui les nouveaux usages de l'immobilier urbain, est au cœur de notre modèle. Avec le déploiement de notre marque relationnelle YouFirst, nous nous concentrons sur la qualité de la relation client, la mise en réseau de notre patrimoine, et le développement de services à haute valeur ajoutée. L'innovation durable est pour nous un moteur clé. Elle nous permet d'accompagner nos clients dans la ville de demain et de répondre à leurs attentes émergentes, tout en favorisant les performances RSE et opérationnelles de notre patrimoine. ■

YouFirst - Résidence Rémusat, Paris 16

19,7 Mds€

de valeur du patrimoine (stable à périmètre constant en un an)

Transformer

Répondre aux nouveaux usages avec des immeubles responsables.

Les utilisateurs d'immobilier urbain sont à la recherche d'une centralité désirable, respectueuse de l'environnement, qui apporte bien-être et performance sanitaire et économique. Avec le pipeline de projets de bureaux en restructuration le plus important au cœur de Paris et avec d'ambitieux projets de logements, nous menons en majorité des opérations de transformation d'immeubles existants, destinés à se substituer à des immeubles obsolètes et peu vertueux sur le plan environnemental. Ces immeubles responsables, flexibles, durables, sont générateurs de bien-être et de productivité pour ceux qui les occupent. Ainsi, face à l'enjeu de la métropolisation et au défi climatique, nous accompagnons la transformation de la ville vers une modernité durable. ■

7 rue de Madrid, Paris 8

L1ve, 75 avenue de la Grande-Armée, Paris 16

3,6 Mds€

Un pipeline total de l'ordre de 3,6 Mds€ et 9 projets livrés entre 2019 et 2020

Acquérir

Saisir des opportunités d'investissements à fort potentiel.

En saisissant des opportunités d'investissements à fort potentiel de création de valeur, nous voulons renforcer notre présence sur les zones les plus centrales de la Région parisienne et capter de nouvelles opportunités d'extraction de valeur. Nous accompagnons ainsi une tendance de fond observée sur le bureau comme sur le logement : la recherche de centralité. Nous évaluons la performance RSE actuelle et potentielle de nos projets d'acquisition avec le calcul d'un «TRI Carboné». Et grâce au savoir-faire de nos équipes, nous pouvons identifier et saisir ces opportunités d'acquisitions dans des conditions conformes à nos exigences. ■

159 avenue Charles-de-Gaulle, Neuilly-sur-Seine

56 M€

d'acquisitions en 2020

45-47 rue Saint-Dominique, Paris 7

Vendre

Réinventer en permanence notre patrimoine.

16 rue des Capucines, Paris 2

Pour optimiser l'allocation de notre capital, et renforcer le positionnement de notre patrimoine dans les zones les plus centrales, nous sommes particulièrement présents sur le marché en matière de cessions d'actifs matures ou non stratégiques. Cette exigence de rotation du patrimoine impulse une dynamique vertueuse à notre stratégie : elle nous place constamment en situation de devoir réinventer notre patrimoine. ■

539 M€

d'actifs cédés ou sous promesse en 2020

Nos engagements pour concrétiser notre raison d'être

Notre raison d'être est le socle de nos orientations stratégiques. Sa mise en œuvre fait aussi l'objet d'engagements spécifiques, articulés autour de cinq dimensions qui couvrent la performance financière et extra-financière de notre activité, nos clients, nos collaborateurs, et notre impact sociétal. Pour chaque engagement, nous nous fixons des objectifs clairs et nous construisons les indicateurs qui permettront de les mettre en œuvre dans la durée.

Ce cadre est cohérent avec plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) définis au niveau mondial par l'Organisation des Nations Unies pour orienter les actions des acteurs publics et privés vers les grands défis sociétaux et environnementaux du XXIe siècle. Ainsi, les engagements pris par Gecina dans le cadre de sa raison d'être permettent d'y contribuer de façon significative.

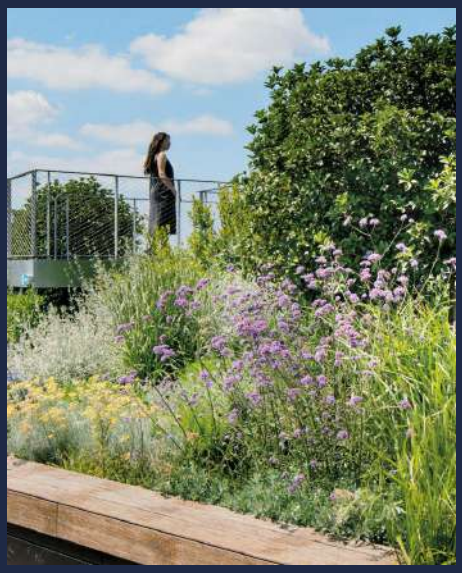
1.

ENVIRONNEMENT

Bas carbone
Atteindre la neutralité carbone en exploitation en 2030

Biodiversité
Faire certifier tous nos développements et évaluer la performance biodiversité de tout le patrimoine en exploitation

Économie circulaire
Développer l'économie circulaire et le réemploi de matériaux (entrants et sortants)



Ibox 5-9 rue Van-Gogh, Paris 12

2.

SOCIÉTÉ

Mixité des usages
Favoriser la mixité des usages et l'ouverture sur les quartiers dans lesquels nos immeubles se situent

Mixité sociale
Favoriser un vivre-ensemble inclusif

3.

CLIENTS

Satisfaction clients
Développer la satisfaction de nos clients

Simplification
Simplifier les démarches de nos clients

Bien-vivre
Contribuer à la santé, au confort et au bien-vivre de nos clients

4.

PERFORMANCE

Moyens d'agir
Donner les moyens financiers et techniques d'agir sur l'ensemble des dimensions de notre raison d'être

Financements responsables
Avoir une structure financière responsable

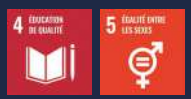
5.

COLLABORATEURS

Responsabilisation
Responsabiliser nos collaborateurs

Modes de travail
Favoriser le travail collaboratif et la transversalité

Égalité professionnelle
Renforcer les engagements et résultats en matière de parité et d'égalité salariale



Notre résilience confirmée dans un marché polarisé

Avec un portefeuille de bureaux concentré sur les zones centrales, un patrimoine résidentiel faisant preuve de résilience et un bilan sain, nous avons pu minimiser les impacts de la crise sanitaire saluant ainsi les décisions stratégiques de ces dernières années sur notre patrimoine et notre bilan financier.

Investissement : dynamique mais plus sélectif

Le marché de l'investissement immobilier est resté dynamique en 2020. Après une année 2019 exceptionnelle, les volumes baissent de –33 % mais restent supérieurs de près de +16 % à la moyenne long terme (15 ans), et proches des niveaux de 2017.
Dans un contexte de taux durablement bas, l'appétit pour l'immobilier se trouve conforté par une prime de risque attractive et soutenable. Mais l'incertitude économique amène les investisseurs à privilégier les classes d'actifs les plus résilientes, notamment le logement et/ou le bureau core dans les zones les plus centrales.
Cette tendance à la polarisation valide notre positionnement renforcé ces dernières années sur les zones de rareté et de centralité.
En conséquence, les variations de valeurs indiquent des tendances contrastées [1] entre les actifs les plus résilients (+6,5 % sur un an pour le logement en Île-de-France (Notaires de Paris), et +12 % sur les bureaux du Quartier Central des Affaires étendu) et les actifs plus périphériques (–2 % dans le Croissant Ouest et La Défense, –4 % en Deuxième Couronne). ■

Mondo 145 rue de Courcelles, Paris 17

Locatif : la prime aux meilleurs actifs et à la centralité

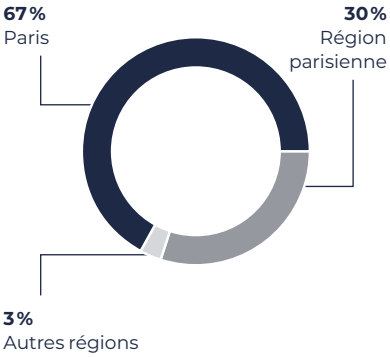
Sur le marché locatif de bureaux, les transactions se contractent de –45 % sur un an, en raison surtout de leur arrêt pendant le confinement du deuxième trimestre. Dès la rentrée, le nombre de marques d'intérêt sur notre patrimoine s'est toutefois orienté en forte hausse, témoignant de l'appétit des locataires dont les process de décisions ont cependant été ralentis dans un contexte incertain.
Là encore, les zones de rareté, où l'offre immédiate et future reste faible, ont montré une bien meilleure résistance. Les loyers de première main sont restés stables, voire en hausse modérée, sur les zones centrales (+5 % dans Paris par exemple), alors que les tendances sont moins favorables en périphérie. ■

À Paris, un retour au bureau rapide

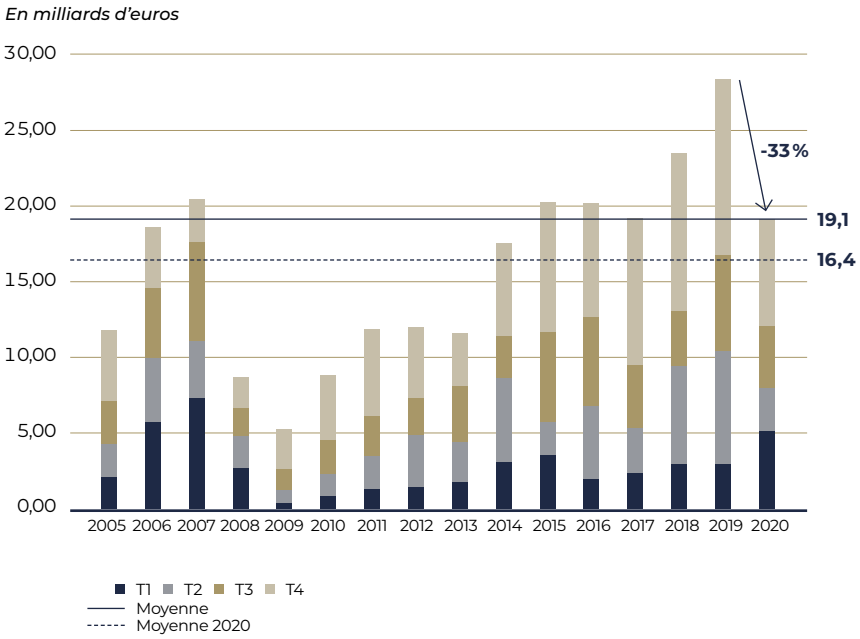
À la fin janvier 2021, les données publiques [2] indiquaient que la baisse de fréquentation des bureaux à Paris n'était plus que de 31 % par rapport à la normale, alors qu'elle affichait –55 % à Londres. Des chiffres conformes au sondage réalisé auprès de certains de nos locataires.
Enfin, une étude [3] confirme que les immeubles performants renforcent l'efficacité au travail des utilisateurs comparé au télétravail. 70 % des immeubles de Gecina sont plus performants que le standard de marché selon le référentiel utilisé dans l'étude, rendant ainsi notre patrimoine plus résilient à la montée du télétravail. ■

(1) Source : Immostat.
(2) Google Mobility Workplaces.
(3) Étude Institut Français pour la Performance du Bâtiment (IFPEB)/Goodwill management.

Un portefeuille largement exposé aux zones de centralité et de rareté ayant fait preuve de résilience



Évolution des investissements immobiliers tertiaires en Région parisienne depuis 15 ans



Pertinence de nos décisions stratégiques

Ces dernières années, nous avons renforcé notre exposition aux zones les plus centrales de la Région parisienne, et nous avons confirmé nos ambitions sur le résidentiel. Avec 20 % de notre portefeuille aujourd'hui constitué de logements, et près de 70 % de nos bureaux situés au cœur de Paris ou à Neuilly-sur-Seine, nous sommes maintenant solidement positionnés sur les secteurs de l'immobilier les plus résilients à l'incertitude économique qui prévaut. À court terme, la localisation de notre patrimoine devrait constituer un atout permettant d'amortir le choc économique qui pourrait en résulter. Le taux de collecte des loyers traduit d'ailleurs cette résilience, avec c.99 % des loyers dus en 2020 d'ores et déjà encaissés. Sur le premier trimestre 2021, ce taux est en ligne avec le niveau habituellement observé. À moyen et long termes, nous sommes convaincus que la centralité et la qualité de notre portefeuille restent plus que jamais des promesses de performance, de productivité et de bien-être des locataires et qui orienteront plus encore demain les préférences de nos clients.

Nous pouvons également nous appuyer sur un bilan sain, avec un LTV (Loan to Value) droits inclus à 33,6 %, reflet de notre politique prudente d'endettement, une maturité moyenne de la dette de 7,1 années, et 4,5 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées permettant de faire face à l'ensemble des échéances jusqu'à mi-2024. ■

c.99 %
Taux de collecte des loyers 2020

93,3 %
Taux d'occupation financier moyen 2020

33,6 %
LTV droits inclus

91 %
du patrimoine de Gecina est core / core + / trophy ou résidentiel

72 %
du patrimoine de bureaux dans les zones centrales de Paris ou Neuilly-sur-Seine

Créer des lieux de vie durables au service de nos clients

Nos ressources

Humaines

- **498** collaborateurs
- Expertises intégrées

Intellectuelles

- Expertise d'un acteur intégré (Investissement, gestion locative, gestion du patrimoine)

Produits

- **19,7 Mds€** de patrimoine
- Plus de **2 millions** de m²

Économiques

- **7,0 Mds€** de dette nette
- LTV (1) droits inclus de **33,6 %**
- **213 M€** de capex

Sociétale

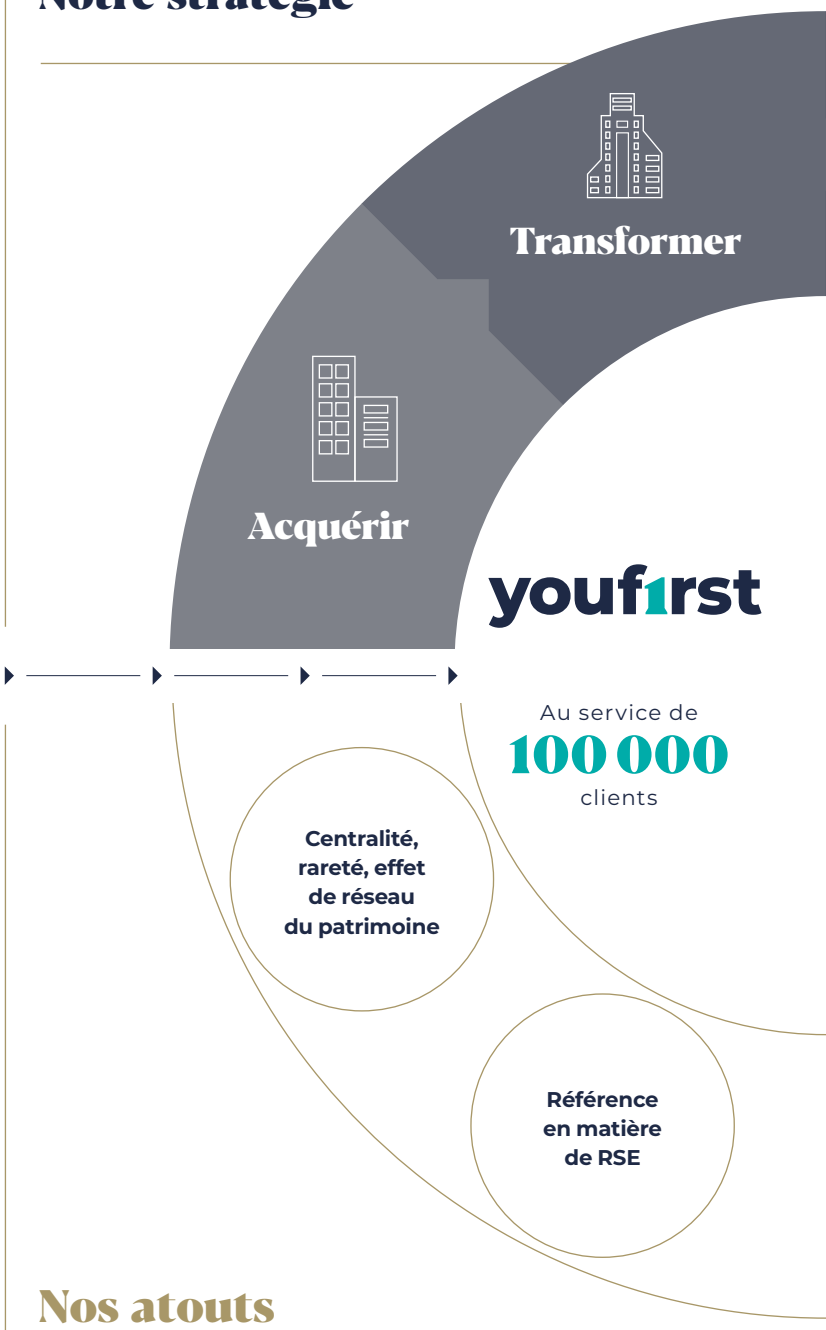
- **80 %** des surfaces de bureau certifiées HQE Exploitation
- **178 000 m²** de surface labellisée ou en cours de labellisation WELL®
- **300 000 m²** de surface labellisée ou en cours de labellisation BiodiverCity®

Environnementales

- **13** projets de décarbonation portés par les collaborateurs soutenus par notre fonds carbone interne depuis 2 ans
- Des AMO réemploi sur chaque projet
- **100 %** des immeubles dont le processus d'amélioration continue de la performance énergétique est certifié ISO 50001

(1) Loan to value.

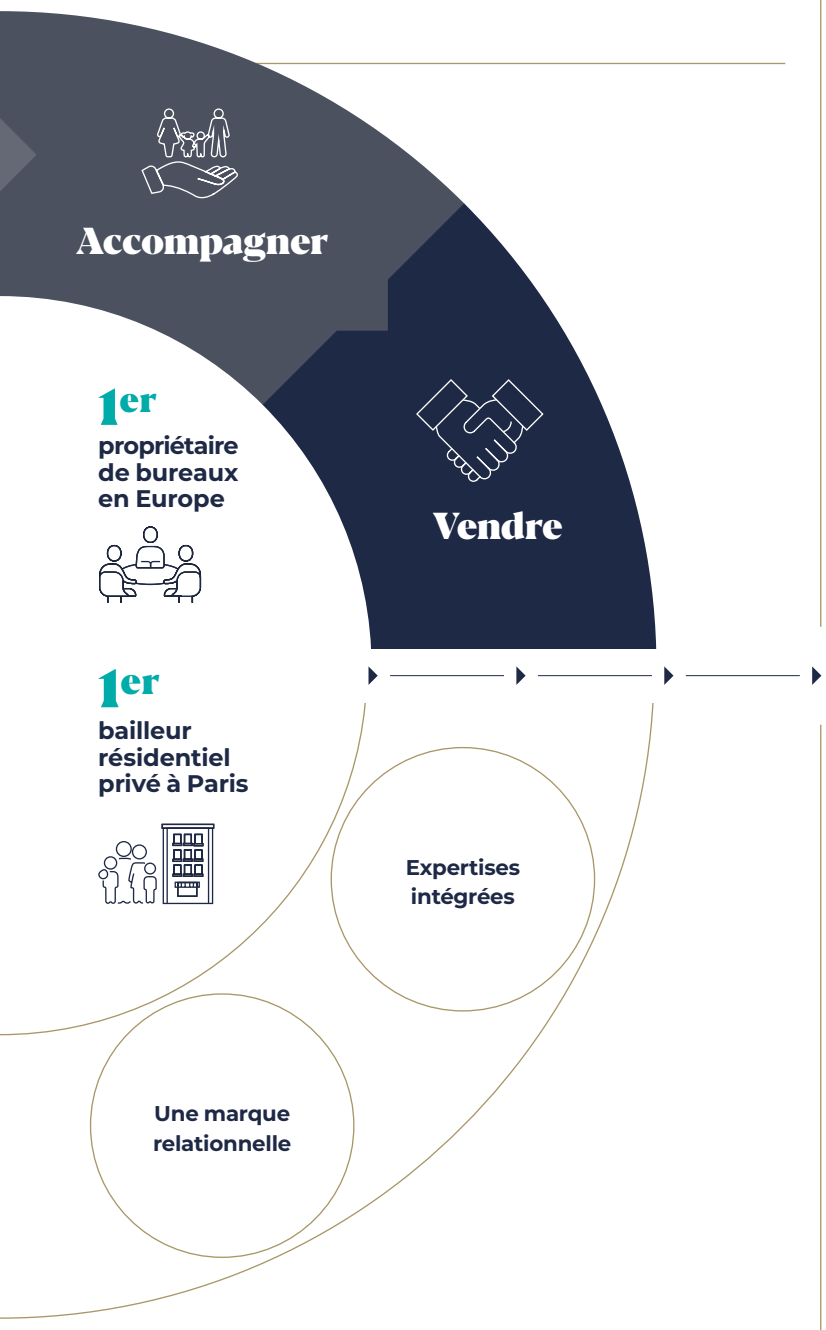
Notre stratégie



Nos atouts

Tendances

Métropolisation



Notre création de valeur

Économique

- Résultat récurrent net par action de **5,72 €**
- ANR EPRA de continuation (NTA) de **170,1 €** par action
- **658,0 M€** de loyers bruts

Environnementale

- **-53 % de CO_2/m²** depuis 2008, soit l'équivalent des émissions annuelles de 40 000 parisiens évitées
- **409 000 m²** de surfaces végétalisées sur les immeubles en exploitation, l'équivalent de 58 terrains de football ou 2 fois le jardin des Tuileries à Paris
- **262 tonnes** de matériaux réemployées en 2020 sur nos chantiers

Sociétale

- **70 %** des immeubles de bureaux de Gecina contribuant davantage à la productivité de leurs occupants qu'un immeuble standard
- **3 500 emplois** indirects environ générés par l'activité de Gecina

Customer lifetime value

- Lancement du CRM avec la formation de 160 collaborateurs pour enrichir la relation avec nos clients

Évolution des usages

Urgence climatique

ACCES MONTE-CHARGES
ACCES SOUS SOL

II.

L1ve
75 avenue de la Grande-Armée, Paris 16

Une action qui allie performance et impact

Performance opérationnelle et financière, et responsabilité sociétale et environnementale : c'est la double exigence qui nous guide dans la gestion de notre patrimoine. En 2020, nous avons mobilisé tous nos leviers d'acteur intégré pour progresser sur tous ces fronts. Le déploiement de notre marque relationnelle YouFirst est une étape majeure pour accompagner dans la durée les besoins de nos clients. La restructuration de nos immeubles renforce leur sobriété et flexibilité d'usages. Et la rotation de nos actifs consolide un peu plus la centralité de notre patrimoine et sa valeur ajoutée au service des occupants qui y vivent et y travaillent.

Nous plaçons nos clients au cœur de nos attentions

La crise sanitaire, en jouant un rôle de catalyseur de tendances déjà à l'œuvre dans l'immobilier, consacre plus que jamais l'utilisateur final. Acteur de long terme, nous gérons les lieux de vie durables que nous concevons et construisons en plaçant nos 100 000 clients au centre de nos préoccupations, qu'ils soient habitants, étudiants ou salariés travaillant dans nos immeubles de bureau. Les servir est pour nous une formidable opportunité de création de valeur qui s'inscrit dans la durée et dans leur quotidien grâce à notre innovation servicielle.

Accompagner

VALEUR ÉCONOMIQUE

- **1 815 000 m²** d'immeubles en exploitation, de bureaux ou de logements
- **300 M€** d'investissements identifiés pour améliorer la qualité de nos immeubles en exploitation, et pour capter un potentiel de réversion sur le résidentiel
- **61 M€** de capex de maintenance en 2020 pour maintenir et accroître l'attractivité de nos immeubles de bureaux
- Optimisation des **performances opérationnelles** à terme portée par le déploiement de la digitalisation des process

VALEUR ENVIRONNEMENTALE

- **-53%** d'émissions de gaz à effet de serre soit **-6%** par an entre 2008 et 2020
- L'équivalent de **39%** de la surface des parcelles de notre patrimoine est végétalisé en pleine terre
- **13 projets soutenus** par le fonds carbone interne dont **4 en 2020** (Décarbonation, Énergie, Agriculture urbaine, Réemploi)

Carré Michelet, Puteaux

VALEUR SOCIÉTALE

- **70%** de nos surfaces de bureau contribuent davantage à la productivité de leurs occupants qu'un immeuble standard (Santé, Accès transports, Services, Luminosité, Qualité de l'air...)
- **Plus de 5%** de notre patrimoine parisien pourrait à terme être dédié à la mutualisation d'espaces pour accroître la performance économique du patrimoine et réduire les impacts environnementaux à surfaces constantes
- Systématisation progressive de l'**approche responsable** dans la politique d'achat globale du Groupe

658,0 M€
de loyers bruts en 2020
(+ 2,3 % à périmètre constant)

1 815 000 m²
de patrimoine
en exploitation

100 000
clients

80 %
des surfaces de bureau sont certifiées HQE Exploitation ou BREEAM in Use alors que 11 % des surfaces de bureau parisiennes sont certifiées

Résidence Paris Saint-Charles, Paris 15

Accélérer le développement du résidentiel et préparer l'avenir

Nous consacrerons plus de 300 millions d'euros d'investissement pour créer de la valeur en densifiant et en rénovant notre patrimoine résidentiel. Nous visons les meilleurs standards du marché pour améliorer le confort et le cadre de vie de nos clients, et capturer ainsi un potentiel de réversion locatif. Nous voulons renforcer l'offre locative de logements à destination des classes moyennes, aujourd'hui insuffisante dans les grandes métropoles. **Avec la filialisation de notre patrimoine résidentiel, en avril 2020, et la signature d'un partenariat avec Nexity, nous confirmons notre ambition d'accentuer la dynamique** de performance opérationnelle et financière. Nous nous mettons en situation de mieux répondre aux besoins des villes en zones tendues souffrant d'un déficit structurel d'offre locative de logements pour les classes moyennes. ■

Poursuivre notre digitalisation pour accompagner YouFirst

Le déploiement de YouFirst, notre marque relationnelle et servicielle, implique une forte digitalisation de nos process pour faciliter l'accès à notre offre, simplifier les démarches de nos clients et gagner en efficacité et en performance. **En 2020, nous avons accéléré notre transformation digitale** avec la montée en puissance de nos outils de relation client (CRM). Objectifs : approfondir la connaissance de nos clients et prospects, mieux les servir au quotidien et sur le temps long. Sur cette base, nous avons lancé :

- sur YouFirst Bureau, un portail partenaires et un catalogue prospects pour faciliter la commercialisation proactive de nos immeubles.
- sur YouFirst Residence et YouFirst Campus, des espaces en ligne pour faciliter les démarches de nos clients au quotidien : l'accès à leurs documents, le paiement en ligne, le traitement de leurs demandes, etc.

Le déploiement de ces premières plateformes s'inscrit dans **la construction d'un socle technologique commun à l'ensemble des activités de Gecina.** ■

Campus Lecourbe, Paris 15

Nous créons des lieux de vie durables

Pour rendre la densité désirable, la transformation de l'existant est un levier puissant pour accélérer la transition énergétique et répondre aux nouveaux usages.

Transformer

VALEUR ÉCONOMIQUE

- Rendement attendu de l'investissement estimé sur le pipeline de **5,3%**, contre **3,0%** pour le taux prime moyen pondéré à fin 2020
- Potentiel locatif supplémentaire de **120 à 130 millions d'euros** sur le périmètre engagé, à engager ou récemment livré (vs loyers à fin 2020)
- **37%** de précommercialisations sur les projets de bureaux engagés livrés en 2021 et 2022
- **100 000 m²** livrés entre 2019 et 2020, plus de **153 000 m²** attendus entre 2021 et 2024

VALEUR ENVIRONNEMENTALE

- Une moyenne visée de **66 kWhEF /m²/an** pour nos projets en développement, soit 3 fois moins que la consommation moyenne d'un bureau en France
- **6 certifications et labels visés :** HQE Bâtiment durable Excellent ou Exceptionnel, LEED Gold ou Platinum, BiodiverCity®, BBCA Rénovation, WELL et WiredScore.
- **Restructuration** plutôt que démolition-reconstruction à neuf afin de limiter l'impact environnemental des travaux
- Réemploi de **262 tonnes** de matériaux sur les projets en développement en cours et livrés dans l'année soit l'équivalent de 318 tonnes de CO_2 évitées
- **Nouveaux projets** de restructurations labellisés BBCA avec des émissions carbones inférieures de **-38%** aux projets lancés 4 ans plus tôt

VALEUR SOCIÉTALE

- Création d'une offre de services facilitant le bien-être avec le déploiement de la marque **YouFirst,** et les certifications **WELL** et **WiredScore**
- Avec notre objectif de neutralité carbone sur l'exploitation d'ici à 2030 nous contribuons et nous prolongeons l'ambition de la Ville de Paris, qui vise **-50%** d'émissions de CO_2
- Transformation de bureaux en logements engagée, et développements de nouveaux logements dans les zones tendues en déficit de logements locatifs (**31 700 m²**)
- Des actions d'urbanisme transitoire : **150 places** mises à disposition de familles et de femmes sortant de maternité sur un immeuble à Paris en attente de restructuration en partenariat avec l'association France Horizon

Portes de La Défense, Colombes

3,6 Mds€
de projets engagés, à engager ou probables

YoC 5,3%
Rendement estimé

282 M€
de création de valeur sur les actifs livrés en 2019 et 2020

66
KWhEF/m²/an visé pour les projets en moyenne

Mondo : près de 30 000 m² réinventés au cœur de Paris

Au cœur du 17e arrondissement, Mondo reflète les ambitions de notre offre YouFirst bureau, avec une restructuration menée en collaboration avec l'agence d'architecture Bechu pour s'adapter aux usages de demain. Ouvert sur la ville, Mondo développera une offre de services favorisant une multitude d'expériences : conciergerie, zone de fitness, mais aussi une offre variée de restauration de qualité, et l'omniprésence de la végétalisation. Pour un investissement total de 377 millions d'euros et avec une rentabilité attendue *(yield on cost)* entre 5 et 6 %, le projet offre un potentiel de création de valeur important, dans un environnement dynamique, au cœur du QCA parisien où les taux prime sont maintenant en deçà de 3 %. Après restructuration, sa capacité d'accueil devrait augmenter de 45 %, révélant d'importantes synergies immobilières. Le projet porte une ambition forte en matière de responsabilité environnementale : il poursuit un objectif de neutralité carbone s'appuyant sur la production d'énergies renouvelables et vise 5 labellisations (WiredScore, LEED Platinum, BiodiverCity®, WELL®, HQE Bâtiment Durable niveau Excellent ou Exceptionnel). ■

Transformer les lieux de vie pour penser la ville de demain

7 MADRID, PARIS 8

- 11 000 m² de bureaux
- Création de nouvelles surfaces en structure bois
- Végétalisation urbaine (jardins, patios, terrasses)
- Riche en services pour les utilisateurs
- Excellence environnementale, énergétique, bien-être, connectivité et biodiversité labellisée

PARIS NATION, PARIS 12

- Création de 700 m² de logements
- Bâtiment intégralement en bois
- Végétalisation, nouveaux jardins accessibles aux locataires
- Excellence environnementale certifiée (BiodiverCity®, HQE Exceptionnel)

L1VE, PARIS 16

- 33 200 m² de bureaux et 2 800 m² d'espaces végétalisés accessibles
- Économie circulaire : 79 % des matériaux audités réutilisés (416 tonnes de CO_2 évitées, 83 tonnes de déchets évités, 140 h supplémentaires d'emplois créés)
- Riche en services pour les utilisateurs
- Excellence environnementale, énergétique, bien-être, connectivité et biodiversité labellisée

DAREAU, PARIS 14

- Transformation de surfaces de bureaux en logements
- Près de 5 500 m² de logements traditionnels
- Excellence environnementale visée
- Espaces extérieurs pour chaque logement, jardins et terrasses partagés
- Services aux locataires

Nous nous renforçons dans les zones de centralité

Nous renforçons encore notre réseau d'immeubles au cœur de Paris, avec des actifs qui présentent un fort potentiel de restructuration durable. Nos choix de cessions sont aussi déterminants que notre stratégie d'acquisitions. Ils nous permettent de nous renforcer dans ces zones de prédilection, de répondre aux besoins de centralité et de contribuer à la transition énergétique de la ville.

Acquérir

VALEUR ÉCONOMIQUE

- **8,3 Mds€** d'acquisitions réalisées depuis 2015, dont **56 M€** en 2020
- **72%** situées dans des localisations stratégiques pour le Groupe (Paris et Croissant Ouest)
- **198 M€** de revalorisation lors des premières expertises suivant les acquisitions depuis 2015
- **7 actifs sur 15 acquis** depuis 2015 ont fait, font ou feront l'objet de restructurations créatrices de valeur

VALEUR ENVIRONNEMENTALE

- **Des actifs à fort potentiel** de transformation responsable
- **Des actifs dans les zones les plus centrales** afin de limiter les émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements domicile-travail et à l'étalement urbain
- **Création d'un outil d'évaluation de la performance RSE** actuelle et potentielle utilisé lors de l'étude des acquisitions envisagées

VALEUR SOCIÉTALE

- **Acquisitions** sur des territoires en transformation durable, comme l'axe Porte Maillot-Étoile
- **Retrait** du marché d'immeubles énergivores peu vertueux en vue d'une transformation responsable
- **Renforcement** de notre réseau d'immeubles pour créer une offre complète de services à l'échelle du territoire
- **20 millions de dollars** d'investissement dans le fonds Fifth Wall dédié aux technologies dans l'immobilier et 5 millions d'euros dans Paris Fonds Vert dédié à la ville durable
- **Étude d'opportunités** d'investissement dans le résidentiel afin de proposer un parcours résidentiel étendu pour les classes moyennes parisiennes

8,3 Mds€
volume d'acquisitions depuis 2015 dont 56 M€ en 2020

51%
des acquisitions depuis 2015 (hors Eurosic) ont fait, font ou feront l'objet d'une opération de création de valeur

Nous revenons sur le marché de l'investissement résidentiel

La crise sanitaire nous a rappelé l'importance de notre logement, lieu d'habitation devenu pour certains lieux d'école ou de travail lors des confinements. Après avoir suspendu nos opérations d'acquisitions sur le secteur résidentiel pendant de longues années, nous avons marqué notre retour sur ce secteur porteur de visibilité et de potentiel pour l'avenir, avec l'acquisition d'un immeuble de logements au cœur de Paris, dans le 8e arrondissement pour 36 millions d'euros. Cette opération témoigne de la renaissance de nos ambitions sur ce secteur. Par ailleurs nous avons signé un partenariat historique avec le promoteur Nexity, leader de la promotion résidentielle en France, pouvant permettre de développer 4 000 logements sur 4 ans à Paris, en Région parisienne et dans les grandes métropoles régionales françaises, pour le compte de notre filiale résidentielle. Ce partenariat novateur se veut une réponse au besoin d'offres de logements locatifs, en particulier dans les zones tendues. Les opérations développées privilégiant les constructions bas carbone, notamment en bois et le recours à l'économie circulaire, permettront d'offrir une expérience de qualité dans des lieux de vie durables aux clients de notre marque YouFirst Residence. ■

Vendre

VALEUR ÉCONOMIQUE

- **539 M€** de cessions réalisées ou sous promesse dont **474 M€** en 2020 avec une prime moyenne sur les dernières valorisations de l'ordre de **+4,7%**
- Avec un taux de privation moyen de l'ordre de **3,1%**, réemploi du capital au travers du pipeline (avec un rendement attendu de l'ordre de **5%**)
- Contribution au renforcement de la solidité du bilan du Groupe avec un LTV maintenant à **33,6%** droits inclus (vs **40,0%** fin 2017)
- Grâce à la cession d'actifs non stratégiques, renforcement de l'exposition de notre portefeuille de bureaux aux zones les plus centrales : de **55%** (**3,5 Mds€**) au cœur de Paris fin 2014, à **66%** (**10,5 Mds€**) fin 2020

VALEUR ENVIRONNEMENTALE

- Cession envisagée d'actifs sur lesquels la valeur environnementale a déjà été optimisée (**12 kgCO_2/m²/an** en moyenne contre **14 kgCO_2/m²/an** pour les immeubles de bureau)
- **Cessions conduisant à nous renforcer** dans les zones les plus denses et les mieux desservies, ce qui contribue à limiter les émissions de gaz à effet de serre dues aux trajets domicile-travail et à éviter l'étalement urbain

VALEUR SOCIÉTALE

- **Contribution à la rénovation énergétique** avec la cession d'immeubles performants en RSE à des acteurs qui n'ont pas notre savoir-faire de transformation responsable

Gérer notre patrimoine de manière dynamique et responsable

Les cessions d'actifs matures à forte visibilité locative et faible création de valeur nous permettent de renforcer notre exposition aux zones les plus centrales. Nous avons cédé en 2020 pour près de 453 millions d'euros hors droits, d'immeubles tertiaires dont 84% se situaient dans des zones que nous jugeons peu stratégiques, et dont le potentiel de création de valeur financière ou extra-financière nous paraissait limité au regard des exigences du Groupe.

Ces cessions ont non seulement contribué à l'augmentation du poids de notre portefeuille de bureaux au cœur de Paris (à 66% fin 2020), mais ont également permis de maintenir notre endettement dans sa zone de confort (avec un LTV droits inclus à 33,6%). Elles se sont par ailleurs traduites sous la forme d'une prime sur les dernières valorisations, relutives sur les ANR du Groupe. Les produits de cessions permettent en outre de contribuer au financement de notre programme de restructurations visant à extraire le potentiel de création de valeur de notre patrimoine et à l'optimisation de sa performance environnementale et sociétale. ■

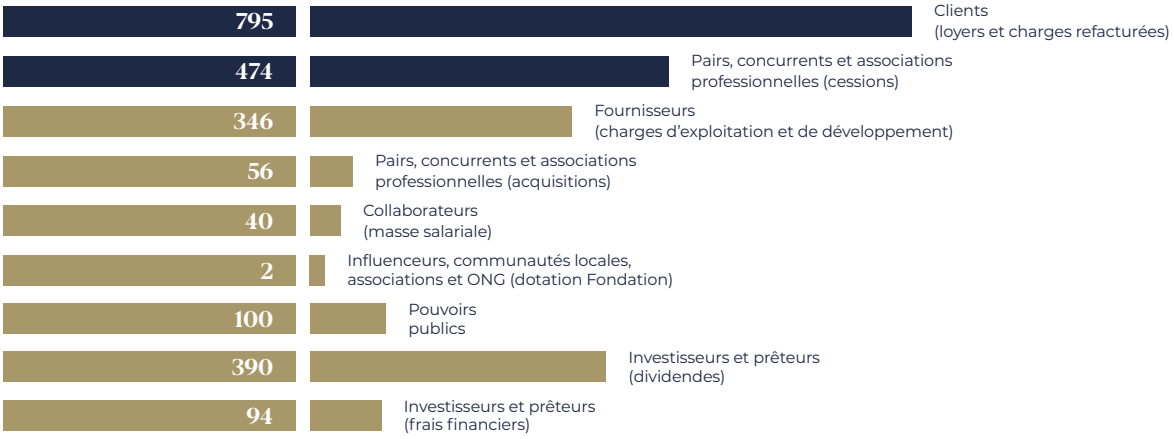
5,6 Mds€
de cessions réalisées depuis 2015 dont 474 M€ en 2020

357 M€
de prime sur expertises dont 22 M€ en 2020

84%
des cessions de bureaux réalisées en 2020 en dehors de Paris

Pour progresser, nous dialoguons avec nos parties prenantes

Nos interactions avec nos parties prenantes nourrissent nos choix stratégiques et contribuent à notre amélioration continue. Ce dialogue vertueux et cette relation de confiance furent un atout pour traverser les turbulences de 2020 et le seront encore demain.



Investisseurs et prêteurs

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Mise en œuvre de la stratégie financière
- Respect des principes de gouvernement d'entreprise, transparence financière
- Performance financière, extra-financière et boursière

NOS RÉPONSES

- **Rendement global de l'action (TSR) = +41,1 % sur 5 ans**
- **Conformité code AFEP-MEDEF**
- **Dividende de 5,30 € par action en 2020**
- **Campagnes de roadshows et conférences virtuelles, et très nombreuses interactions proactives avec les investisseurs au cours de la crise sanitaire**

16 rue des Capucines, Paris 2

Citoyens

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Ville inclusive, accessible aux classes moyennes, offre résidentielle locative de qualité
- Ville répondant aux différents usages des citadins/urbains à proximité de là où ils vivent, travaillent, se divertissent
- Ancrage local des marques ou des sociétés

NOS RÉPONSES

- **Développement de l'activité résidentielle via notre filiale et un partenariat signé avec Nexity**
- **Près de 6 000 logements dans Paris intra-muros et en Région parisienne ciblant les classes moyennes**
- **44 % de nos immeubles sont d'usage mixte (bureaux, commerces, services)**

XAVIER GUILLOT
Locataire, Résidence Tiphaine, 15e arrondissement Paris

« Je ne suis pas éligible au logement social, mes revenus comme mon statut d'entrepreneur ne me permettaient pas d'acheter dans Paris. J'ai trouvé un logement à 10 min à vélo de mon travail. Cela participe à mon équilibre de vie pro/perso. »

Pouvoirs publics

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Contribution à la transition énergétique et à la lutte contre l'étalement urbain, à la préservation de la biodiversité et du patrimoine, à l'attractivité du territoire et au renouvellement urbain
- Paiement d'impôts, taxes et cotisations
- Création d'emplois locaux

NOS RÉPONSES

- **-53 % de CO_2/m² depuis 2008**
- **409 000 m² de surfaces végétalisées en pleine terre**
- **100,1 M€ d'impôts, taxes et cotisations payées**
- **3 500 emplois indirects environ**

MICKAËL NOGAL
Député, Président du conseil national de l'habitat

« Je salue le retour des investisseurs institutionnels, c'est une opportunité pour les locataires comme du point de vue de l'intérêt général. C'est la perspective d'une gestion rigoureuse et respectueuse de la loi. C'est aussi une gestion patrimoniale soucieuse de la préservation et de l'accroissement de la valeur de l'immeuble dans le long terme. »

Clients

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Qualité du patrimoine : centralité, confort, performant en RSE, services disponibles, innovation
- Qualité du service client et continuité de la relation client
- Logements de qualité au cœur de la ville

NOS RÉPONSES

- **Taux de vacance faible reflétant la satisfaction de nos clients**
- **Marque relationnelle YouFirst pour 100 000 utilisateurs**
- **Déploiement des preuves de la marque et de l'offre servicielle**

KYRIL COURBOIN
CEO France de J.P. Morgan

« Nous ne souhaitions pas quitter le cœur de Paris car nos talents et nos candidats sont attachés à cette centralité, la mixité et la proximité de l'ensemble d'activités qu'offre un quartier d'affaires au centre de Paris. Pour donner envie d'être au bureau, c'est une condition nécessaire. Aussi, les lieux doivent être enrichis de services et permettre de se sentir mieux qu'à la maison. »

YouFirst Collaborative, Neuilly-sur-Seine

Agences de notation et analystes

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Respect des équilibres financiers, transparence
- Exhaustivité et comparabilité de l'information financière et extra-financière
- Disponibilité du management

NOS RÉPONSES

- **Standard & Poor's (A- perspective stable) et Moody's (A3 perspective stable)**
- **Un des acteurs les plus avancés en RSE selon les analystes (note maximale de A au classement CDP et 92/100 au classement GRESB)**
- **80 % des recommandations des analystes sont à l'achat ou neutre**
- **Médaille d'or de l'EPRA pour la qualité de notre reporting financier et extra-financier**
- **Rapport intégré suivant les lignes directrices du cadre pour le Reporting Intégré établi par l'International Integrated Reporting Council (IIRC)**

MOODY'S,
Gecina S.A. Extrait de la mise à jour de l'analyse de crédit – 30 juin 2020

« Nous avons attribué à Gecina un score Aa pour le sous facteur « Positionnement de marché et Qualité des actifs » dans notre tableau de bord, ce qui reflète l'emplacement central à Paris d'environ la moitié de son portefeuille de bureaux, le taux d'occupation constamment élevé du portefeuille ainsi que la longue maturité moyenne des baux et l'exposition importante de la société sur le marché stables et réglementé de l'immobilier résidentiel. »

Pairs, concurrents et associations professionnelles

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Opportunités d'acquisitions et de cessions
- Participation aux débats publics et à la construction de l'image du secteur
- Application des référentiels sectoriels, échange de bonnes pratiques

NOS RÉPONSES

- **Membre actif de la FSIF et de la Fondation Palladio**
- **Cofondateur du think tank européen des foncières sur l'innovation et la RSE**
- **Investissement dans le fonds Fifth Wall Ventures axé sur l'innovation dans l'immobilier et dans le fonds Paris Fonds Vert dédié à l'innovation durable**
- **Membre fondateur du « Booster du réemploi » des matériaux**

BERTRAND DE FEYDEAU
Président de la Fondation Palladio

« Je remercie sincèrement Gecina pour son engagement dans Palladio pour pérenniser et développer sa mission d'intérêt général. Et je compte sur la société et ses équipes pour défendre la cause portée par la Fondation : que la Ville et les lieux de vie soient les plus humains, vivables, durables, inclusifs et créateurs de valeur. »

Collaborateurs

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Développement professionnel par les compétences, employabilité
- Bien-être au travail et égalité professionnelle femmes-hommes
- Rémunération stimulante

NOS RÉPONSES

- **19,3 h de formation par collaborateur**
- **94/100 à l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes**
- **14,5 % de la masse salariale dédiée à l'intéressement**

ALAIN DAMBREVILLE
YouFirst Manager de la résidence Vouillé

« Je fais un métier riche, avec une grande diversité de tâches – ménage, courrier, réception des colis, commercialisation, etc. – et des outils performants, tablette et portable. Avec YouFirst, nous allons pouvoir accompagner encore mieux les familles dans leur parcours, en leur proposant de nouveaux services. »

Influenceurs, communautés locales, associations et ONG

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Optimisation des impacts locaux
- Développement des impacts sociétaux
- Réduction de l'empreinte environnementale

NOS RÉPONSES

- **6,5 M€ dépensés dans le cadre de la Fondation d'entreprise depuis 2008 avec des partenaires locaux, dont 3,0 M€ avec la Fondation du Patrimoine**
- **200 places proposées en hébergement d'urgence**
- **Lancement d'UtilesEnsemble, notre programme d'engagements solidaires pour l'environnement, pour la cité et pour l'humain**

NABIL NEFFATI
Directeur général de France Horizon

« Pour France Horizon, développer des actions de solidarité avec des partenaires privés est essentiel, d'autant plus lorsque la collaboration avec des bailleurs privés comme Gecina permet de mettre à l'abri 52 familles dans des locaux mis à disposition gracieusement ! »

Fournisseurs

NOS ATTENTES PARTAGÉES

- Clarté des cahiers des charges et du processus de sélection
- Rémunération et relation équilibrée
- Co-construction de logiques partenariales

NOS RÉPONSES

- **Généralisation des appels d'offres**
- **35 jours de délai de règlement à réception de facture**
- **Accompagnement des fournisseurs dans la démarche achats responsables**

157 avenue Charles-de-Gaulle, Neuilly

III.

Un projet collectif de transformation

Réussir le virage stratégique serviciel engagé pour nos clients, c'est poursuivre notre transformation digitale et culturelle. En 2020, l'adaptabilité de nos équipes aux contraintes sanitaires a montré combien nous avons déjà su faire évoluer nos manières de travailler. Grâce à leur engagement, nous avons continué à réinventer notre relation client et l'expérience offerte dans nos lieux de vie. Renforcée, notre gouvernance s'est aussi enrichie de nouvelles compétences et instances de contrôle. Dans un environnement en mutation, cette agilité est une grande force pour piloter notre performance durable avec un temps d'avance.

Ibox 5-9 rue Van Gogh, Paris 12

Notre collectif porte la transformation de l'entreprise

L'année 2020 aura été inédite à bien des égards. Pour nos collaborateurs, cette épreuve a confirmé la pertinence des investissements dans la digitalisation de nos outils et de la stratégie de transformation engagée ces dernières années. Elle aura aussi permis de mesurer combien certaines interactions demeuraient irremplaçables pour travailler et créer de la valeur ensemble.

Nous transformer pour la performance

Avec nos collaborateurs, nous avons engagé une transformation d'ampleur au service de la stratégie de l'entreprise. Pour améliorer l'expérience de nos clients, nous déployons la marque YouFirst, une offre de services repensée et des solutions digitales permettant de simplifier leurs démarches.
Pour renforcer la performance opérationnelle de l'entreprise, nous digitalisons de nombreux processus internes afin d'automatiser les tâches à plus faible valeur ajoutée.
Objectif : concentrer les équipes sur la relation client et les activités à forte valeur ajoutée.
Enfin, optimiser la gestion de notre patrimoine nous permet d'en faciliter l'exploitation, notamment grâce à des solutions digitales innovantes. Mais aussi d'investir dans la qualité de notre portefeuille et d'améliorer en continu sa performance environnementale.
En 2020, cette transformation se traduit par des réalisations ambitieuses telles la mise en place de nouvelles approches commerciales, le déploiement de la télérelève sur notre patrimoine tertiaire ou la refonte complète de nos outils RH. ■

16 rue des Capucines, Paris 2

Anticiper les compétences de demain

Dans ce contexte, nous mettons l'humain au centre de nos attentions : la transformation engagée nous conduit à développer les compétences de nos collaborateurs et à faire évoluer de nombreux métiers pour les aligner sur les nouveaux enjeux de notre secteur. À cet égard, un vaste chantier interne nous a permis de définir les compétences dont nous avons besoin pour mettre en œuvre notre stratégie.
Il a mobilisé près de 250 collaborateurs réunis au sein de groupes de travail définis pour 13 grandes lignes d'activités.
Ce nouveau référentiel nous permettra d'identifier les talents de demain et les parcours de formation qui seront développés au sein de la YouFirst Académie, à partir des meilleurs standards du marché et d'apports internes.
Enfin, des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur comme Polytech Angers et Sciences-Po Paris contribuent à attirer les talents des filières métiers sensibles. ■

Cérémonie de clôture de la Semaine européenne du Développement Durable

Une culture de la responsabilisation

Les évolutions des façons de travailler que nous imaginons pour nos clients, nous nous les appliquons à nous-mêmes. Entre 2018 et 2019, nous avons complètement repensé notre siège. Aujourd'hui, cette transformation physique accompagne des changements structurels dans l'entreprise. Nous valorisons de nouvelles méthodes de travail plus collaboratives. Et aussi la conviction que les bureaux sont des lieux d'efficacité autant qu'ils doivent favoriser le bien-être et l'intelligence collective.
Des études régulières permettent de mesurer les progrès de notre organisation. En 2018, nous avions évalué la santé organisationnelle de l'entreprise au moyen d'une enquête mesurant l'engagement de nos collaborateurs. Reconduite en 2020, l'enquête révèle une forte progression en termes de qualité de service et d'exécution opérationnelle. Une augmentation de 13 points qui donne la mesure des transformations réalisées depuis 2017. Cette évolution résulte notamment du programme de formation managériale PEPS (Partager, Entraîner, Progresser, Se réaliser). Engagé en 2018 et étendu à l'ensemble des collaborateurs en 2020, il transmet à tous une culture managériale partagée qui doit notamment favoriser la responsabilisation. Toutes nos formations sont désormais réunies au sein de la YouFirst Académie afin de donner un socle commun à l'ensemble de nos collaborateurs.
Synonyme de valeurs partagées, cette culture commune fédère les énergies autour de l'impact sociétal de l'entreprise. Plusieurs de nos collaborateurs sont engagés, dans le prolongement de leur activité professionnelle, en faveur de causes soutenues par la Fondation d'entreprise et une journée de solidarité permet chaque année à tous les collaborateurs d'apporter leur pierre à l'édifice.
Au sein de l'entreprise, notre dialogue social de qualité accompagne ces transformations et nous permet de répondre aux défis que nous rencontrons ensemble, tels que la crise sanitaire de 2020. ■

Vendredi Solidaire

Notre gouvernance, une diversité de compétences et de profils

Notre Conseil d'administration réunit des compétences reconnues, variées et complémentaires. Grâce à l'assiduité de ses membres, il œuvre efficacement au développement de notre stratégie et à notre transformation centrée sur le client.

La composition de notre Conseil d'administration a été renforcée au cours de l'exercice 2020 avec la nomination de M. Jérôme Brunel, mais également celle, à effet de 2021, de Mme Carole Le Gall en qualité de Censeur. Par ailleurs, la société Ivanhoé Cambridge Inc. a fait savoir qu'elle procédait au changement, à compter du 6 novembre 2020, de son représentant permanent et a désigné, à cette fonction, M. Karim Habra.

Ces nominations ont permis d'accroître la diversification du Conseil d'administration dans sa composition, notamment en termes de qualification et d'expériences professionnelles, avec de nouveaux atouts complémentaires forts.

En 2020, les mandats d'administrateurs de Mme Inès Reinmann Toper et de M. Claude Gendron ont par ailleurs été renouvelés.

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues dans la société	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Gecina)	Indépendant	Début du mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil	Taux de présence au Conseil	Participation à un ou des Comités
ADMINISTRATEURS											
JÉRÔME BRUNEL, PRÉSIDENT	66	H	Française	100	0	oui	2020	AG 2024	1	100 %	•
MÉKA BRUNEL, DIRECTRICE GÉNÉRALE	64	F	Française	28 425	1		2014	AG 2022	7	100 %	•
BERNARD CARAYON	71	H	Française	291	0	oui	2018	AG 2022	3	100 %	•
LAURENCE DANON ARNAUD	64	F	Française	403	3	oui	2017	AG 2021	4	100 %	•
PREDICA REPRÉSENTÉE PAR JEAN-JACQUES DUCHAMP	66	H	Française	9 993 044 (Predica)	2		2002	AG 2023	18	92 %	•
DOMINIQUE DUDAN	66	F	Française	543	2	oui	2015	AG 2023	5	100 %	•
IVANHOÉ CAMBRIDGE INC., REPRÉSENTÉE PAR KARIM HABRA	45	H	Britannique	11 575 623 (Concert Ivanhoé Cambridge)	0		2016	AG 2021	4	92 %	•
GABRIELLE GAUTHEY	58	F	Française	300	0	oui	2018	AG 2022	3	92 %	•
CLAUDE GENDRON	68	H	Canadienne	40	0		2014	AG 2024	6	92 %	•
JACQUES-YVES NICOL	70	H	Française	291	0	oui	2010	AG 2022	10	100 %	•
INÈS REINMANN TOPER	63	F	Française	340	1	oui	2012	AG 2024	8	100 %	•
CENSEUR											
CAROLE LE GALL	50	F	Française	10	0	NC	2021	AG 2024	0	NC	•

H : homme. F : femme. NC : non concerné.

JÉRÔME BRUNEL
Président du Conseil d'administration, Administrateur indépendant

MÉKA BRUNEL
Administratrice
Directrice générale

BERNARD CARAYON
Administrateur indépendant

LAURENCE DANON ARNAUD
Administratrice indépendante

JEAN-JACQUES DUCHAMP
Représentant permanent de Predica, Administrateur

DOMINIQUE DUDAN
Administratrice indépendante

KARIM HABRA
Représentant permanent de Ivanhoé Cambridge Inc., Administrateur

GABRIELLE GAUTHEY
Administratrice indépendante

CLAUDE GENDRON
Administrateur

JACQUES-YVES NICOL
Administrateur indépendant

INÈS REINMANN TOPER
Administratrice indépendante

CAROLE LE GALL
Censeur

11
administrateurs

1
censeur

64 %
d'administrateurs indépendants

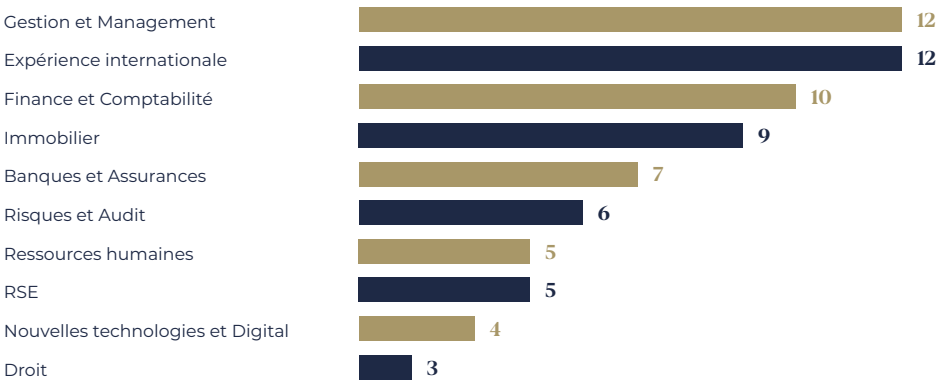
50 %
Répartition femmes/hommes (Censeur inclus)

5,8 ans
Ancienneté moyenne

4 ans
Durée du mandat

62 ans
Âge moyen

Domaines d'expertise des administrateurs et du censeur



Nos comités spécialisés se renforcent

Les Comités remplissent auprès du Conseil d'administration une mission d'accompagnement et de recommandation.

EN 2020, DEUX NOUVEAUX COMITÉS ONT ÉTÉ CONSTITUÉS :

- Le Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale dont la création traduit notre volonté forte de continuer à placer les enjeux RSE au cœur de notre stratégie et de notre modèle de création de valeur.
- Le Comité Conformité et Éthique dont la création nous inscrit dans les meilleures pratiques de place en matière de lutte anticorruption et de diffusion de référentiels applicables à la prévention de la corruption.

COMITÉS	Comité Stratégique et d'Investissement	Comité d'Audit et des Risques	Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations	Comité Conformité et Éthique	Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale
COMPOSITION	4 membres dont 1 administrateur indépendant : – **M. Jérôme Brunel* (Président)** – Mme Méka Brunel – Ivanhoé Cambridge Inc., M. Karim Habra – Predica, M. Jean-Jacques Duchamp	6 membres dont 4 administrateurs indépendants : – **Mme Gabrielle Gauthey* (Présidente)** – Mme Laurence Danon Arnaud* – Mme Dominique Dudan* – M. Claude Gendron – Predica, M. Jean-Jacques Duchamp – Mme Inès Reinmann Toper*	3 membres dont 2 administrateurs indépendants : – **Mme Dominique Dudan* (Présidente)** – Mme Gabrielle Gauthey* – M. Claude Gendron	3 membres, tous indépendants : – **M. Jacques-Yves Nicol* (Président)** – M. Bernard Carayon* – Mme Inès Reinmann Toper*	4 membres, tous indépendants Le Censeur participe à ce Comité : – **M. Bernard Carayon* (Président)** – M. Jérôme Brunel* – Mme Laurence Danon Arnaud* – M. Jacques-Yves Nicol* – Mme Carole Le Gall (Censeur)
NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2020	6	8	7	2	2
TAUX DE PARTICIPATION GLOBAL	92 %	94 %	100 %	100 %	100 %
PRINCIPALES FONCTIONS	Le Comité donne des avis et des recommandations au Conseil d'administration sur la définition de la stratégie de la Société qui lui est proposée par le Directeur Général, sur la mise en œuvre de celle-ci, sur les grands projets, sur les investissements et sur leur impact sur les comptes. Il veille au maintien des grands équilibres financiers.	Le Comité assure le suivi de l'information financière de la société, l'examen du fonctionnement et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs. Il suit l'évaluation de la qualité de service offerte aux locataires.	Le Comité examine les modalités de rémunération des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux. Il intervient en cas de renouvellement ou de sélection des nouveaux administrateurs et en cas de nomination des dirigeants mandataires sociaux. Il revoit le fonctionnement du Conseil et des Comités et fait des propositions d'amélioration de la gouvernance.	Le Comité a la responsabilité d'émettre des avis et recommandations au Conseil d'administration sur l'ensemble des sujets, au sein de Gecina, relatifs à la conformité anticorruption et à l'éthique ainsi qu'à la protection des données à caractère personnel.	Le Comité est chargé de donner des avis et recommandations au Conseil d'administration sur les engagements et les orientations du Groupe en matière de RSE, leur cohérence avec les attentes des parties prenantes et le suivi de leur déploiement.

** Administrateurs indépendants.*

Pour plus d'informations sur le fonctionnement, la composition et les travaux sur l'exercice 2020 du Conseil d'administration et des Comités, se reporter au chapitre 4.

Notre Comité Exécutif impulse la transformation

Avec un Comité Exécutif encore renforcé en 2020, notre collectif est en capacité et résolument engagé à porter la transformation de Gecina, à faire face aux défis d'un contexte inédit et à saisir les opportunités de demain.

MÉKA BRUNEL
Administratrice
Directrice générale

VALÉRIE BRITAY
Directrice générale
Adjointe en charge
du pôle Bureaux

THOMAS DEGOS
Directeur Exécutif
Résidentiel

SABINE DESNAULT
Directrice Exécutive R&D,
Innovation et RSE

NICOLAS DUTREUIL
Directeur général Adjoint
en charge des Finances

CHRISTINE HARNÉ
Directrice Exécutive
Ressources Humaines

JULIEN LANDFRIED
Directeur Exécutif
Communication
et Affaires publiques

CYRIL MESCHERIAKOFF
Directeur Exécutif
des Risques
et de l'Audit interne

ELENA MINARDI
Directrice Exécutive
Planification Stratégique
et Partenariats

ROMAIN VEBER
Directeur Exécutif
Investissements
& Développements

FRÉDÉRIC VERN
Secrétaire Général

45%
de femmes au Comex

35%
de femmes
au Comité de direction

Une gestion dynamique des risques

Notre stratégie est sécurisée par une gestion dynamique des risques financiers et extra-financiers et une identification des opportunités dans un contexte économique et sanitaire toujours incertain.

Une approche holistique pour renforcer notre résilience

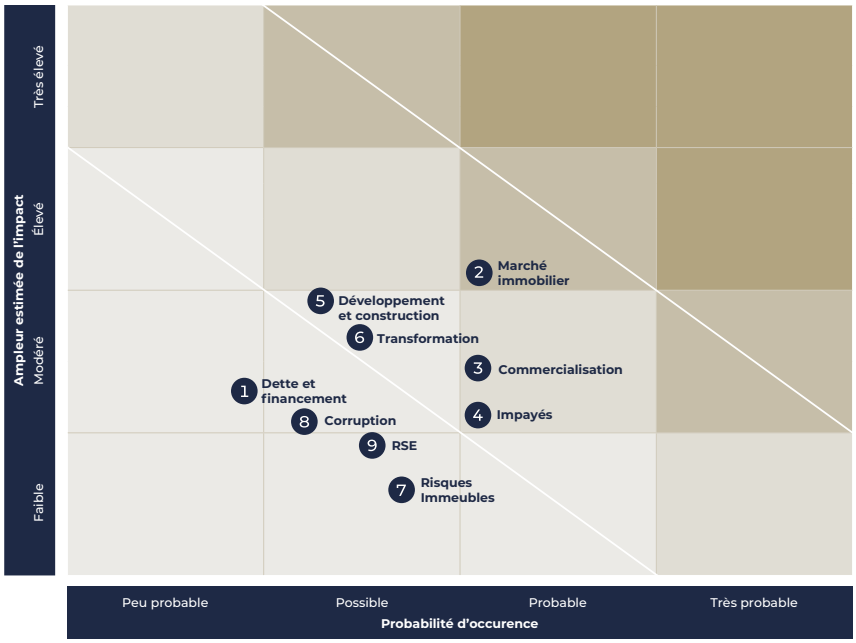
En 2020, la Direction générale, sous l'égide du Président du Conseil d'administration, a continué à renforcer l'approche holistique de la gestion des risques. Celle-ci est en effet clé pour atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'administration et respecter le profil de risque défini, tout en tenant compte de la stratégie de long terme et des valeurs de l'entreprise.
Au niveau stratégique, la rotation de notre patrimoine a renforcé notre spécialisation sur les zones de rareté et de centralité qui sont moins exposées aux risques de vacance et de baisse du marché locatif. Elle a aussi contribué à réduire notre levier d'endettement.
L'approche Risques de cette stratégie mobilise l'intégration active de la Direction des Risques, de la Conformité et de l'Audit interne au sein des revues budgétaires et des comités qui prennent les décisions clés d'évolutions du portefeuille (investissements, développements, financements et commercialisations).
L'implication des directions opérationnelles et fonctionnelles, en collaboration avec la Direction des Risques, de la Conformité et de l'Audit interne, permet d'intégrer la gestion des risques dans l'ensemble de nos activités, notamment au travers de notre transformation digitale.
Le dispositif en place permet d'identifier, d'analyser et de mettre en œuvre les contrôles avec l'implication de l'ensemble des directions. Ces travaux sont partagés avec la Direction générale ainsi qu'avec le Président, le Comité d'Audit et des Risques, et le Conseil d'administration, permettant, de ce fait, leur intégration en amont des prises de décisions. ■

7 rue de Madrid, Paris 8

Matrice des principaux facteurs de risque

La matrice, ci-contre, fait état de nos principaux facteurs de risque et indique, pour chacun d'eux, la probabilité d'occurrence et l'ampleur estimée de l'impact négatif en tenant compte des dispositifs de maîtrise des risques que nous avons mis en place.

L'ensemble des dispositifs de maîtrise des risques fait l'objet d'une matérialisation au sein d'une politique de gestion des risques déployée en interne, étroitement corrélée à la stratégie du Groupe. Cette politique, qui s'appuie notamment sur la cartographie des risques, permet un meilleur ancrage de la gestion des risques dans les objectifs, la culture et le fonctionnement de l'organisation.



N° 1 Risque portant sur les taux d'intérêt, le coût de la dette, la liquidité et le financement

N° 2 Risque lié au niveau de loyer, à la valeur des actifs et à la liquidité des actifs sur le marché immobilier

N° 3 Risque de commercialisation

N° 4 Risque d'impayés locatifs

N° 5 Risque lié aux opérations de développement/construction

N° 6 Risque lié à la conduite de la transformation

N° 7 Risque lié à la conformité des immeubles

N° 8 Risque de corruption

N° 9 Risque lié à l'éco-conception et à l'éco-exploitation

Nos principales réalisations en 2020

DES ACTIONS CONCRÈTES QUI SE POURSUIVRONT EN 2021

1. LA DIRECTION DES RISQUES, DE LA CONFORMITÉ ET DE L'AUDIT INTERNE
est supervisée par le Directeur Exécutif des Risques et de L'Audit Interne. En conformité avec les meilleures pratiques, celle-ci est rattachée à la Direction générale et est en lien avec le Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'administration.

2. MISE À JOUR DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES,
intégrant les impacts économiques et organisationnels de la situation sanitaire. Cette cartographie a été présentée en Comité Exécutif, au Comité d'Audit et des Risques et au Conseil d'administration.

3. RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE
comme deuxième ligne de maîtrise. Ce dispositif évalue le bon fonctionnement des processus internes et contribue ainsi à assurer que le dispositif de maitrise des risques soutien l'atteinte des objectifs de Gecina.

4. ACTUALISATION ET EXÉCUTION DU PLAN D'AUDIT PLURIANNUEL
tel qu'approuvé par le Comité d'Audit et des Risques.

5. ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES PRINCIPAUX INDICATEURS DU GROUPE
(LTV, ICR,) aux principaux paramètres liés aux marchés immobiliers pouvant les impacter, notamment les risques de taux, de variation des valeurs locatives et du patrimoine.

6. DANS LE CADRE DE LA GESTION DYNAMIQUE DE NOTRE PORTEFEUILLE D'ACTIFS,
intégration d'une analyse des risques au processus semestriel de revue budgétaire pour apporter une analyse approfondie des tendances de marché et des actifs détenus.

7. RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES
au regard du contexte sanitaire et économique, avec la mise en place d'un suivi permanent des risques d'impayés locatifs qui a permis d'en maîtriser l'impact.

8. INTÉGRATION D'UNE ANALYSE PRÉALABLE DES RISQUES ET DES SENSIBILITÉS
au sein du Comité de Développement, Investissement et désinvestissement, Financement, Commercialisation (DIFC), à fréquence bimensuelle. Ce comité a pour objet d'effectuer une revue, partagée avec l'ensemble des directions, des dossiers d'investissement en présence des membres du Comité Exécutif.

9. OPTIMISATION CONTINUE DES PROCESSUS DANS L'OBJECTIF DE RENFORCER LE CONTRÔLE INTERNE
La diffusion interne des processus sur une bibliothèque de process accessible en ligne s'accompagne de présentations et formations auprès des collaborateurs.

10. POURSUITE DE LA PRÉVENTION DE LA CORRUPTION,
avec notamment la création d'un comité Conformité et Éthique au premier semestre, le recrutement d'un *Compliance Officer* en charge de la lutte anticorruption et la réalisation d'une cartographie détaillée des risques de corruption par le *Compliance Officer*.

11. CONTINUITÉ DANS LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE EXTERNE
en particulier par le renforcement de la cybersécurité et de la prévention des usurpations d'identité.

Notre performance boursière, nos notations financières et extra-financières

Notation

STANDARD & POOR'S :
A– / perspective stable

MOODY'S :
A3 / perspective stable

GRESB : 92/100

MSCI : AAA (dans les 10 % les meilleurs)

SUSTAINALYTICS ESG RISK RATING :
8, 8 (dans le top 10 des foncières cotées dans le monde)

CDP : A-list

Fiche signalétique

CODE ISIN : FR0010040865
- Mnémonique : GFC
- Code Bloomberg : GFC FP
- Code Reuters : GFCP.PA

MARCHÉ : EURONEXT PARIS – COMPARTIMENT A (LARGE CAP)
- PEA : Non éligible
- SRD : Éligible
- Classification sectorielle ICB : 35102030, Office REITs

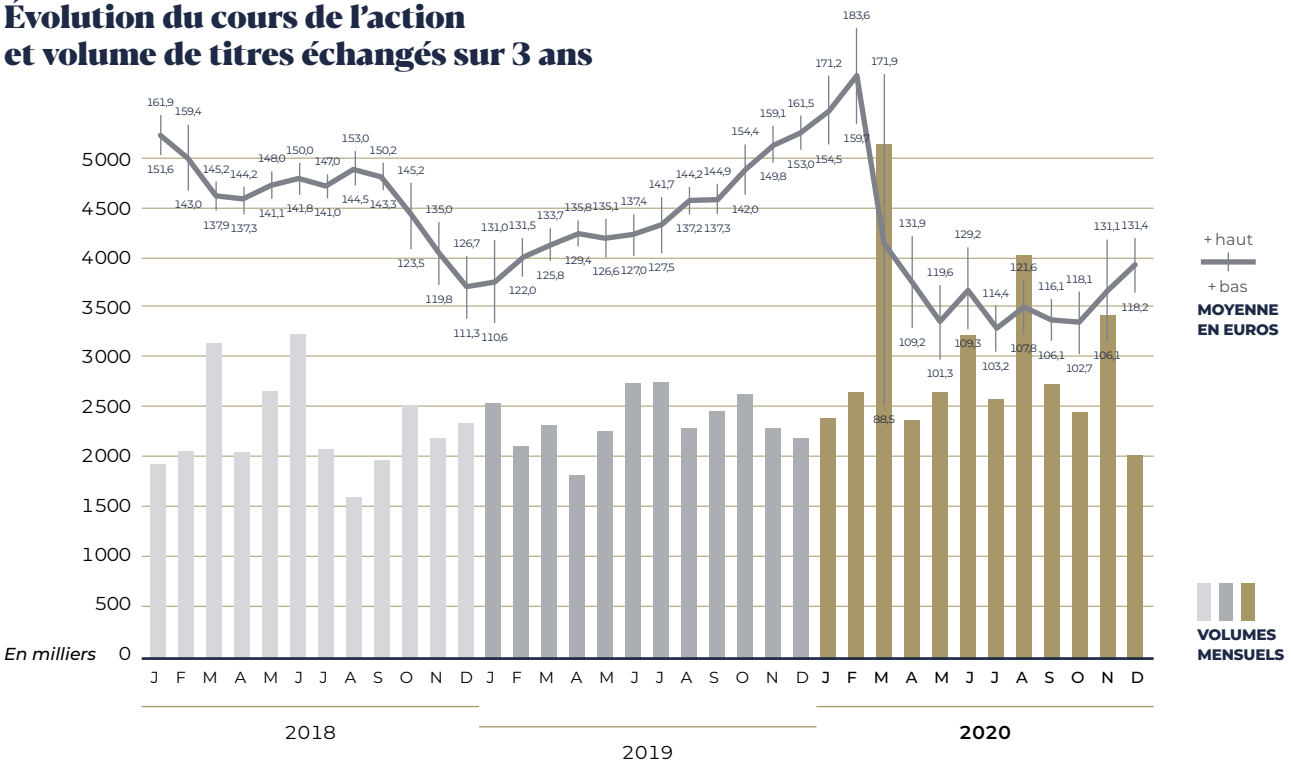
PRINCIPAUX INDICES :
- CAC Next 20
- SBF 120
- Euronext 100
- CAC Large 60
- FTSE4Good
- STOXX Global ESG Leaders
- EPRA
- GPR 250
- IEIF REITS
- Euronext Vigeo Eiris

VALEUR NOMINALE
7,50 €

CAPITALISATION AU 31/12/2020
9,665 Mds€

NOMBRE D'ACTIONS AU 31/12/2020
76526604

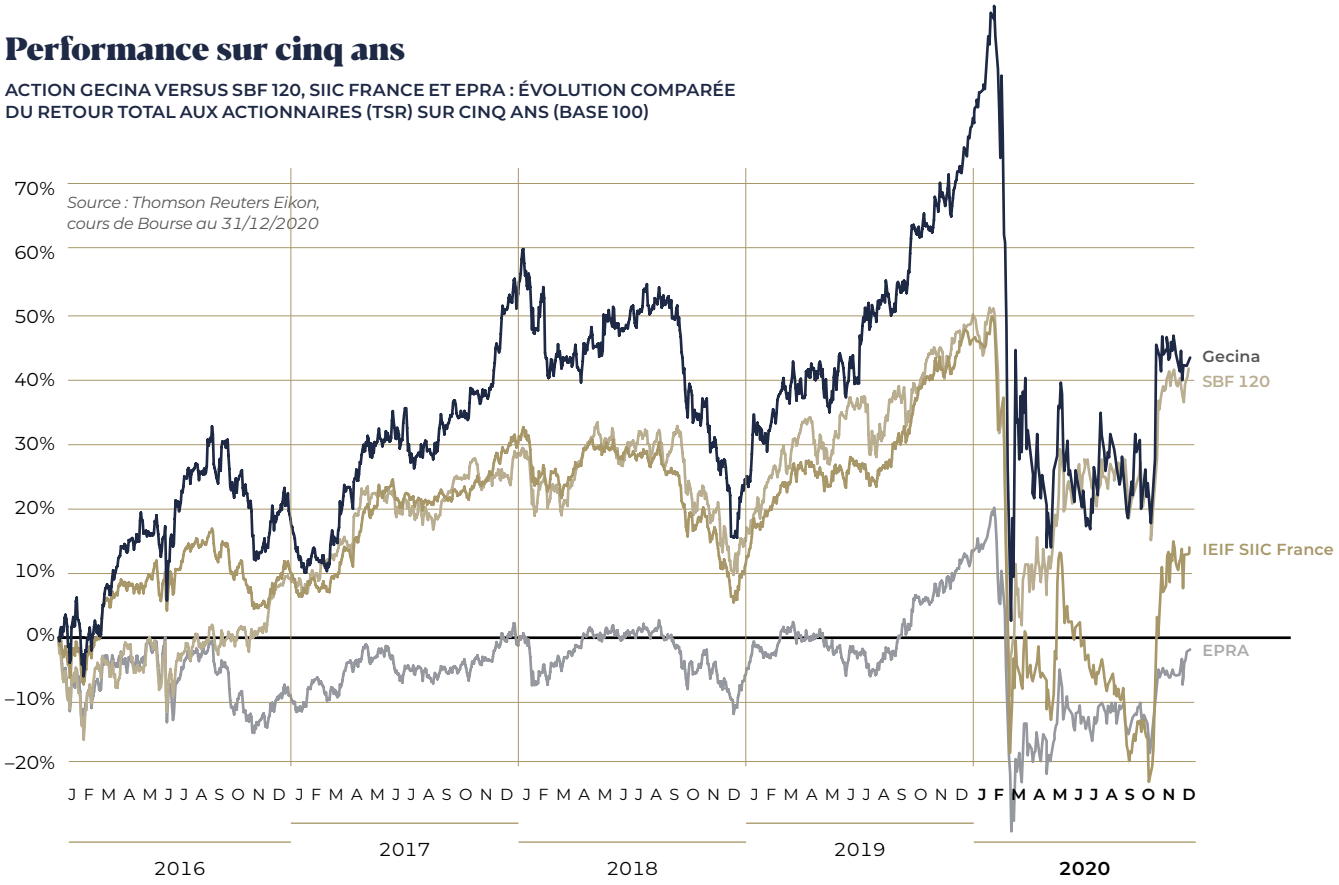
Évolution du cours de l'action et volume de titres échangés sur 3 ans



Au cours de l'année 2020, le titre Gecina enregistre une baisse de –20,9 %. L'indice SBF 120 recule de –6,6 % sur la même période et les indices sectoriels EPRA Europe et IEIF SIIC France sont en repli de respectivement –13,1 % et –27,5 %. Le nombre total de titres Gecina échangés entre le 2 janvier et le 31 décembre 2020 sur Euronext Paris s'élève à 35 214 166 (28 214 361 en 2019), avec une moyenne quotidienne de 136 489 titres (110 645 en 2019). Sur cette période, le titre a atteint au plus haut le cours de 183,60 euros et au plus bas, celui de 88,50 euros.

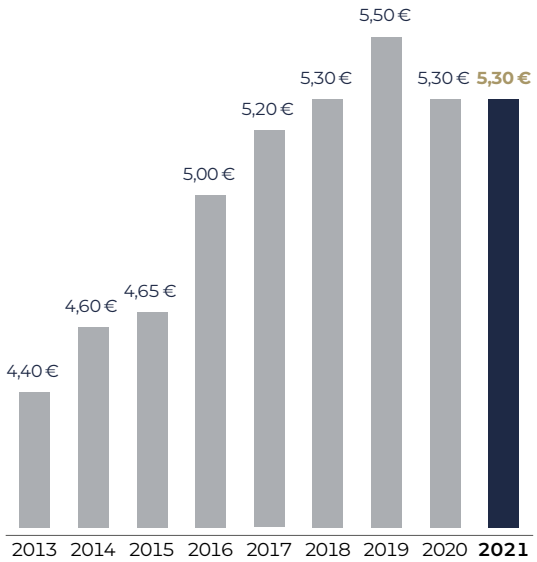
Performance sur cinq ans

ACTION GECINA VERSUS SBF 120, SIIC FRANCE ET EPRA : ÉVOLUTION COMPARÉE DU RETOUR TOTAL AUX ACTIONNAIRES (TSR) SUR CINQ ANS (BASE 100)



Parmi les différents indicateurs de mesure de création de valeur, Gecina a retenu la rentabilité totale pour l'actionnaire, appelée aussi *Total Shareholder Return* (TSR). Cet indicateur constitue une mesure qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes hors impôt, sur la base de la valeur de l'action au 31 décembre 2020. Par exemple, depuis le 1er janvier 2016, le retour total aux actionnaires offert par l'action Gecina (+ 41,1 %) a surperformé celui du SBF 120 (+ 39,3 %) et celui de l'indice Euronext IEIF SIIC France (+ 12,5%). Au 31 décembre 2020 et sur une période de dix ans, le taux de rentabilité, ou *Total Shareholder Return* (TSR), s'élève à + 143 % pour les actions Gecina, contre + 113 % pour l'indice SBF 120 dividendes réinvestis.

Une politique de distribution aux actionnaires attractive



En matière de distribution aux actionnaires, Gecina mène une politique attractive dans la durée. La distribution était, jusqu'en 2019, régulière et en croissance de + 3,9 % en moyenne annuelle depuis 2013. En 2020, en raison de la crise sanitaire et afin de répondre aux recommandations du Gouvernement, Gecina a proposé à l'Assemblée Générale la modération de son dividende au titre de l'exercice 2019 à 5,30 euros par action (vs 5,60 euros proposés initialement), ce montant couvrant les obligations légales du régime SIIC s'appliquant à la Société. Au titre de 2020, c'est un dividende de 5,30 euros par action qui sera proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2021. La mise en paiement du dividende 2020 se traduira par le versement, le 5 mars 2021, d'un acompte de 2,65 euros, et par le paiement du solde de 2,65 euros le 5 juillet 2021.

Nos indicateurs financiers et extra-financiers

En millions d'euros	Var (%)	31/12/2020	31/12/2019
Revenus locatifs bruts	**–2,3%**	**658,0**	**673,5**
Bureaux	**–2,7%**	**533,6**	**548,2**
Paris Intra-muros	–0,3%	289,8	290,6
•Paris QCA & 5-6-7 – Bureaux	+1,8%	143,4	141,0
•Paris QCA & 5-6-7 – Commerces	–5,6%	34,8	36,9
•Paris Autres	–1,1%	111,6	112,8
Croissant Ouest – La Défense	–0,4%	182,1	182,7
Autres Île-de-France	–20,1%	42,9	53,7
Régions/étranger	–11,1%	18,8	21,1
Résidentiel traditionnel	**+0,3%**	**106,0**	**105,7**
Résidences étudiants	**–6,3%**	**18,4**	**19,7**
RÉSULTAT RÉCURRENT NET – PART DU GROUPE (1)	**–4,0%**	**420,6**	**438,2**
Valeur en bloc du patrimoine (2)	**–1,6%**	**19 738**	**20 051**
Bureaux	**–3,0%**	**15 983**	**16 485**
Paris Intra-muros	+1,6%	10 489	10 322
•Paris QCA & 5-6-7 – Bureaux	+6,0%	5 837	5 508
•Paris QCA & 5-6-7 – Commerces	+0,6%	1 642	1 632
•Paris Autres	–5,4%	3 010	3 182
Croissant Ouest – La Défense	–10,2%	4 416	4 917
Autres Île-de-France	–18,5%	604	741
Régions/étranger	–6,0%	475	505
Résidentiel	**+6,1%**	**3 641**	**3 431**
Hôtels & Crédit-bail	**–16,1%**	**114**	**135**
RENDEMENT NET DU PATRIMOINE (3)	**+8 pb**	**3,9%**	**3,8%**

Données par actions *(en euros)*	Var (%)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat récurrent net – part du Groupe (1)	**–3,9%**	**5,72**	**5,95**
ANR EPRA de reconstitution (NRV) (4)	–1,5%	187,1	190,0
ANR EPRA de continuation (NTA) (4)	**–1,7%**	**170,1**	**173,1**
ANR EPRA de liquidation (NDV) (4)	–2,9%	163,0	167,8
ANR dilué bloc (EPRA) (4)	–1,7%	172,8	175,8
ANR dilué bloc triple net (EPRA) (4)	–2,9%	167,4	172,3
Dividende net (5)	0,0%	5,30	5,30

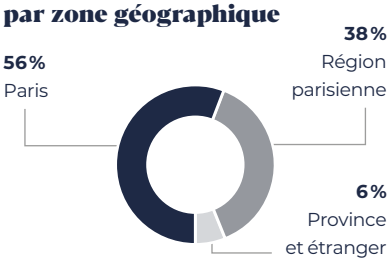
Nombre d'actions	Var (%)	31/12/2020	31/12/2019
Composant le capital social	+0,2%	76 526 604	76 410 260
Hors autocontrôle	+0,2%	73 619 699	73 451 222
Dilué hors autocontrôle	+0,1%	73 762 805	73 656 339
Moyen hors autocontrôle	–0,1%	73 559 730	73 644 338

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	Var (%)	31/12/2020	31/12/2019
Bas carbone : Émissions de GES liées à l'exploitation du patrimoine (en $kgCO_2$ par m^2 par an, scope 1 + 2 + 3 partiel) (objectif 2020 dépassé : 24,8 $kgCO_2/m^2$)	–7,2%	17,4	18,8
Economie circulaire : cumul des tonnes de matériaux réemployées sur nos développements	+215,7%	262	83
Bien-vivre : surface (en m^2) des immeubles labellisés ou en cours de labellisation WELL	+1,2%	178 837	176 706
Biodiversité : surface (en m^2) des immeubles labellisés ou en cours de labellisation BiodiverCity®	+133,2%	451 271	202 075
Certifications en exploitation : % des surfaces de bureau certifiées HQE Exploitation ou Breeam-in-use (objectif 2020 dépassé : 75%)	+11,1%	80%	72%

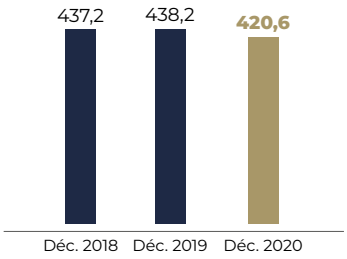
Valeur du patrimoine par activité

Répartition des loyers par activité

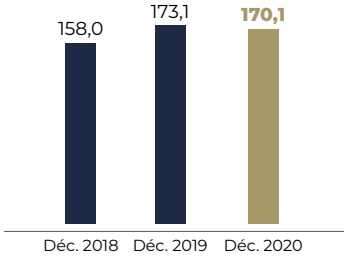
Répartition des loyers par zone géographique



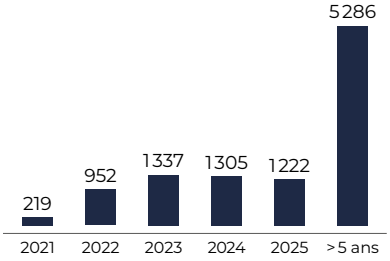
Résultat récurrent net – part du Groupe *(en millions d'euros)*



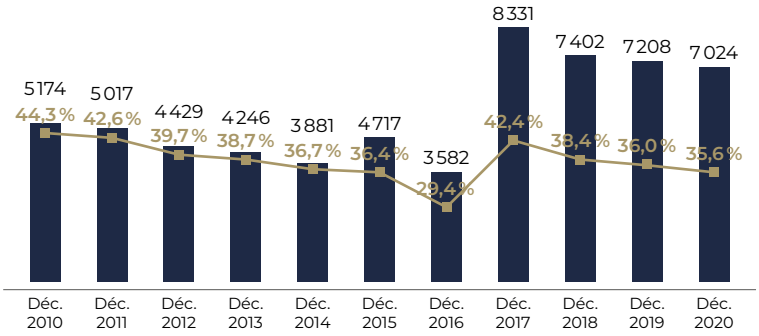
ANR EPRA de continuation (NTA) par action *(en euros)*



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

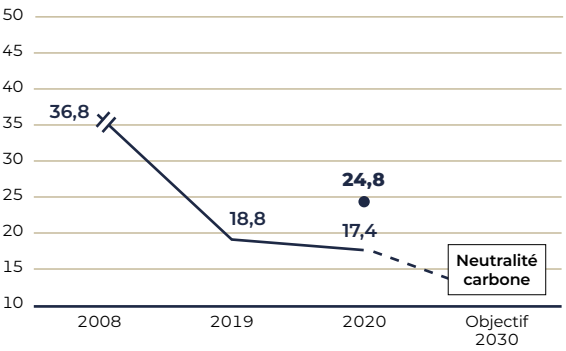


Ratio LTV

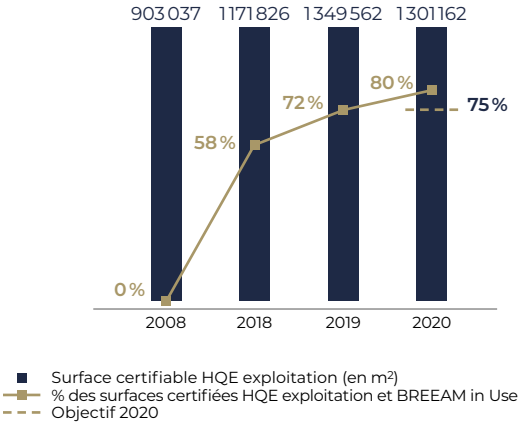


(1) Hors éléments de juste valeur liés à la dette d'Eurosic, 7050 millions d'euros à fin 2020 y compris ces éléments.

Émissions de GES liées à l'exploitation du patrimoine *(kgCO$_2$ par m²)*



Surfaces certifiées HQE Exploitation/ BREEAM in Use – Bureaux



(1) Excédent brut d'exploitation y compris provisionnements liés à la crise sanitaire, déduction faite des frais financiers nets, des impôts récurrents, des intérêts minoritaires, du résultat des sociétés mises en équivalence et retraité de certains éléments de nature exceptionnelle (frais liés à la filialisation du résidentiel et remboursement d'impôt notamment). (2) Voir note 1.3 Valorisation du patrimoine immobilier (3) Sur la base du périmètre constant 2020. (4) Voir note 1.5 Actif Net Réévalué. (5) Dividende 2020 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2021.

Bilan et compte de résultat

États financiers

Compte de résultat simplifié et résultat récurrent

En millions d'euros	Var (%)	31/12/2020	31/12/2019 [3]
Revenus locatifs bruts	**–2,3 %**	**658,0**	**673,5**
Revenus locatifs nets	**–3,2 %**	**592,4**	**611,9**
Marge opérationnelle des autres activités	–83,6 %	1,6	9,6
Services et autres produits (net)	–20,0 %	4,4	5,4
Frais de structure	–1,6 %	(82,2)	(83,5)
Excédent brut d'exploitation – récurrent	**–5,0 %**	**516,1**	**543,5**
Frais financiers nets	–8,8 %	(89,8)	(98,5)
Résultat récurrent brut	**–4,2 %**	**426,4**	**445,0**
Résultat net récurrent des sociétés mises en équivalence	–4,7 %	1,4	1,5
Intérêts minoritaires récurrents	–23,8 %	(1,3)	(1,7)
Impôts récurrents	–10,7 %	(5,9)	(6,6)
RÉSULTAT RÉCURRENT NET PART DU GROUPE [1]	**–4,0 %**	**420,6**	**438,2**
Résultat de cession d'actifs	N/A	(4,3)	102,3
Variation de valeur des immeubles	N/A	(154,7)	1 004,3
Marge immobilière	N/A	(7,1)	0,4
Amortissements & dépréciations	N/A	(85,0)	(16,5)
Éléments non récurrents [2]	N/A	3,5	23,0
Variation de valeur des instruments financiers et des dettes	N/A	(24,0)	(26,1)
Primes et frais de rachat des emprunts obligataires	N/A	0,0	(15,9)
Autres	N/A	5,8	5,7
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	**N/A**	**154,8**	**1 515,3**

(1) Excédent brut d'exploitation y compris provisionnements liés à la crise sanitaire, déduction faite des frais financiers nets, des impôts récurrents, des intérêts minoritaires, du résultat des sociétés mises en équivalence et retraité de certains éléments de nature exceptionnelle (frais liés à la filialisation du résidentiel et remboursement d'impôt notamment).
(2) Principalement expliqué par les produits d'impôts non récurrents (14 millions d'euros) et frais de filialisation du résidentiel (–8 millions d'euros).
(3) La marge locative à fin décembre 2019 publiée ici est pro forma de la méthode retenue depuis fin juin 2020 à titre de comparaison. À fin décembre 2019, les charges refacturées incluaient les honoraires de gestion locatif et technique pour 6,8 millions d'euros. Ces refacturations sont incluses dans les frais de structure à compter du 1er janvier 2020 (7,1 millions d'euros au titre de l'exercice 2020).

Bilan consolidé

Actif

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Actifs non courants	**19 504,5**	**19 244,7**
Immeubles de placement	17 744,3	17 662,3
Immeubles en restructuration	1 256,8	1 055,1
Immeubles d'exploitation	81,1	86,0
Autres immobilisations corporelles	12,1	14,6
Écart d'acquisition	191,1	196,1
Immobilisations incorporelles	9,0	7,0
Créances financières sur crédit-bail	103,8	121,6
Immobilisations financières	24,6	25,8
Participation dans les sociétés mises en équivalence	54,4	51,4
Instruments financiers non courants	25,4	22,8
Actifs d'impôts différés	1,9	1,9
Actifs courants	**745,1**	**1 210,1**
Immeubles en vente	368,2	928,8
Stocks	3,8	35,7
Clients et comptes rattachés	56,4	77,4
Autres créances	124,6	111,2
Charges constatées d'avance	18,0	19,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	174,1	37,8
TOTAL ACTIF	**20 249,6**	**20 454,8**

Passif

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres	**12 500,9**	**12 726,6**
Capital	573,9	573,1
Primes	3 295,5	3 281,9
Réserves consolidées	8 450,1	7 329,0
Résultat net consolidé	154,8	1 515,3
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	**12 474,3**	**12 699,2**
Participations ne donnant pas le contrôle	26,6	27,4
Passifs non courants	**5 778,2**	**5 487,7**
Dettes financières non courantes	5 611,4	5 398,6
Obligations locatives non courantes	50,7	50,5
Instruments financiers non courants	13,2	1,3
Passifs d'impôts différés	0,1	1,7
Provisions non courantes	102,8	35,7
Passifs courants	**1 970,5**	**2 240,5**
Dettes financières courantes	1 612,9	1 884,9
Instruments financiers courants	0,0	0,6
Dépôts de garantie	73,3	80,5
Fournisseurs et comptes rattachés	159,2	153,0
Dettes fiscales et sociales courantes	51,8	49,0
Autres dettes courantes	73,3	72,6
TOTAL PASSIF	**20 249,6**	**20 454,8**

Notre histoire

Depuis plus de 60 ans, nous agissons au cœur de la vie urbaine au service des villes et de leurs habitants.

2020

Gecina révèle sa raison d'être.

Filialisation du portefeuille résidentiel.

Jérôme Brunel est nommé Président en remplacement de Bernard Carayon.

2019

Lancement et déploiement de YouFirst, la marque relationnelle client.

2018

Cession des actifs en province issus du patrimoine Eurosic.

Premiers contrats de crédit responsable indexés sur les performances extra-financières.

2017

Méka Brunel est nommée Directrice générale.

Acquisition de la société Eurosic.

Gecina, 1re foncière de bureaux en Europe dans le classement GRESB et 2e au niveau mondial dans celui de DJSI.

Reconnaissance des objectifs climat par SBT.

2016

Gecina dépose un projet d'offre publique sur Foncière de Paris, en concurrence avec l'offre initiée par la société Eurosic. Eurosic acquiert Foncière de Paris.

Cession du portefeuille de Santé.

2015

Acquisition des tours T1&B et du siège historique du groupe PSA, avenue de la Grande Armée, auprès d'Ivanhoé Cambridge.

Gecina, première foncière à être certifiée ISO 50001 par l'Afnor.

2014

Entrée au capital de Gecina du concert Ivanhoé Cambridge et Blackstone avec 22,98 % du capital.

Cession du centre commercial Beaugrenelle.

Cession par Metrovacesa de l'intégralité de ses actions (26,74 %) auprès d'investisseurs institutionnels, dont Blackstone et Ivanhoé Cambridge, Crédit Agricole Assurances et Norges Bank.

2013

Philippe Depoux est nommé Directeur général.

Cession du patrimoine d'hôtels.

2012

« Newside » est le premier immeuble triplement certifié (HQE™, LEED® et BREEAM®).

Cession du patrimoine logistique.

Le « 96-104 » à Neuilly-sur-Seine est le premier immeuble labellisé BBC (bâtiment basse consommation).

En haut : Tour T1 Paris-la Défense
Au milieu : Ibox 5-9 rue Van-Gogh, Paris 12
En bas : lancement de la marque YouFirst, l1ve, Paris 16
Au dos : Horizon 30 cours Île Seguin, Boulogne-Billancourt

159 avenue Charles-de-Gaulle, Neuilly-sur-Seine

2011

Bernard Michel est nommé Président-Directeur Général.

Intégration dans l'indice Stoxx Global ESG Leaders.

2010

Bernard Michel est nommé Président en remplacement de Joaquín Rivero.

Intégration dans les indices FTSE4Good et DJSI.

2009

Christophe Clamageran est nommé Directeur Général.

Lancement d'une offre publique obligatoire sur Gecimed dont elle obtient 98,5 % du capital.

Abandon définitif de l'accord de séparation.

Le « Mercure », premier immeuble certifié HQE™ Exploitation.

2008

Lancement de la Fondation d'entreprise.

Lancement de « Campuséa », la marque de résidences étudiants.

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 %.

Mise en place d'une cartographie énergie/carbone de l'ensemble du patrimoine.

2006

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

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.

Le « Cristallin » à Boulogne est le premier immeuble certifié HQE™ Construction.

2003

Adoption du statut des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC).

Gecina absorbe Simco.

Gecina crée la fonction Gestion des risques et développement durable.

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).

1999

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

1998

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

1997

GFC acquiert Foncina.

1991

GFC absorbe GFII.

1963

Introduction à la Bourse de Paris de GFC.

1959

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

CRÉDITS PHOTO
Charly Broyez, Patrick Lazic, @Myphotoagency/Arthur Minot, Farshid Momayez, MyPhotoAgency/Florian Beaupère, Dumez, Valérie Archeno, Hugo Hébrard, Jean-Paul Viguier et associés, Pauline Le Goff, Daria Malysheva, Javier Callejas, Jeff Newton Studio LLC, Jacques Pinault, Alexis Paoli, Soxh Factory, Thierry Lewenberg-Sturm, Rhinov, Lifestyle Getty, Thibaut Voisin, Bertrand Rieger, Guillaume Lechat, BriagCourteaux, Image Contemporaine, Audouin Desforges, Thomas Laisné, Caslot Jean-Charles, Havas events, Alexis Paoli.

CONCEPTION ET RÉALISATION : HAVAS PARIS

e-accessibility®

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce, à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non voyant.

Version e-accessible par ipedis

b %

AA r % % EB

AC v % % % FG

AD V % % % % GC

AE V % % GG

AF s % % GI

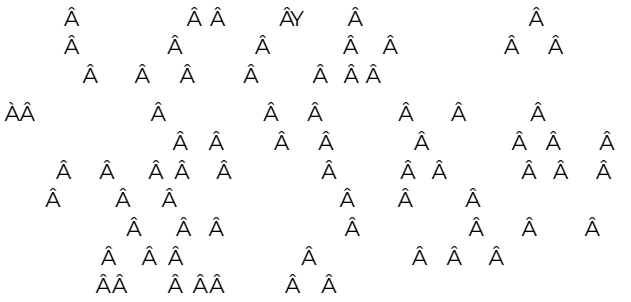
AG % % GI

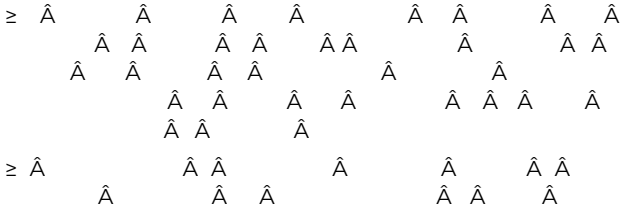
AH r %dpr V% % GI
CA B9B9

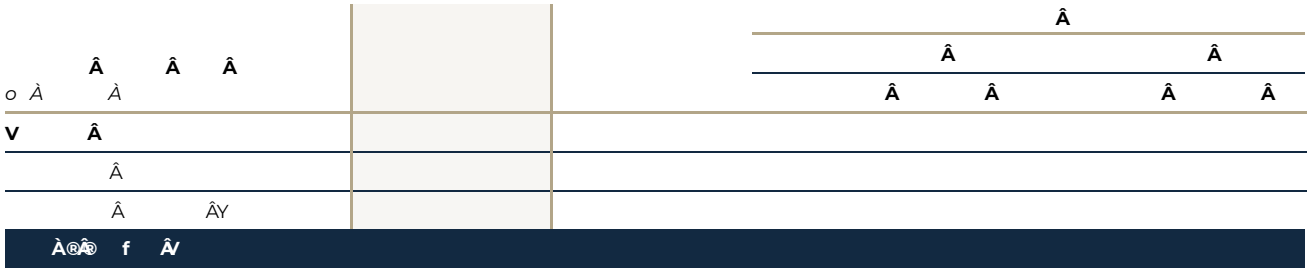
AB r % FB

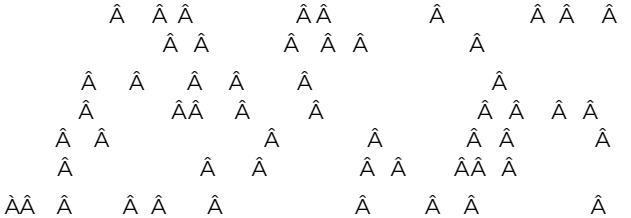
AZA r % %

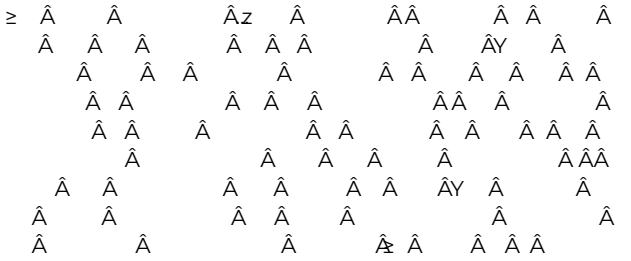
5 Â Â ÂÂ Â Â Â

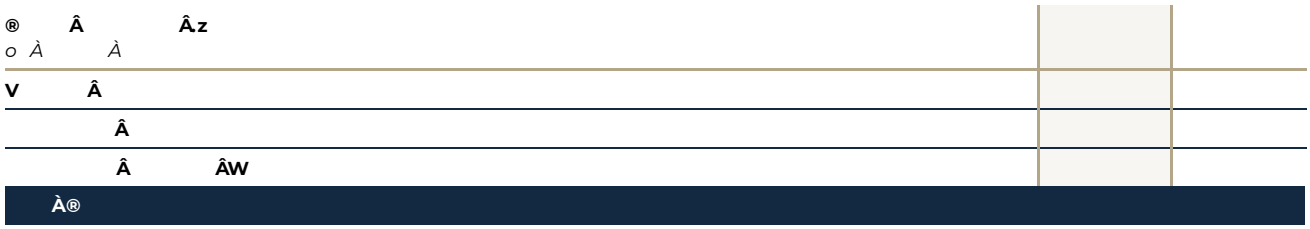


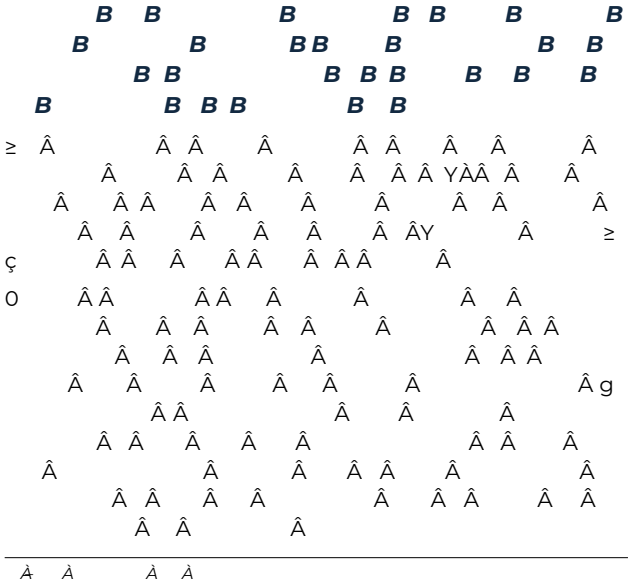












ÔÂ Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

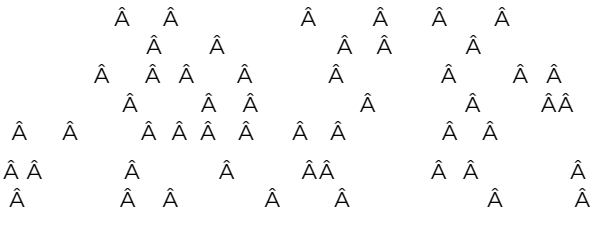
®	0 f
g 0.g	
À 0g	
≥À0À ç g g	
≥ 8	
g =	
gç z	
≥ YÀ≥Â0	
g ÂÀ... ≥À g	
... ... r g Â Y.À	
X ÂY ≥ ... 0Â0 Â	
gç g gç Â	
À =g À	
0 À ÂÀ g	
g À ≥	
... g	
≥ÀY gÂ	
À≥g z Yg	
≥À ç ÂXg 0g	
ç	
≥À 8À ÂÂ À =...	
Â Â	

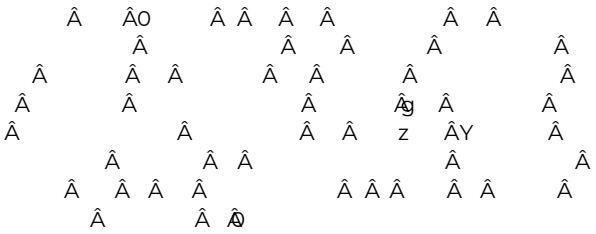
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

g Â Â Â Â Â
X Â
z Â Â

4« Âi «di Xi Â 5i i Â Àd« « i Â iÂî « «i Xi ÂX 4« îi

ÀÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â





Â Â Â

≥ Â Â Â

o À À		Â Â
Â Â		
Â Â		
Â Â Â Â Â		
Â Â Â Â		
z Â Â		
f Â Â ÂÂ		
z Â Â Â		
Â Â		
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â		
... Â Â		
... Â		
Â Â Â Â Â Â		
g ® À ÂgW f Âf ÂÀ Âo Â fÂÀ ÂW.		

À À À

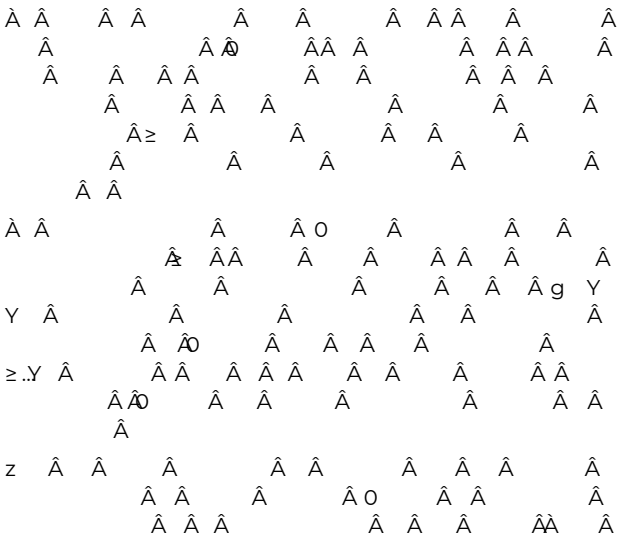
À Â Â Â

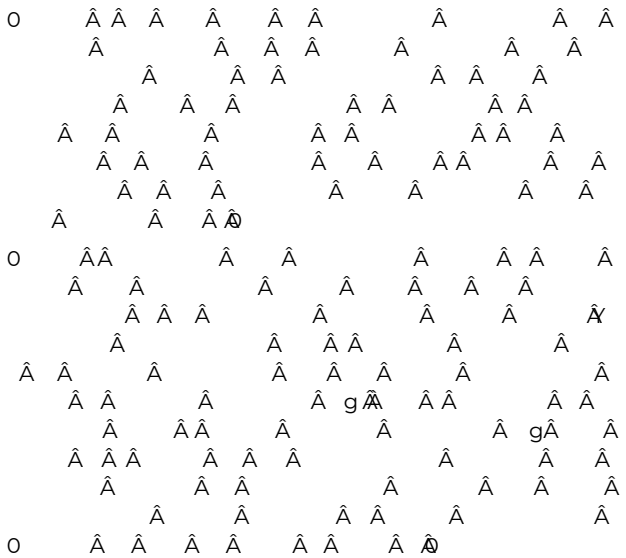
Â Â Â

'uiÂdÂ«i «iÂdiÂdîii ii

| | | |

A B r %





Â Â Â Â

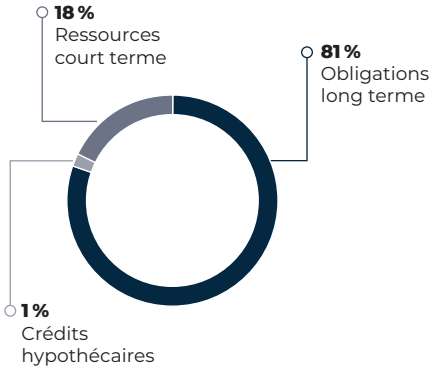
≥ Â Â Â Â ÂÂ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â

ç Â Â Â À À	
ç Â Â Â À À	
ç Â Â Â À À	
≥ Â Â Â Â Â À À	
Â Â Â Â Â À À À À À À	
≥ Â Â	
≥ Â Â	
..Y	Â Â
ç Â	

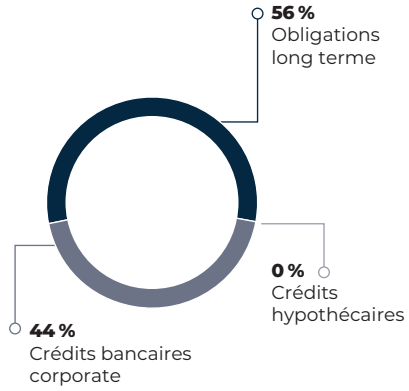
À À À À À À

di i Â À Â À i

Â Â Â Â Â



Â Â Â Â



≥ Â Â Â Â Â0 Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
0

≥ Â Â Â Â Â0 Â Â Â
Â Â
Â Â Â Â Â Â
Âg Âg Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Â g Y Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â

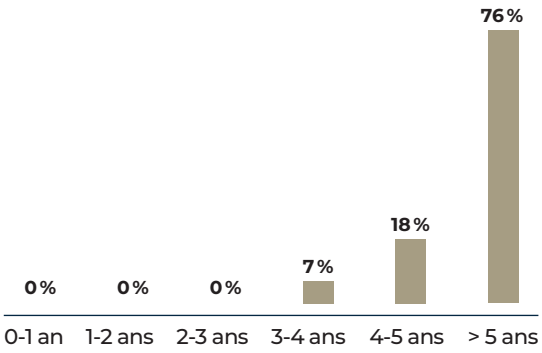
À Â Â Â Â0 Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Â Â Â Â
Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â ÂÂ
Â Â Â Â Â Â Â Â

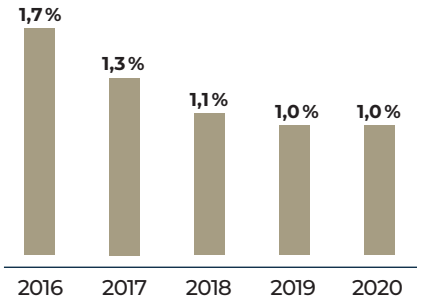
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â0 Â Â
Â ÂÂ
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

ç Â Â0 Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â ÂÂ Â Â Â Â
Â Â Â Â0 Â ÂÂ Â
0 ÂÂ ÂÂ Â Â Âg Â Â ÂÀ z
Â Â Â Â Â Â g Y Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â
g Â Â0 Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â g Y À Â Â Â
0 Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂÂ Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
0

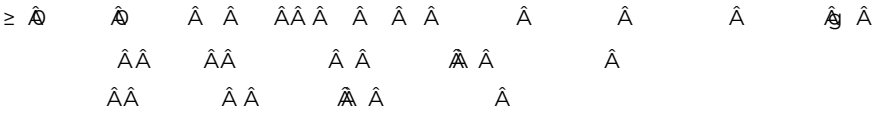
î Â Â Â


0%
0%
0%
7%
18%
76%
0-1 an
1-2 ans
2-3 ans
3-4 ans
4-5 ans
> 5 ans

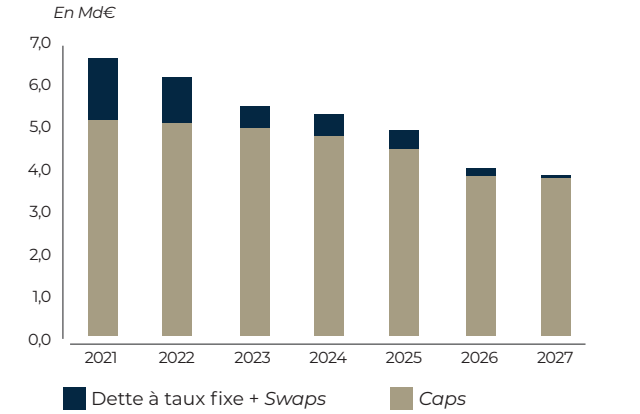
X Â Â Â Â

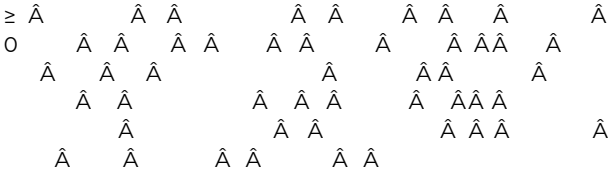

1,7%
1,3%
1,1%
1,0%
1,0%
2016
2017
2018
2019
2020

Â



5 Â Â Â Â Â Â Â Â Â



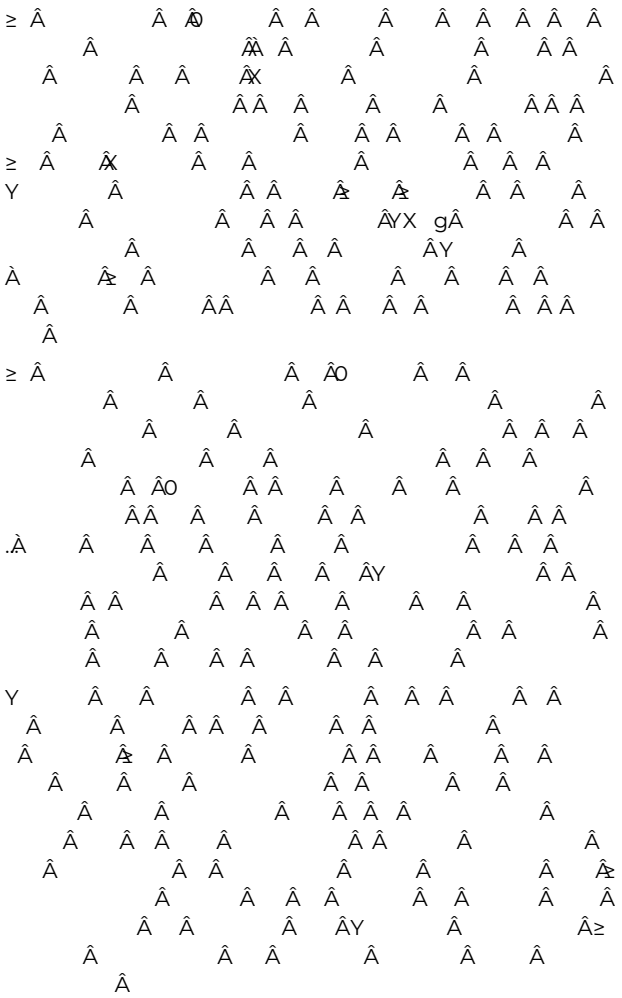


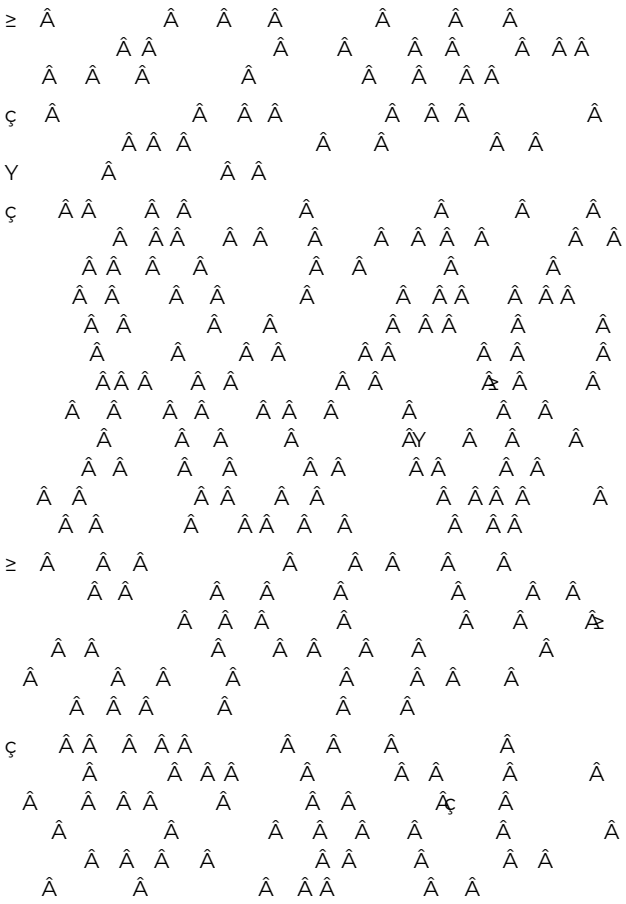
f fÂo Â. fÂofÂÀ

Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â

AC v % % %





≥ Â Â Â

À Âof Âf bf f Âi ÂÀ ÂofÂWÀ . À®. À .

≥ Â Â Â

gW W®.À . Âof Â®ÀÂ À®f Âo Â À . . f Â f W®ÀÂ À®f ÂW ÀV®f

Y Â Â Â Âg ÀÂ Â

o À À	
B	
... Â Â Â Â	
ç Â Âz	Â
B	
Â Â Â Â Â	
À®f Âx f . f	

« Â Â Â Â Â

À® . À . Âx ÂÀ .À .

o À À		
Â ÂÂ Â		
Â ÂÂ Â		

î « u iÂX À

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

. b.WÀ f ÂW®g Âo Â À . . f ÂNÂ g . r f ÂW À ÂNÂz. ÂogWf V f

	À	À	À
Â			
Â YÀÂ Â			
Â YÀÂ Â Â X			
Â YÀÂ Â Â Y			
ÂÂ			
Y Â Â ≥ ç			
À Â z			
h			

À®

≥ Â Â Â Â ÂÂ Â Â
0 Â ÂÂ Â ÂÂ Â ÂÂ Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â≥ Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂÂ Â≥ Â Â
Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â YÀÂÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â≥ Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â ÂÂ

« Â Â Â Â

î «di «i Â Àd« « i

À® . À . Âi ÂÀ .À .

o À	À	
Â ÂÂ Â		
Â ÂÂ Â		

î « u iÂX À

≥ Â Â Â ÂÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â ÂÂ Â Â Â
Â Â Â

î « u iÂX À

≥ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ ÂY Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂÂ Â ÂÂ Â Â

X Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â
Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â
Â
Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
g Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

. b.WÀ f ÂW®g Âo Â À . . f ÂNÂ g . r f ÂW À ÂNÂz. ÂogWf V f

	À	À	À
Â			

À®

≥ Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â

î «di Xi Â d«À

À® . À . Â À .À .

o À À			
Â ÂÂ Â			
Â ÂÂ Â			

≥ Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â ÂÂ Â Â
Â

. b.WÀ f ÂW®g Âo Â À . . f ÂNÂ g . r f ÂW À ÂNÂz. ÂogWf V f

		À À		À	Â Â
Â					
À Â					
À®					

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂÂ

Â Â Â Â

W f f ÂOg g À®Âof Â®ÀÂ . . Âo f f . f

XÀd i Âsî î À

Y ÂÂ Â Âz YXÂ Âg Â
Âz Âz Âg Y Â ÂÂ

À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

o À À		Â	Â
Y ÂÂ Â Âz			
Âz Âz Âg			
YX gÂ			
Y Â ÂÂ			
À Â Â			
h Â			
À®			

Y Â Â Â Â0 Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â± Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â
X
Â Â Â Â
ç Â Â
ç Â ÂÂ Â Â Â Â

W b. . Âof Âg À®. À .

≥ Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
0 Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂÂ
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â
≥ Â Â ÂÂ Â Â Â
Â Â
Â Â ÂX Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Â Â Â
ÂY Â Âg Â Ân Â.
Âg Â Â Â Â
Â Â Âg0 ÀÂ Âg ÂÀ Â
ÂÀ
ÂÀ Â Â Â Â Â Â Â Â..
ÂY Â Â ..Y
Â ... Â Â Â Â...
Â ÂY

W Â Â = Â® Â
Âz ® Âf

W f Â W Â
Âf À

≥ Â Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â
Â Â
Â ÂÂ
Â ÂÂ
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Y Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â
Y Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂÂ Â Â ÂÂ Â
Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â
Â Â Â Â
ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â

V f À .

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â
Y Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â0 Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â g Â Â Â0

W Â
À

ÆD V % % % % %

5

ÀW. . gÆ Âg ® À

0 Â Â Â Â Â Â Â Â Â
0gY Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â
Â Â Â Â Â Â Â Â± Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
0 ÂÂ Â Â0gY
≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
ÂY Â Â Â Â Â ÂÂ
Â Â
≥ Â Â Â Â ÂÂ Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â ÂÂ Â
Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â ÂÂÂ Â Â Â

o À

W Â Â Â Â
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â gg
ç Â Â Â
Â Â Â

WÀ . À Â f ÂÂ Â bgW V fÂ

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

f .W

Y Â Â Â Â Â Â Â0 Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â
Â ÂÂ Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
g Â Â Â Â Â Â Â Âg ÂÂ Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

z Wr fÂofÂÀ .

Y Â Â Â Â Â Âg Â
Â Â Â Â Â ÂÂ
Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ
Â Â Â Â Â Â Âz Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â
Âz Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

g Â Â Â Â Â Â Âz Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â

0f W

Y Â Â ÂÂ Â Â0 ÂÂ ÂÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â0
g Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â

g À . Âf fÂfÂ0 fÂ0f W ÀÂ
f Âf ÂW. À. f

À Â Â ÂÂ Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

g À . Âf fÂ Wg gÂo Â
0 f

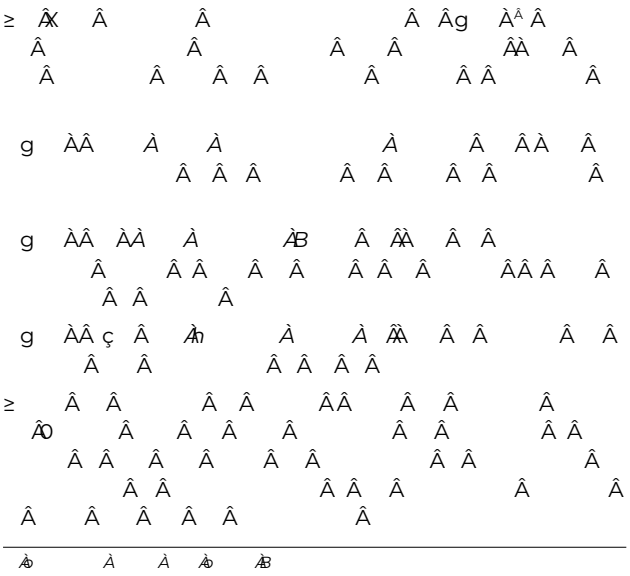
≥ Â Â0 Â Â Â Â0
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â
Â0gY Â Â≥ Â Â Â Â0

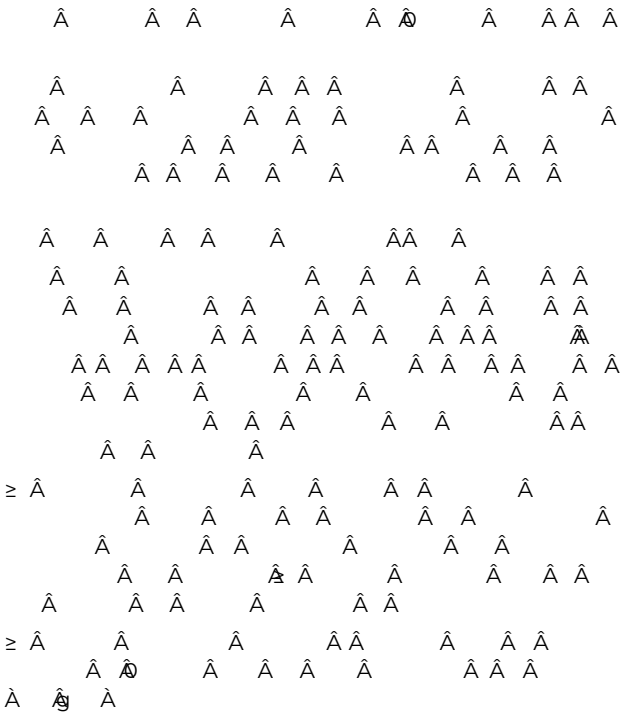
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Âg Â ÂÂ
Â Â Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â0 Â
Â Â 0 Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â

ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â

Æ V % %





| | | |

ÔÂ Â Â Â Ãâ Âg ÀÂ Â Â Â Â Â Â Â

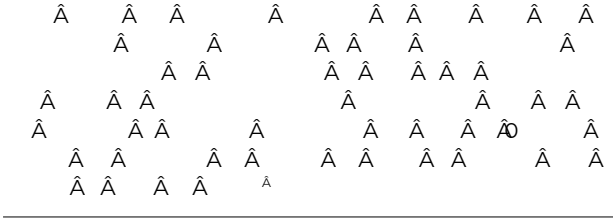
o À À	f Â	f Â	f Â
Â Â Â			
W Â Âz Â			
ÂY Â Â			
Âg Â Â Â Â			
À Âb			
Â Â Â Â Â Â Â Â Â			
Âz Â Â Â Â			
Â Â Â Â Â			
Â Â Â Â Â			
Â. Â			
Ãâ Âi ÀÂb.® g			
Â Â Â Â Â			
Â Â Â Â			
Â. Â			
EC B B Bs CB			

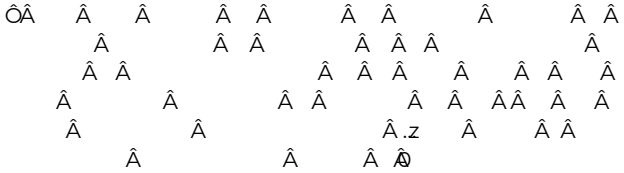
Ab À À À À À À À À À À

≥ À g ÀÂ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â

AZF s % %

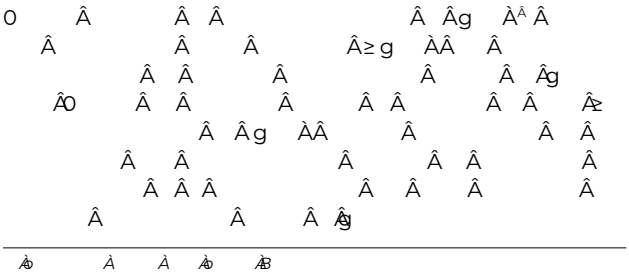
Â Â Â Â

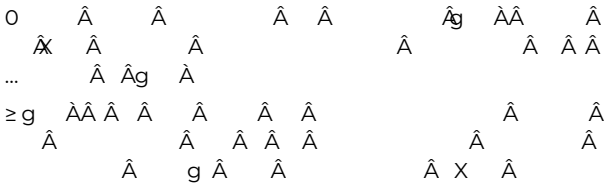




AZG % %

AZH r %dpr V% %CA B9B9





		Â
g		
g		
g		
g		
g		
g		
g		
g		
g		

Â Â Â À

≥ Â Â Â

Â Â Â

Â Â Â À

o		
X	Â	Â
Â	Â	Â
Â	Â	Â
À Âof Â ÀWÀ Wf Âi À	**Â**	**Â**

≥ Â Â Â Â ÀÂ Â Â Â Â

« Â Â

o À À	0	=		0	=
À		À			À
		À			À
ç Â Â		À			À
Y Â Â		À			À
À Â Â Â		À			À
Â Â Â		À			À
À Â		À			À
À Â		À			À
... Â		À			À
À®ÂWÀ f		**À**			**À**
ç Â Â Â Â Â		À			À
À®ÂWÀ f ÅbgWÀ. g		**À**			**À**

À À
À À
Ad À ÀÀ À À À

r

BZA o % % % % % % **HF**

Â Â Â Â Â Â Â

BZB s % % % % **HH**

... Â Â Â Â

z Â Â Â

BZC s % % % % % **I A**

Â ÂÂ Â Â

Â Â Â Â

Â ÂÂ

Â Â Â

Â ÂÂ Â Â Â

BZD p % % % **A9D**

Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â

ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â

... Â Y

BZE V **A9I**

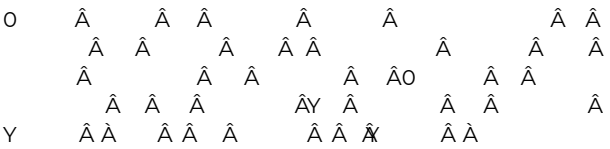
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â

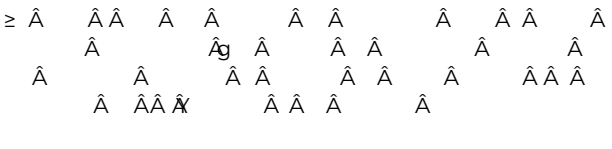
≥ Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â

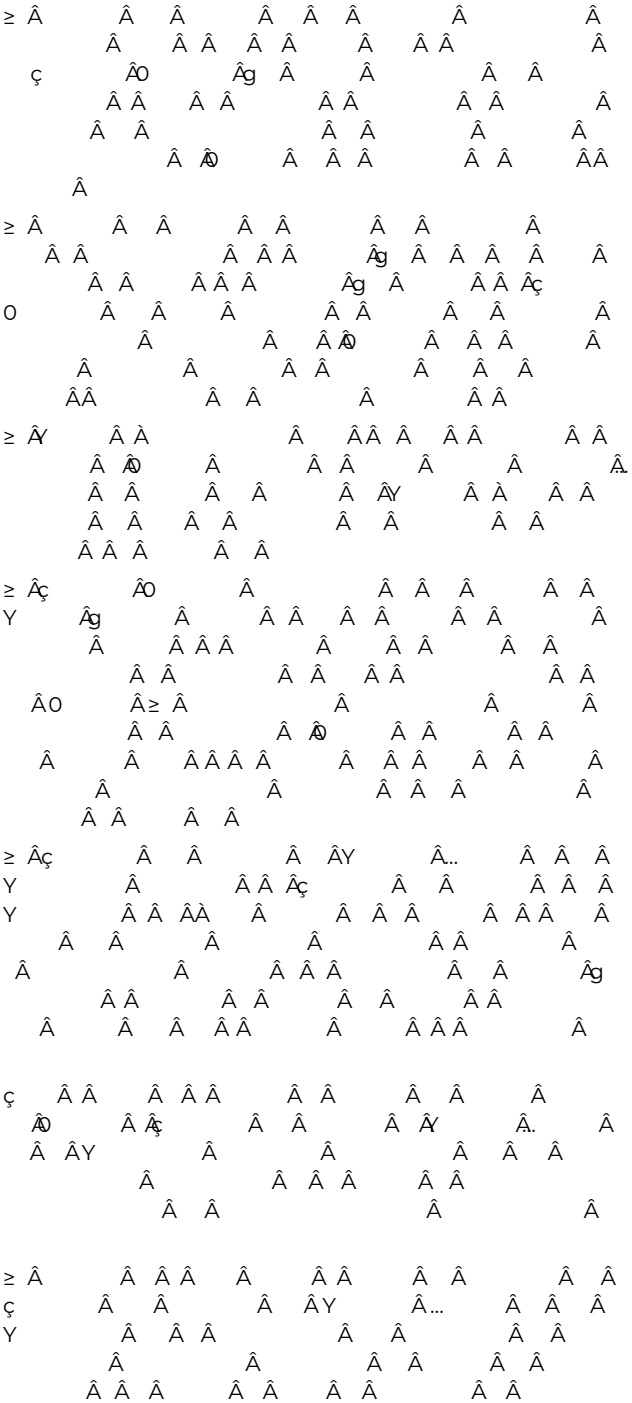
≥ Â Â Â

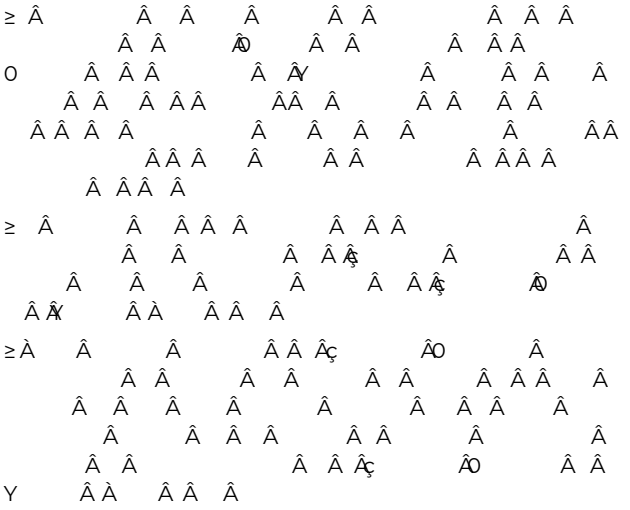
BZA o % % % % % %



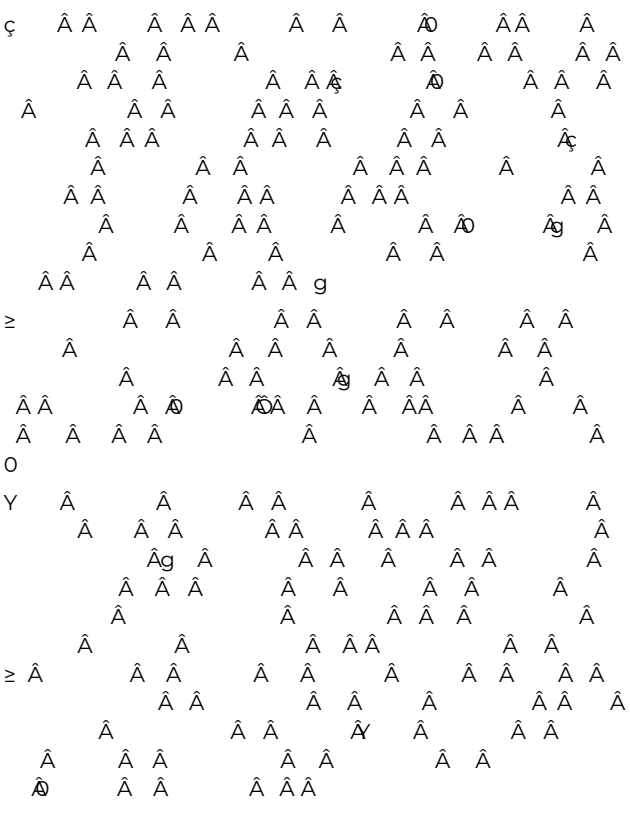


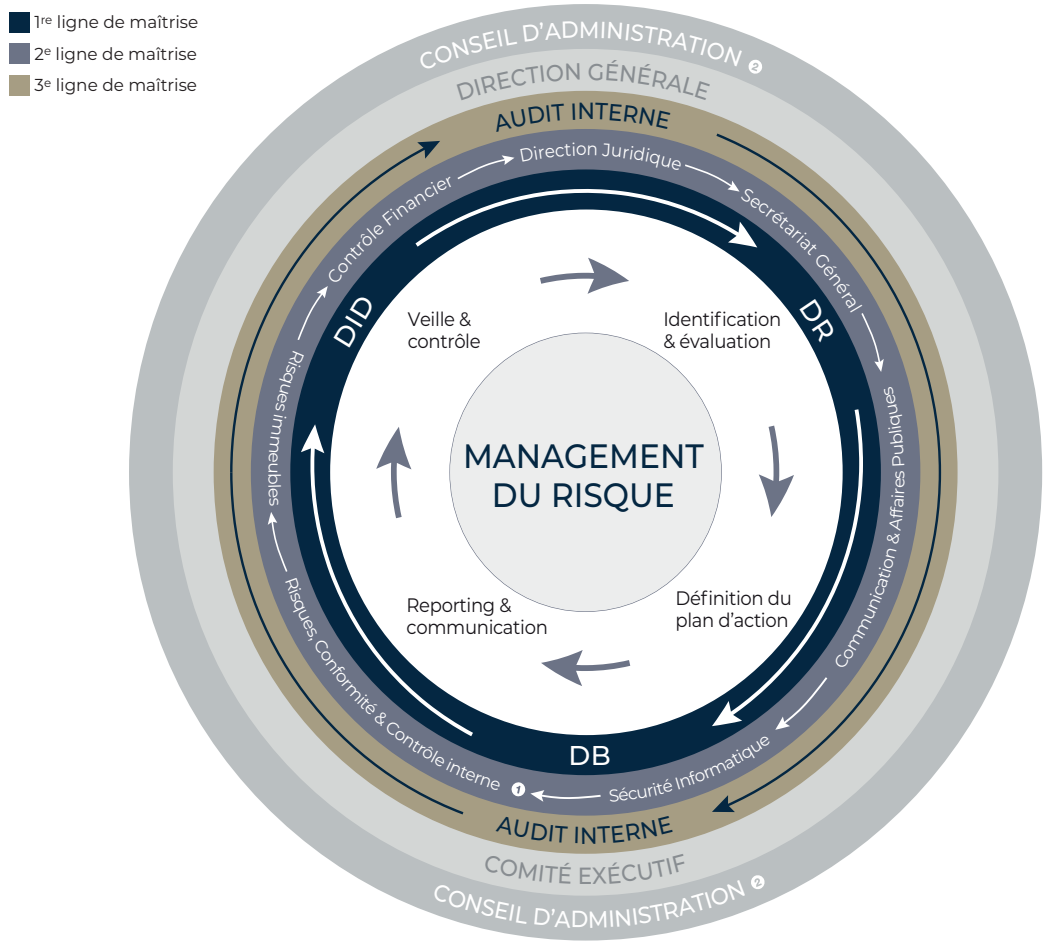
Â Â Â Â Â Â Â





®. fÂofÂOf . Âof Â. f





DID : Direction des Investissements et Développement

DB : Direction Bureaux

DR : Direction Résidentiel

❶ Règlement intérieur, Délégations de pouvoirs et autorités

❷ CAR - Comité d'Audit et des Risques

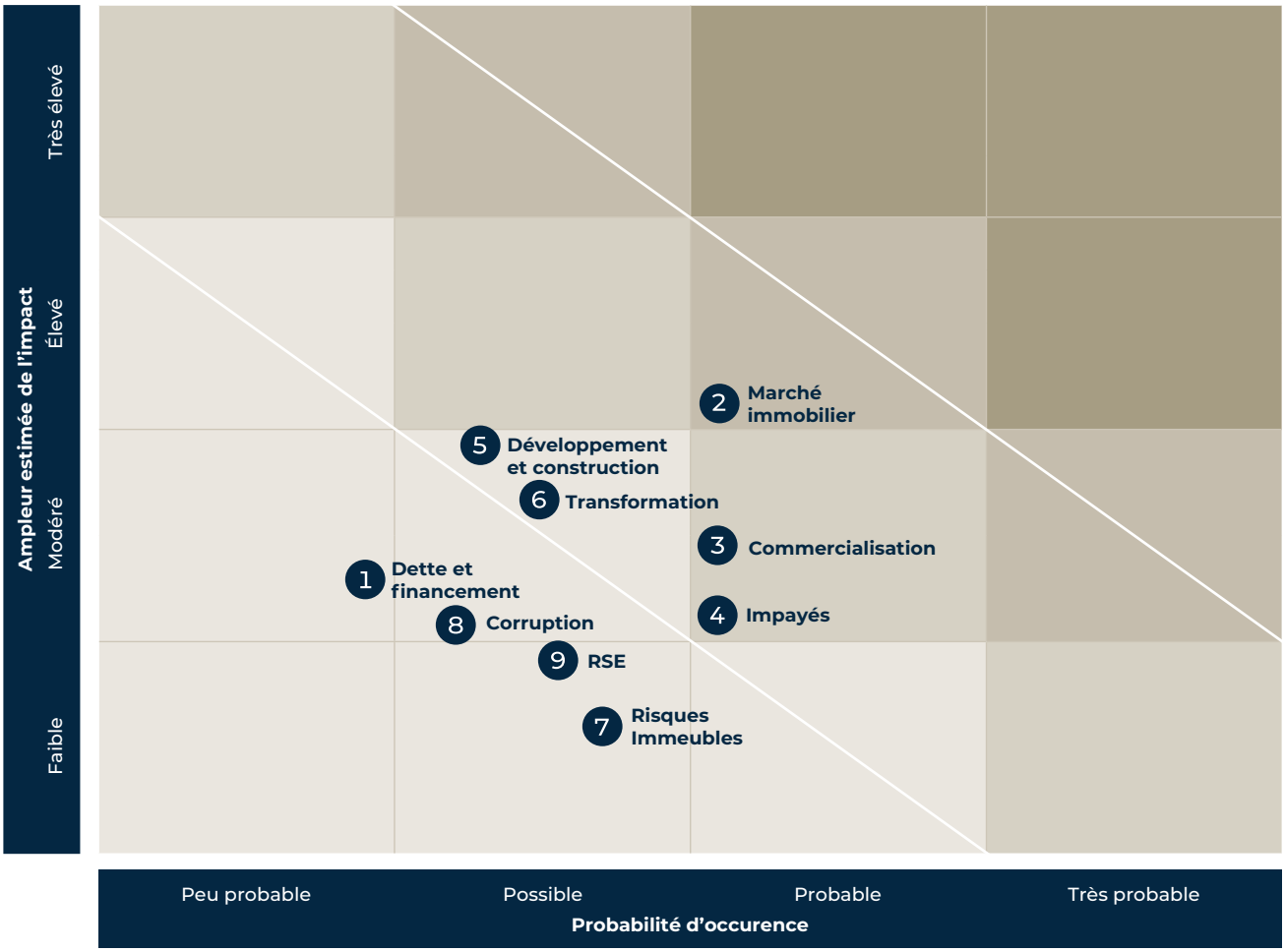
BZB s % % % %

« Â Â Â Â

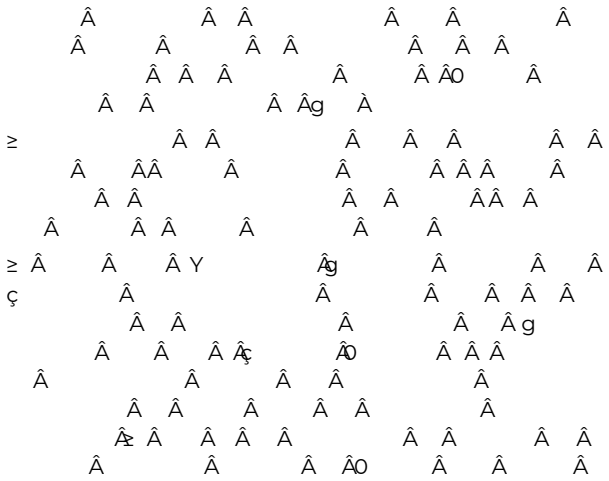
≥ Â Â Â Â

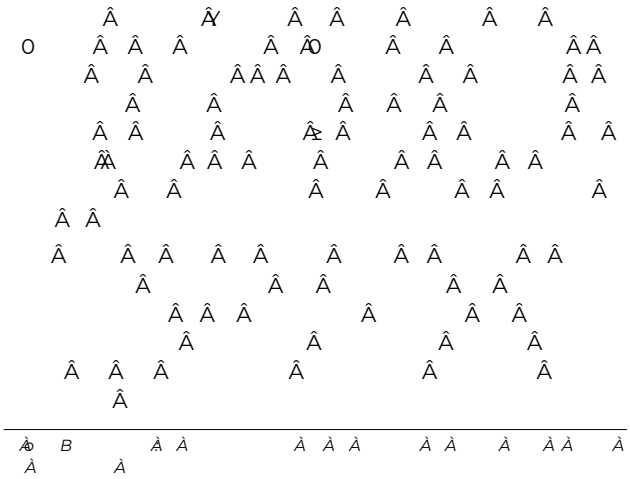
ÀÂ WÀW« « î Âd XX i Xi

≥ Â Â Â


Très élevé
Ampleur estimée de l'impact
Élevé
Modéré
Faible
2 Marché immobilier
5 Développement et construction
6 Transformation
3 Commercialisation
1 Dette et financement
4 Impayés
8 Corruption
9 RSE
7 Risques Immeubles
Peu probable
Possible
Probable
Très probable
Probabilité d'occurence

Â Â Â





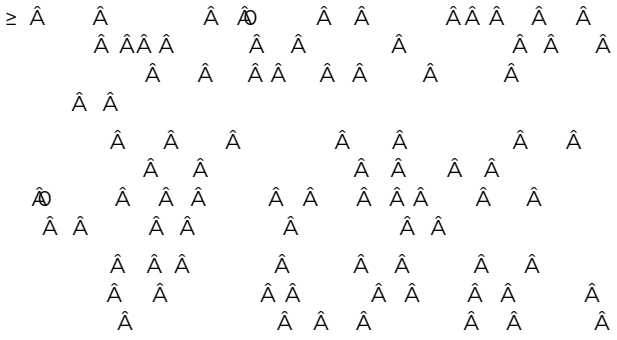
B

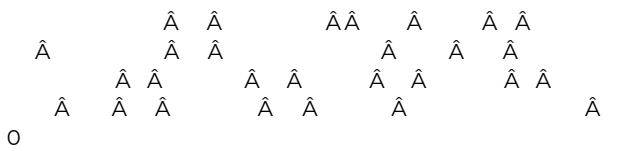
BZC s % % % % %

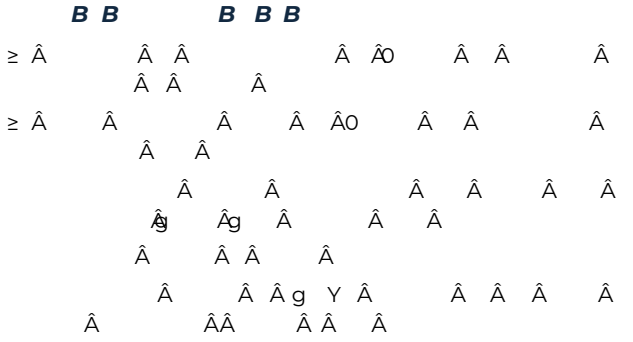
Â ÂÂ Â Â

ÂÂ. fÂ À Â Âf ÂÀ Â
b. g j Âf ÂW Âf ÂÀÂf f Â
ÀÂ . .b. gÂ Âf Â. À W f

di X « « Âl Â« i







d Â Â

Â Â Â

B B B B B B B B B B B B

®				zÂ Â
	À À	8 Â	b Â	8 Â b Â
Â ÂX				
	Â			

À Â Â Â0 Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â 0 Â Â Â
Â Â Â

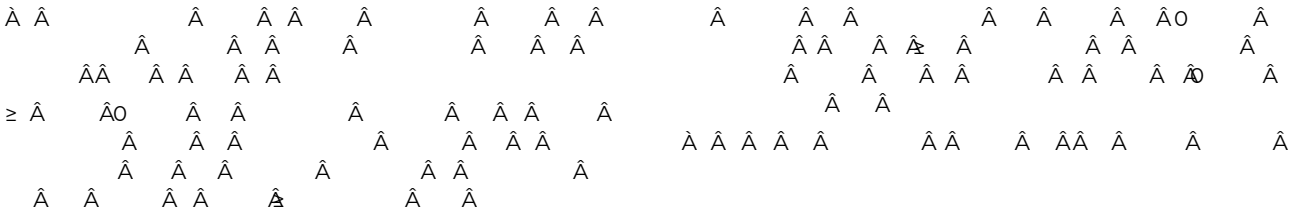
« X« À Â« « «4 Âi Â À€ « i Âi Â« i

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
0 Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â0 Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â0 Â Â Â

ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂY Â À Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â À Â
Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
0 Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂ Â
Âg Â Â

Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â ÂÂ
Â Â Â ÂÂ Â
À Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â ÂÂ
Â Â
Y Â Â Â Â Â0 Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Âg
Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â

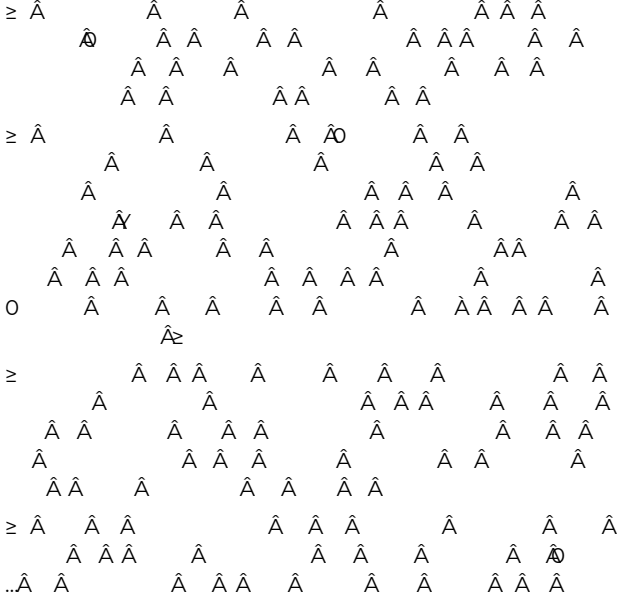
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â

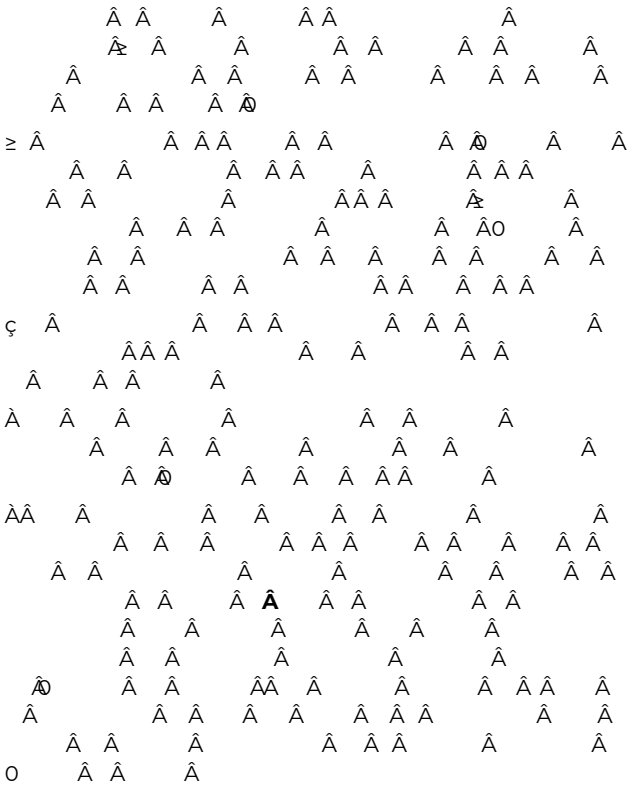


Â Â Â Â

ÂÂ. f Â®gÂ Â. f À Âof Â® f Â N ®ÀÂ À®f Âof ÂW.z Â f N ®À ®. .b. gÂof ÂW.z

di X « « Âd Â« i





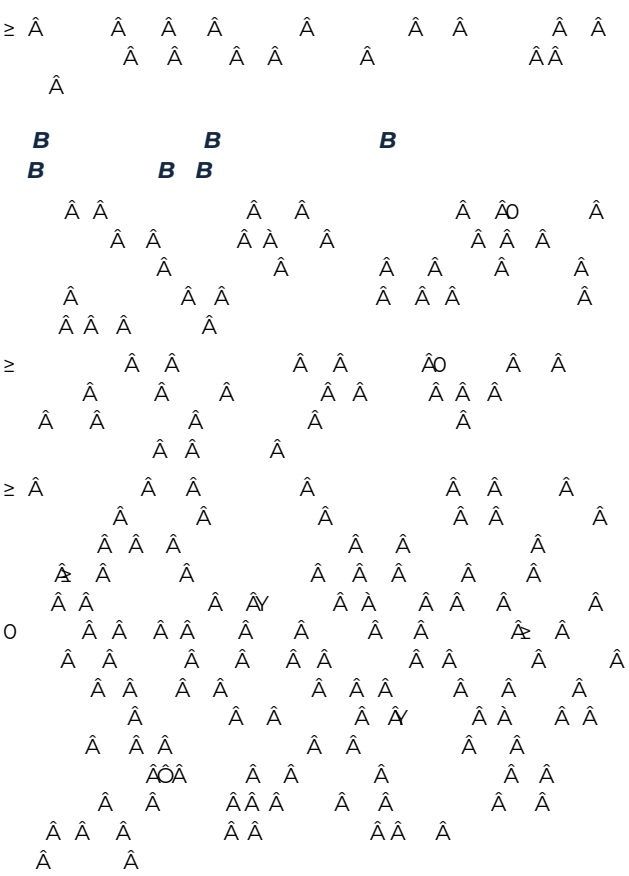
i «W« « î ÂÔÂÀÂÀ «À « Âdi ÂÀ Âdi XÀ « À « À «

B

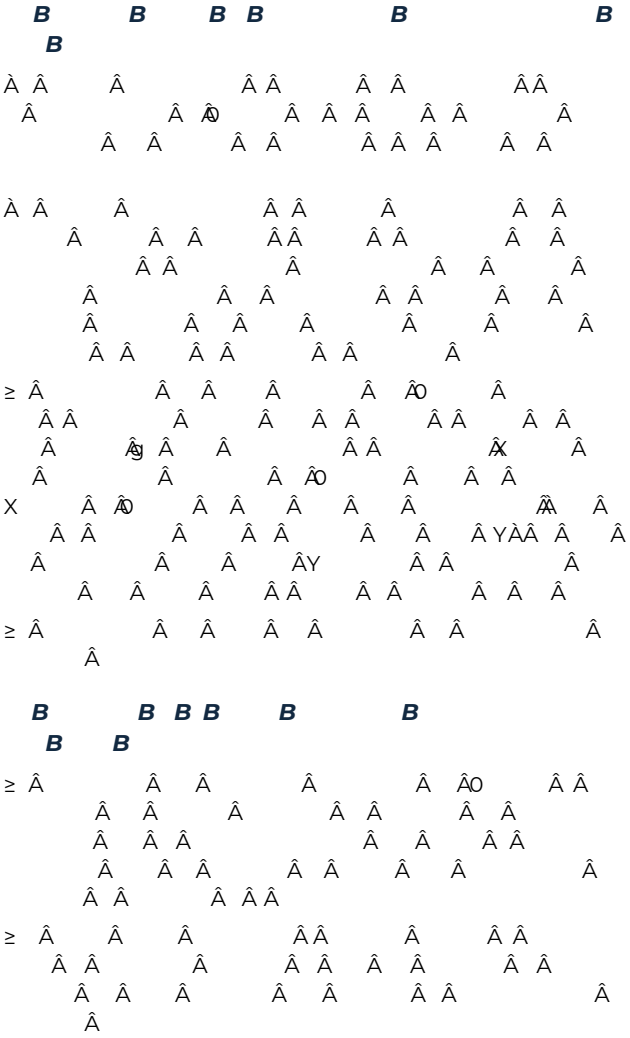
Â Â Â Â	À	Â Â Â À	Â Â À	. Â Â Â Â Â À À
	Â Â Â			
	Â			Â
	Â			Â
	Â			Â
	Â			Â
	V			
	Â			Â
	Â			
	Â			
	Â			Â
	Â			
	Â			
	Â			
	Â			
	f			
	8			

À À À

« X« À Â« « « 4 Âi Â À€ « i Âi Â « i

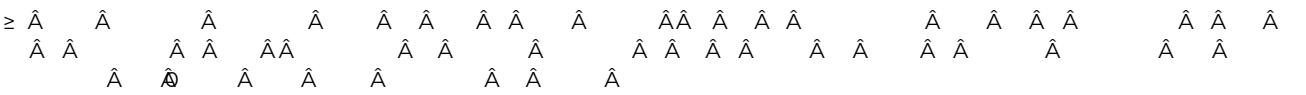


B B B B B B



o À À		
ÔÂ Â Â	Â	Â
g ÂÂ Â	Â	Â Â
ÔÂ Â Â	Â	Â
À®	Â	Â Â

g Â	
ç Â	
z Â Â	



B

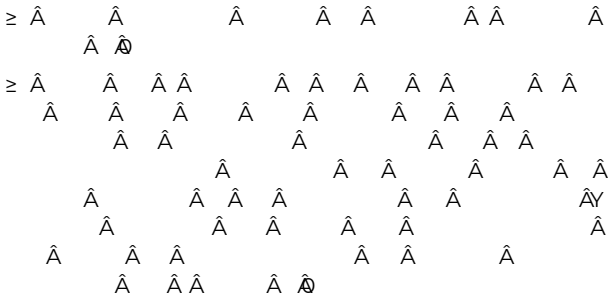
i dÀ XiÂd Â« iÆÂ Â dî Xi WiÂ Â i Â À i

À Â Â Â

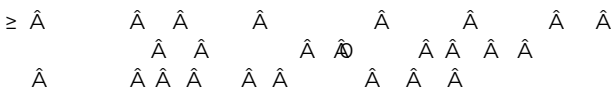
Â ÂÂ

ÂÂ. fÂ. À g Â® WÀ .z

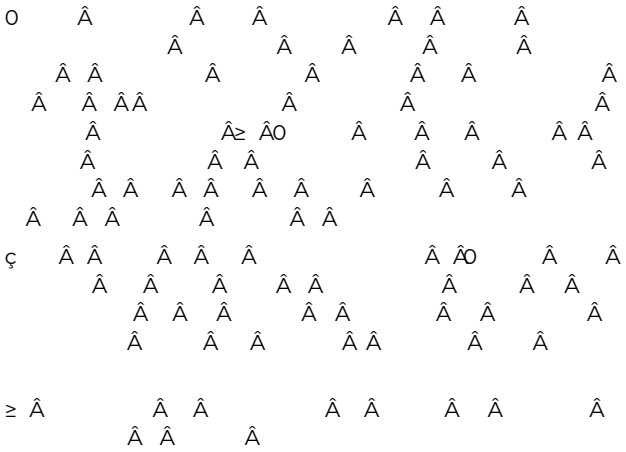
di X « « Âd Â« i



« X« À Âd« « «4 Âdi Â À€ « i Âdi Â« i



o B B



î À « « Âi X «i i Âdi Â XÀ À« i ÂW i À ÂÂ ÂÀÂWÀ i Âdi Â i Â¼ÀX«À Â¾ À « î

	o
À	
À	
X	
Y	
h	
…	
…	
…	
≥	Y
	Â Â
À	
	À®Â

®	0
g 0.g	
À 0g	
≥À0À ç g g	
≥ 8	
g =	
gç z	
≥ YÀ≥	
g ÀÀ... ≥À g	
... ... r g Y..À	
X ≥ ... 0	
gç g gç	
À =g À	
0 À ÀÀ g	
g À ≥	
... g	
≥ÀY g	
À≥g z Yg	
≥À ç g 0g	
ç	
≥À 8À À =...	

B B B B B B

≥ ≥

≥ 0 Y . Y

ç

B B

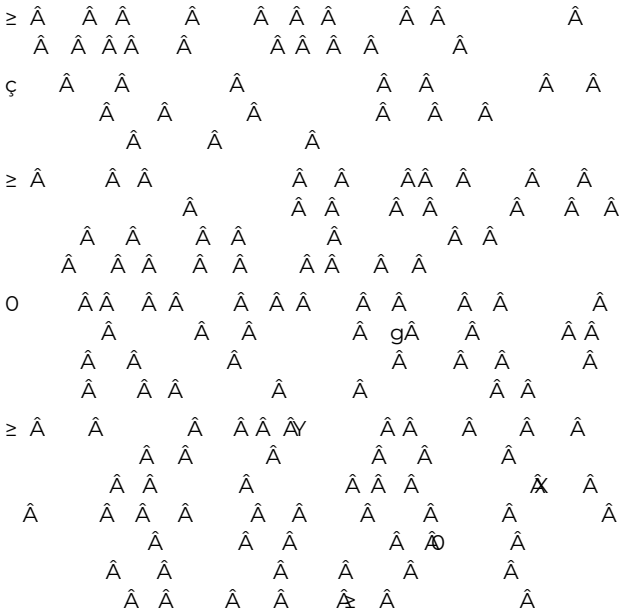
g ç

ç ç z

Y Y

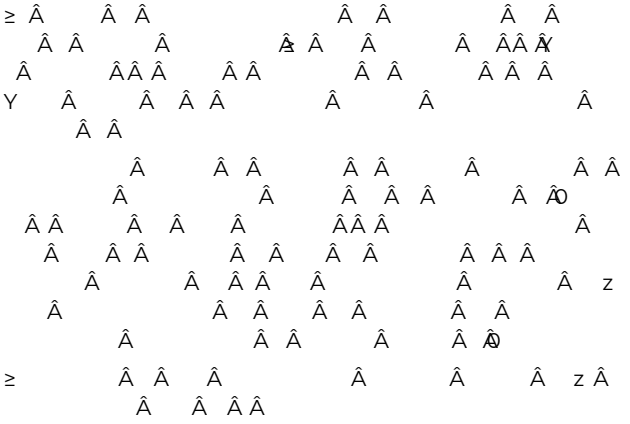
ç ç z

i dÀ Xi Âd Â« i À Â dî Xi Wi Â Â i Â À i



Â Â . fÂofÂW f WÀ®. À .

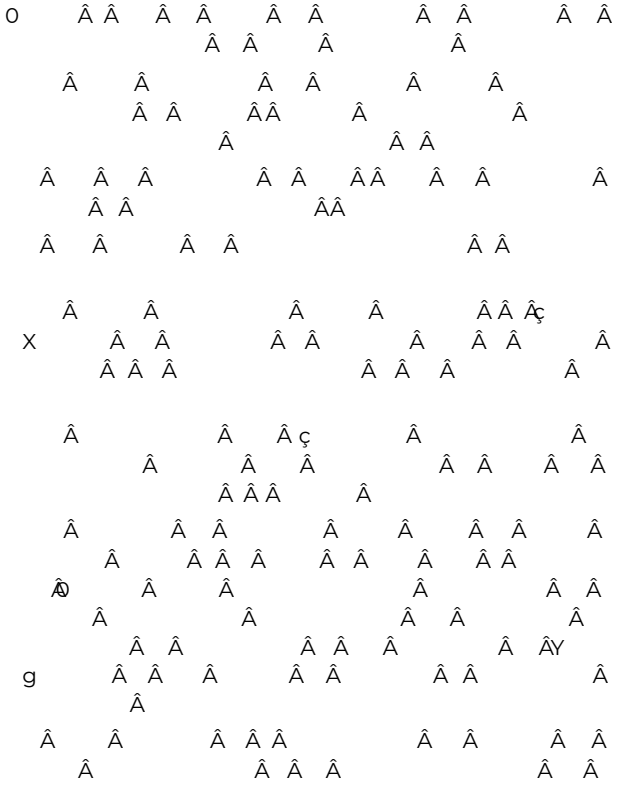
di X « « Âd Â« i

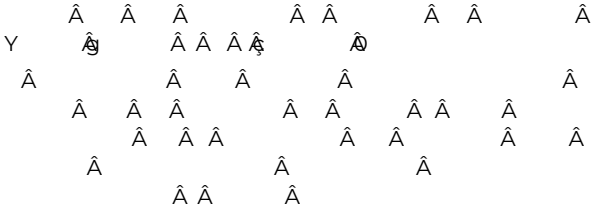


zÂ

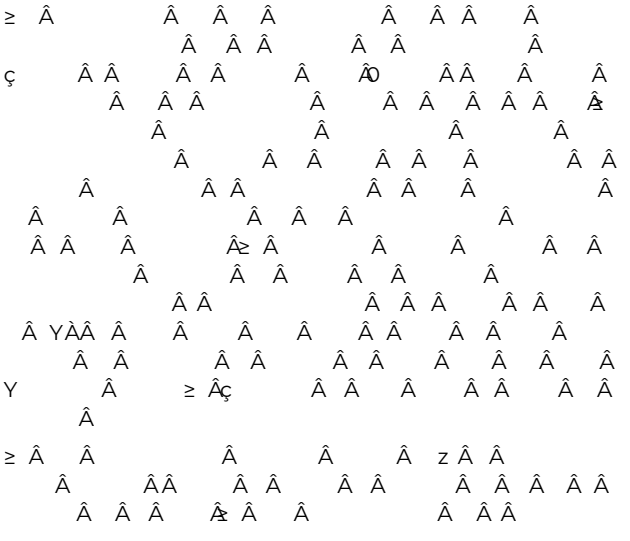
V	Â	Â	Â	Â	Â
	Â	Â	Â	Â	Â
	Â	Â	Â	Â	Â
À®Â0 f		Â	Â	Â	Â

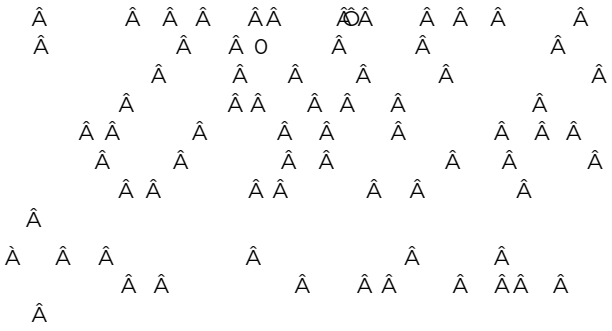
« X« À Âd« « «4 ÂdiÂ À€ « iÂdiÂ« i





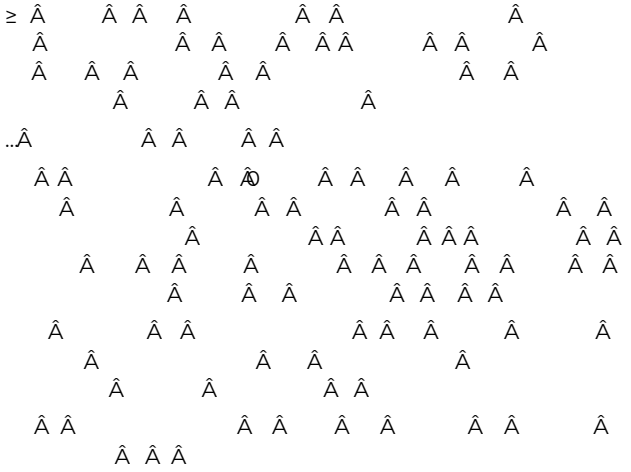
i dÀ Xi Âd Â« i Â Â dî Xi Wi Â Â i Â À i



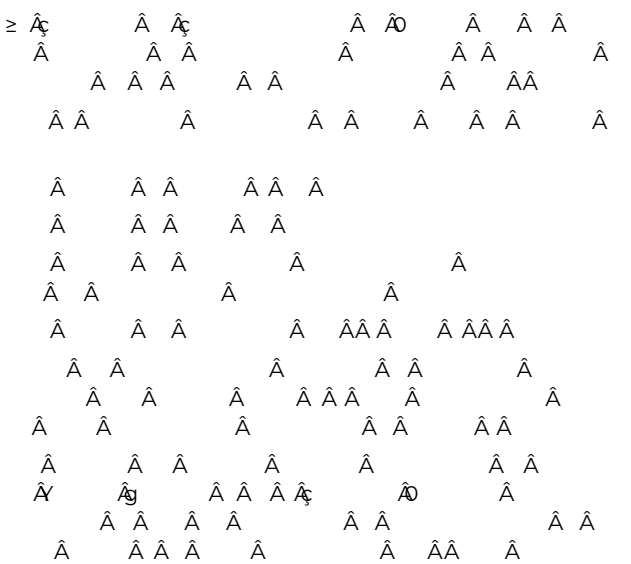


ÂÂ. fÂ®gÂ Â g À . Â bf bg f® f f W W.

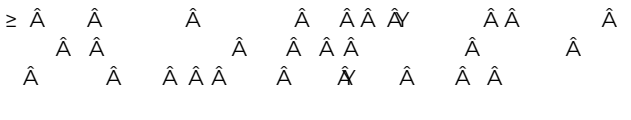
di X « « Âd Â« i



« X« À Âd« « «4 Âdi Â À€ « i Âdi Â« i

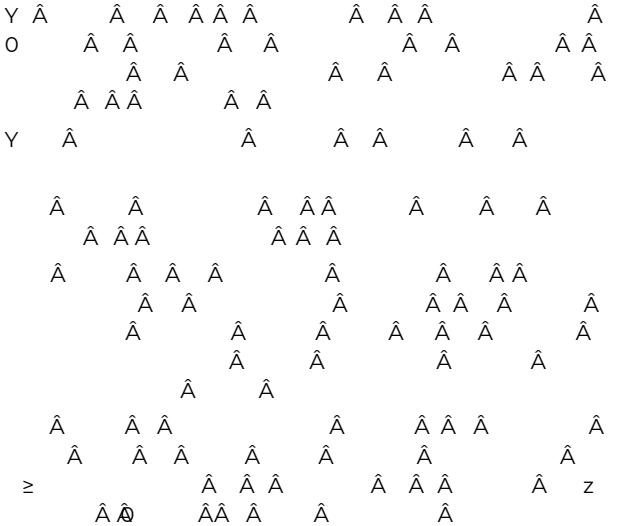


i dÀ Xi Âd Â« i ÂÂ Â dî Xi W i Â Â ÀW i

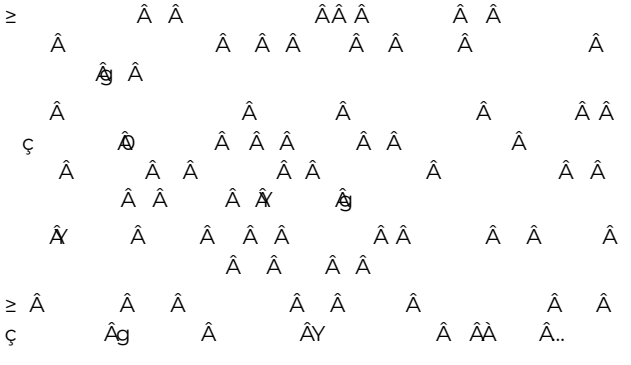


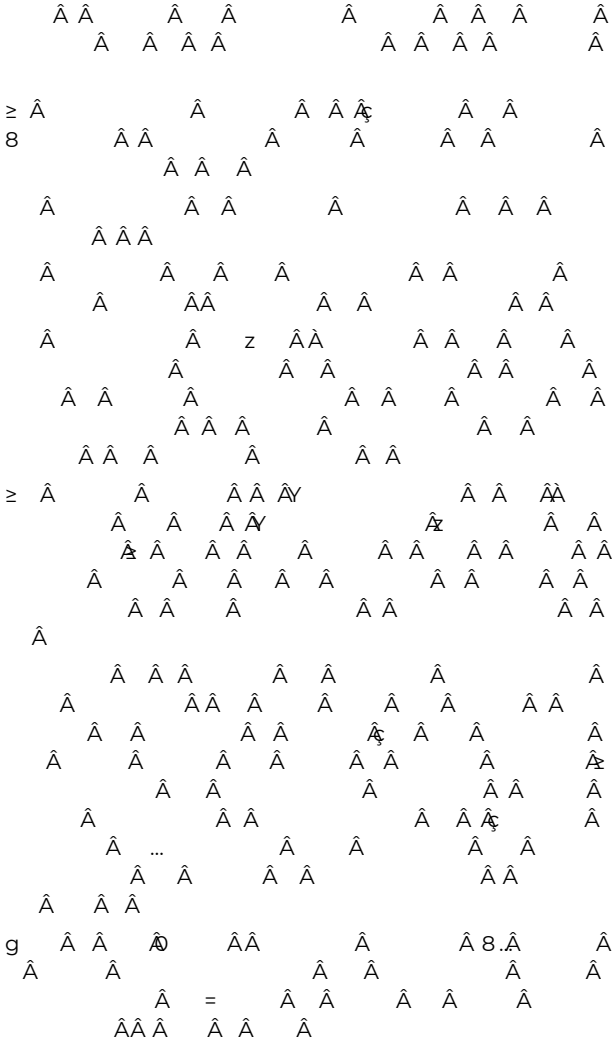
ÂÂ. fÂ®gÂNÂ®ÀÂW b . fÂ bf ®À À z À .

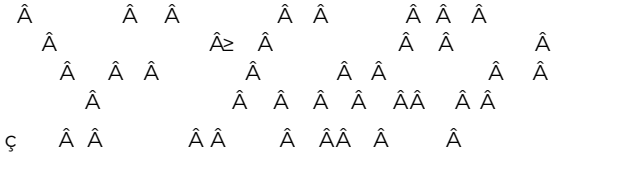
di X « « Âd Â« i



« X« À Âd« « «4 Âdi Â À€ « i Âdi Â« i

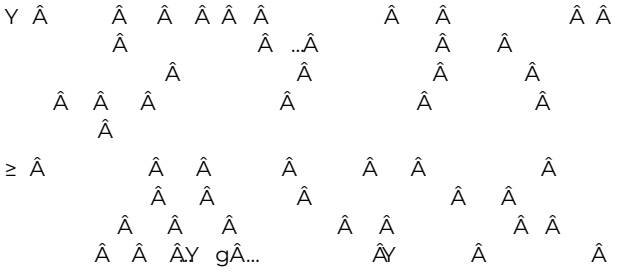






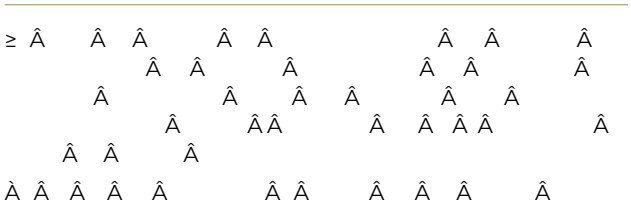
ÂÂ. f Â®gÂÂ®ÀÂW z . gÂ bf . f V®f

di X « « Âd Â« i



« X« À Âd« « «4 Âdi Â À€ « i Âdi Â« i

i dÀ Xi Âd Â« i Â Â dî Xi W i Â Â ÀW i



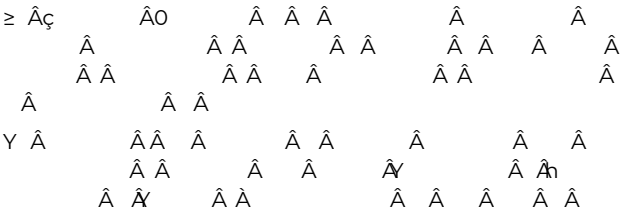
B

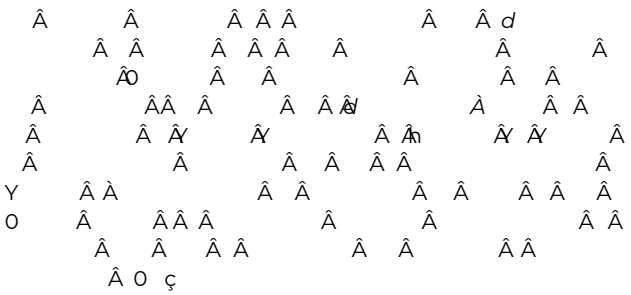
Â Â Â

ÂÂ. fÂofÂW .

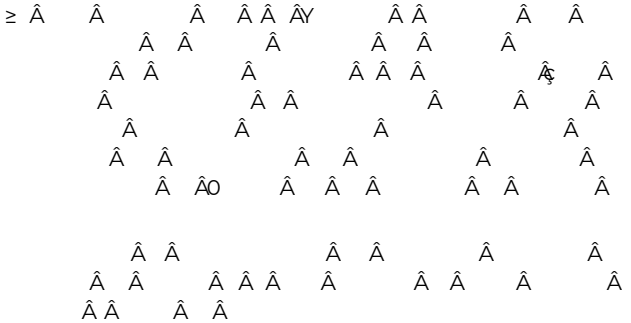
di X « « Âd Â« i

« X« À Âd« « «4 Âdi Â À€ « i Âdi Â« i





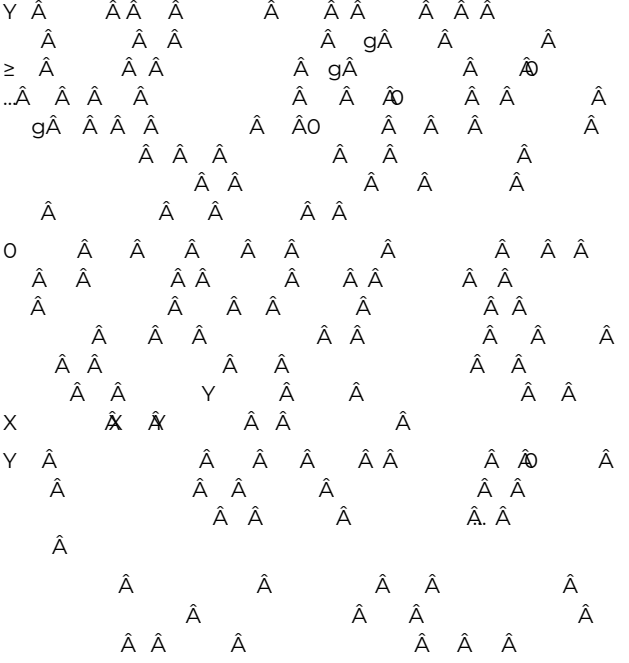
i dÀ Xi Âd Â« i Â Â dî Xi W i Â Â ÀW i



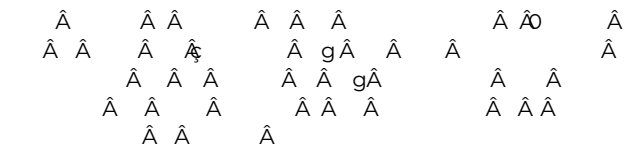
Â ÂÂ Â Â Â

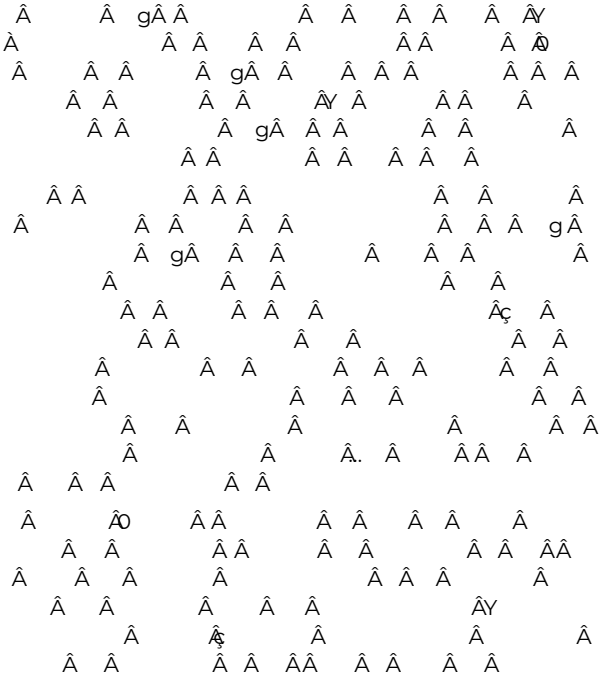
ÂÂ. fÂ®gÂNÂ®gW W W . Â f NÂ®gW f ® . À .

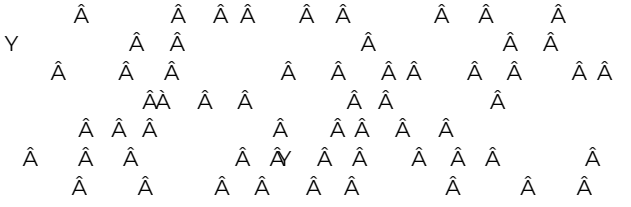
di X « « Âd Â« i



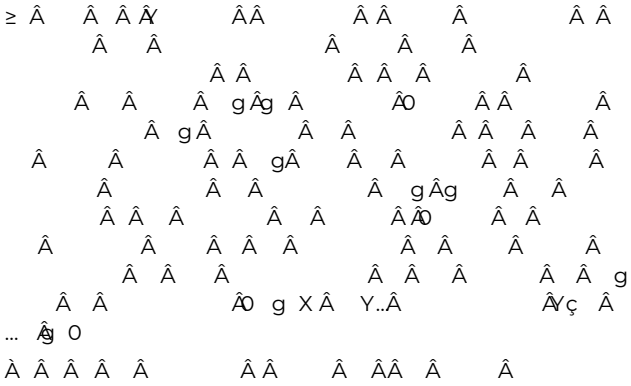
« X« À Âd« « «4 Âdi Â À€ « i Âdi Â« i







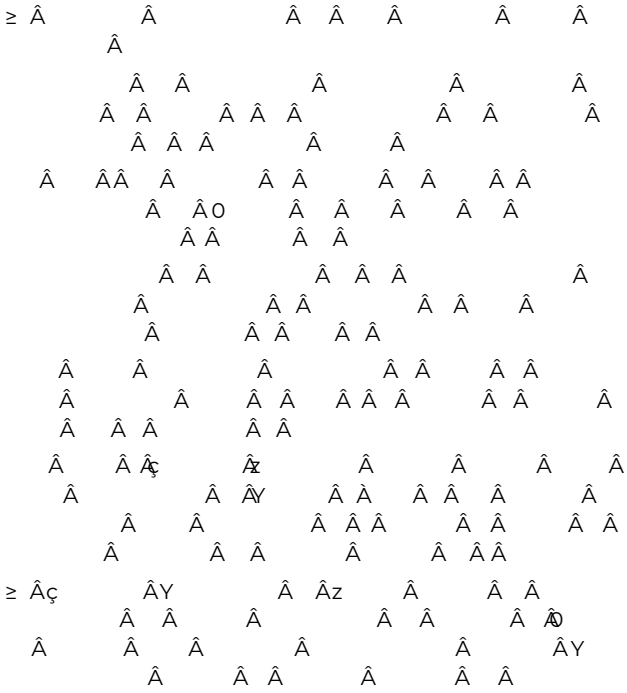
i dÀ Xi Âd Â« iÃ Â dî Xi Wi Â Â ÀWi

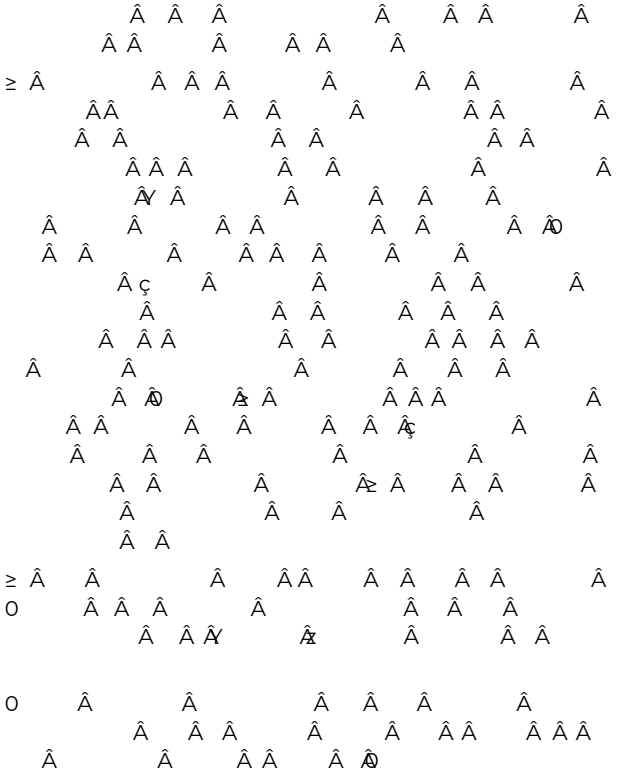


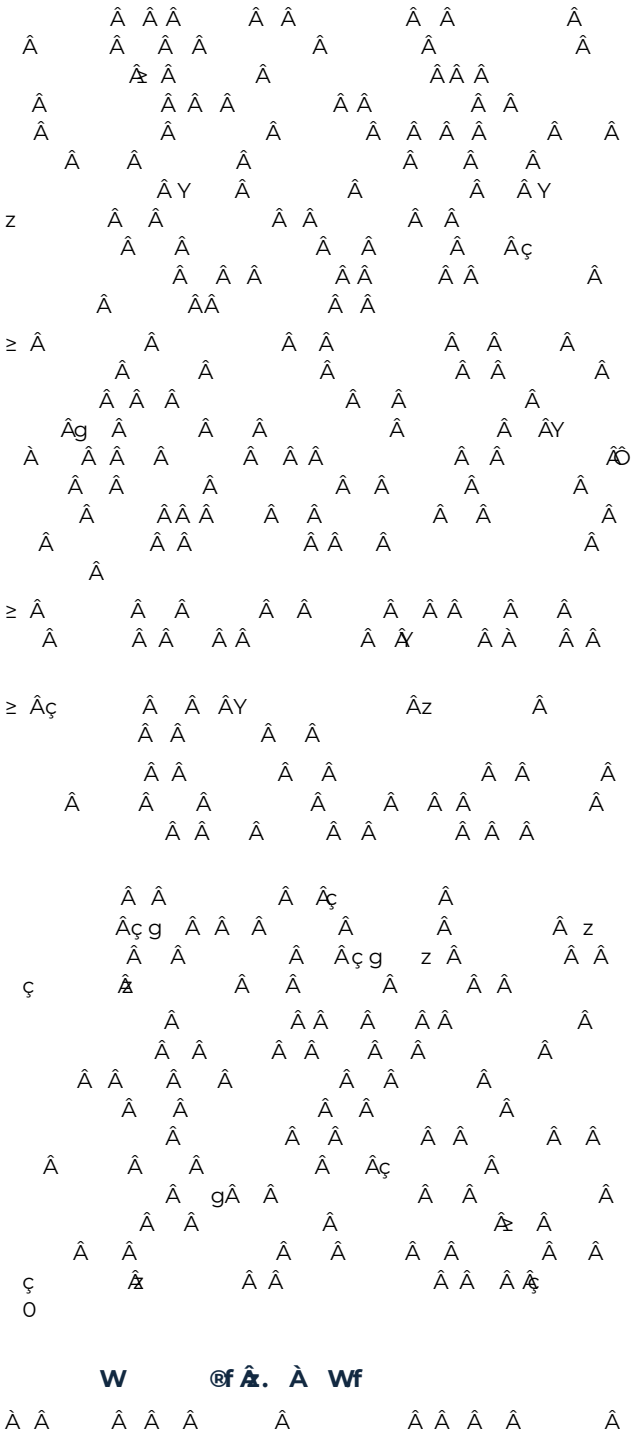
BZD p % % %

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

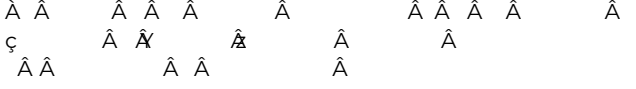
g®ÀV À . Âf Â À. f f Â
bf ®. z À . ÂW ÀV®f Â
f z. À Wr f



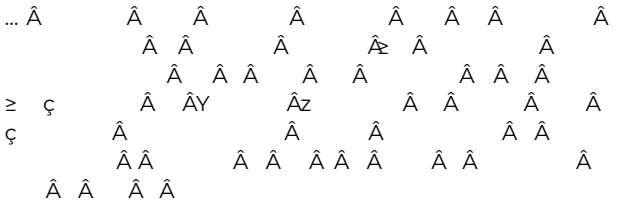




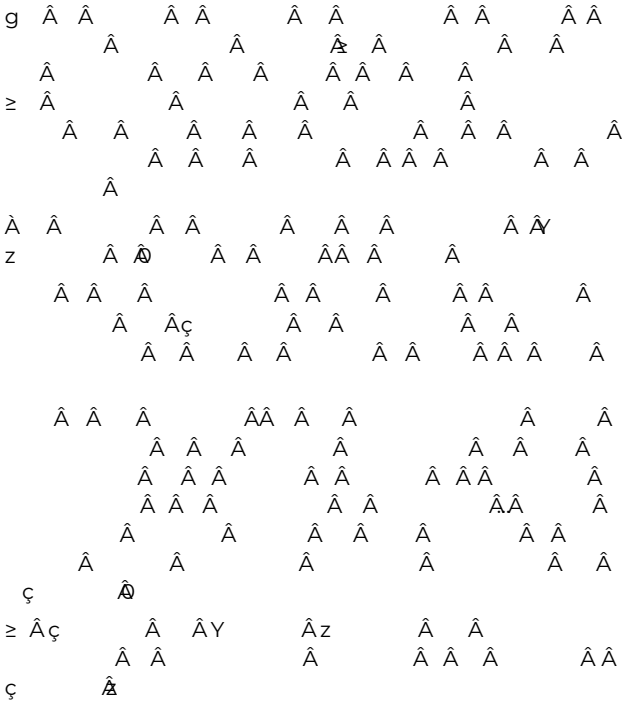
W ®f Â. À Wf



. .Âof Â b.WÀ f Âo ÀW. . g



À À® f Âof Â®ÀÂf ÀV.®. gÂ bf . f V®f



d Â Â Â Â ÂX Â Â ÂÀ Â

≥ Âç Â Â Â Â ÂY Â Â ÂÀ Â Â Â Â Âg Â ÂÂ Âç ÂO Â Â Âç
Â Â ÂY Â.. Â Â Â ÂY Â ÂÀ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â

À Â Â Â Â Â Â Â Â
Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
À Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂ Â
Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂ
Â ÂÂ
Â ÂÂ Â Â Â Â

h Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â À Â Â Â Â
Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Âç ÂO Â ÂÂ Â À Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Âç ÂO Â
Y Â À Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂ
Â ÂY Â ÂY Â
Â ÂY Â À Â Â Â

Â ÂÂ Âd Â Â Â ÂX Âx Â X

À À® f Âof Â. f

≥ Âç Â Â Â ÂY Â... Â
Y Â Â ÂÂ Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Y Â Â ç Â ... Â
Â z Â Y
ç .zY Â Â Â Â Â ÂY Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂY Âg ÂY Â Â

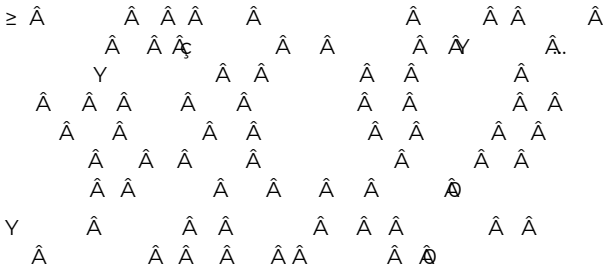
Â Â Â Â Â Y
À Â Â Â

b. . .zÂof ÂV ®f Â f f

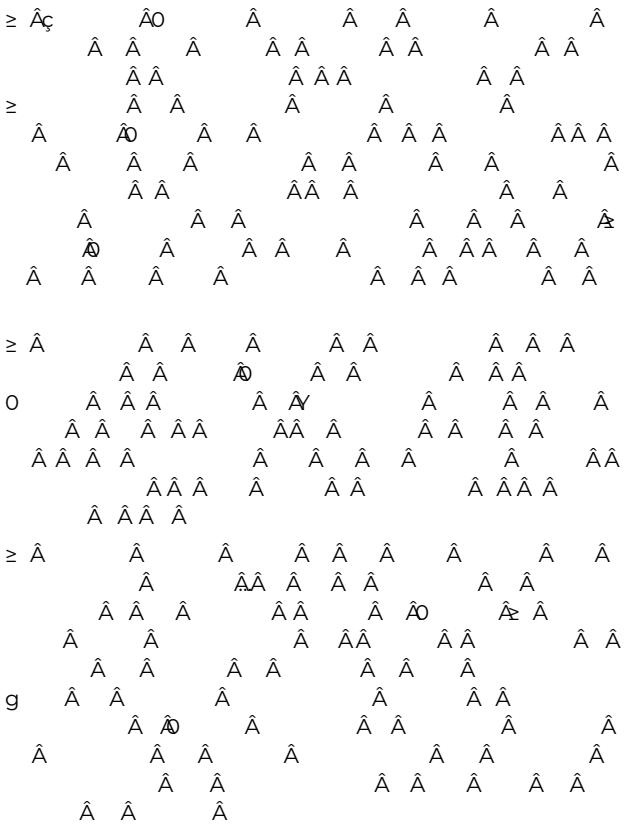
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂO
≥ Â Â Â Â Â Â ÂO ÂO Â
Â Â Â Â Â Â
Â ÂÀ z
Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â
Â Â Â

B

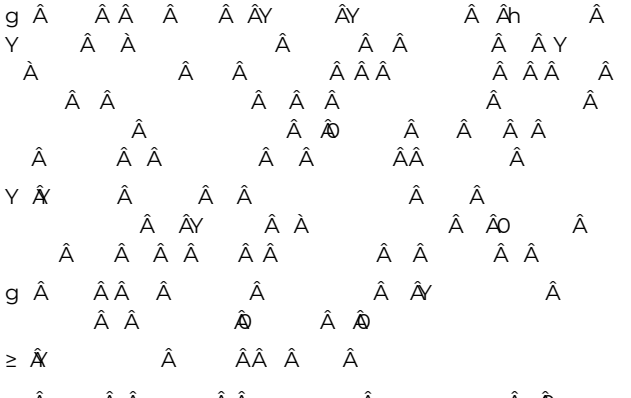
® f ÂW f Â®ÀÂz À bf

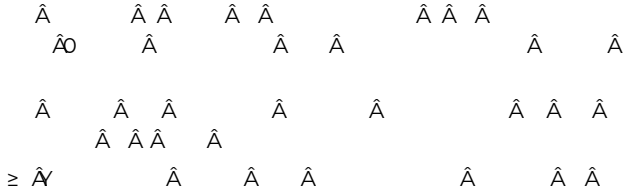


® f ÂW f Â®ÀÂW . Â f ®f Àz.Wâo . z® f Wf

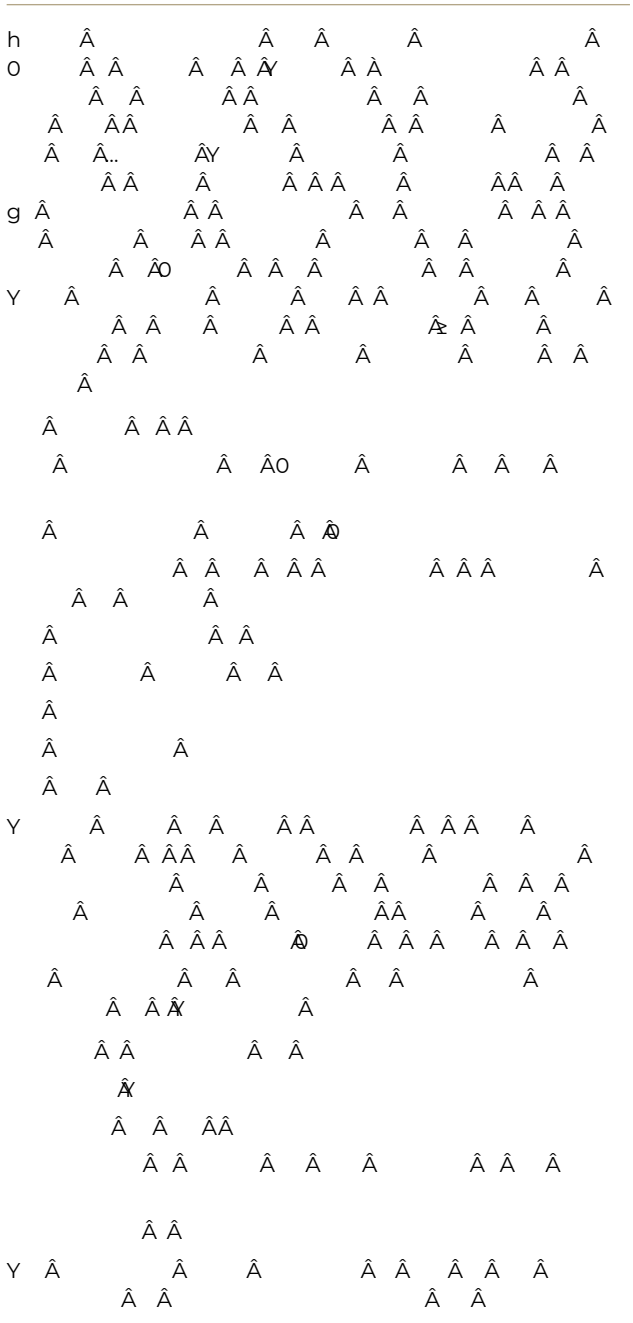


ÂÂs i À Xi Âl Â 5 À i Â À «X «





ÂÂX' À i Â. ' « i

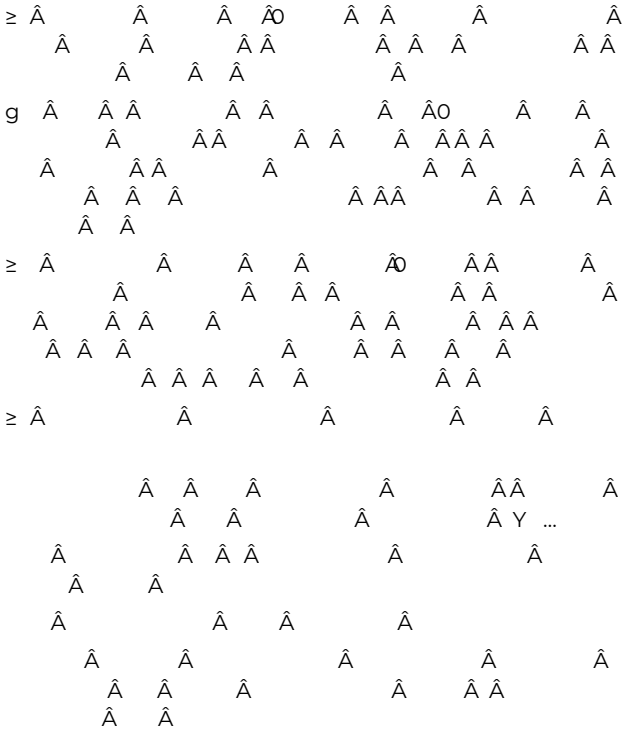


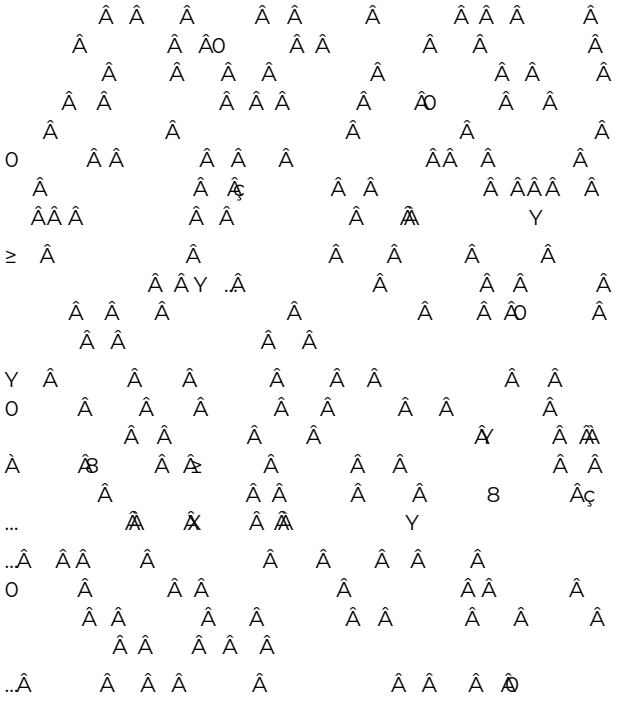
Â Â Â Â0

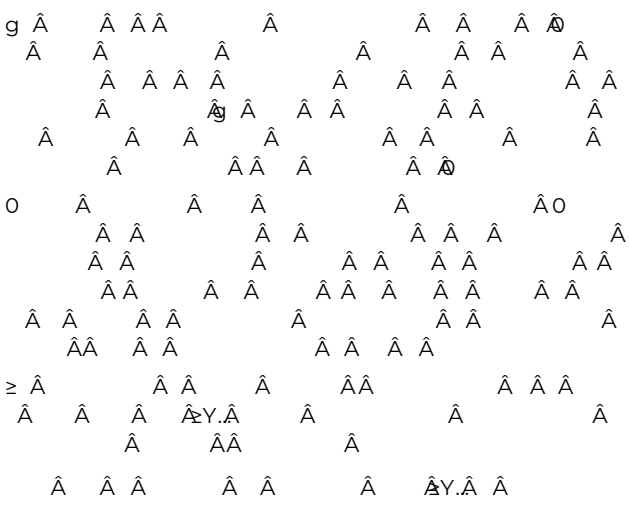
ÂÂd « Âd À i i

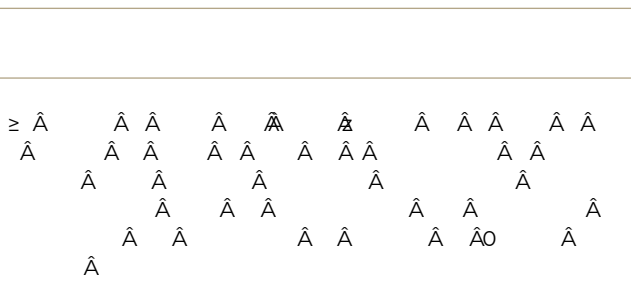
≥ Â Â Â Â

BZE V









≥ Â Â Â

C % %

%

% %

CZA s % % 5% AAD

%

0 Â Â Â g

Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â

≥ Â Â Â Â gÂ

0

CZB n % %sd ABB

≥ Â Â Â gÂ Â Â

Â

ç Â Â Â

h Â

Y Â Â Â Â

X

CZC n % % ACG

Â Â Â Â

Â Â Â Â

Y Â Â Â Â

≥ Â gÂ Â Â Â

… Â Â Â Â

Â Â Â

CZD n % % % AEA

Â Â Â

Â Â Â Â Â

z 0

Â Â Â Â Â

Â ÂÂ Â

CZE V % % 6 AED

… Â

ÂYzçÂ Â Â Â

Y Âz Â

ç Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â

Â Â Â Â

Â Â

CZF r % % AEG

Â g

CZG r % % % % AEI

% %

% % %

6

Â Â

… Â Â Â

Â Â Â Â

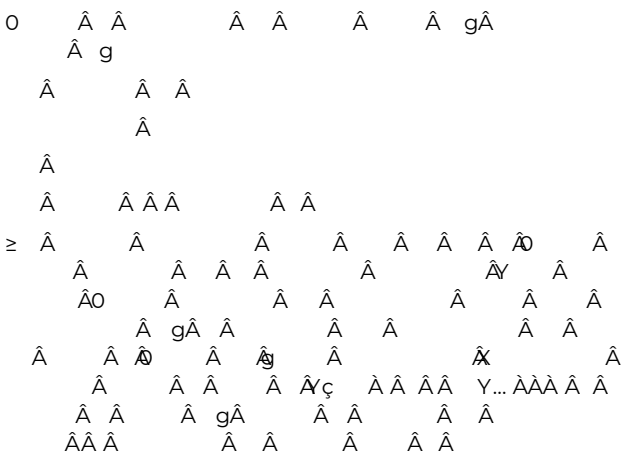
À Â Â

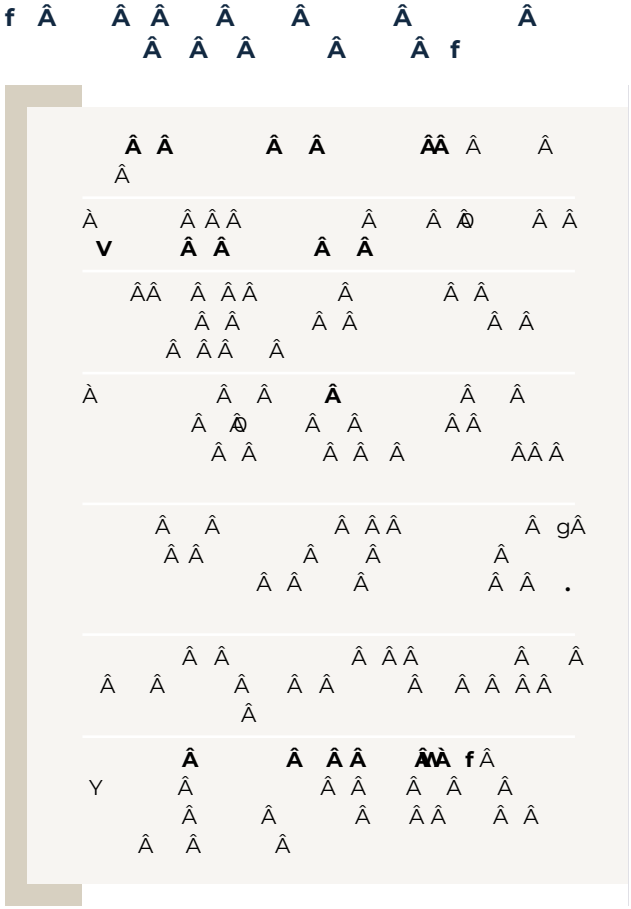
Â Â Â Â Â

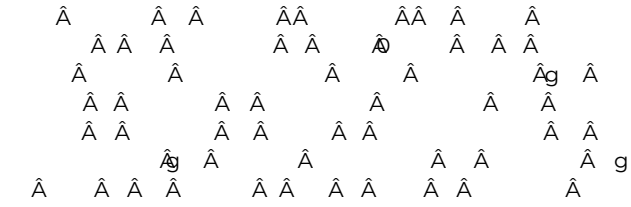
CZA s % % 5% %

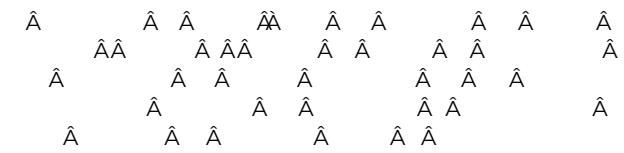
5 Â Â Â i

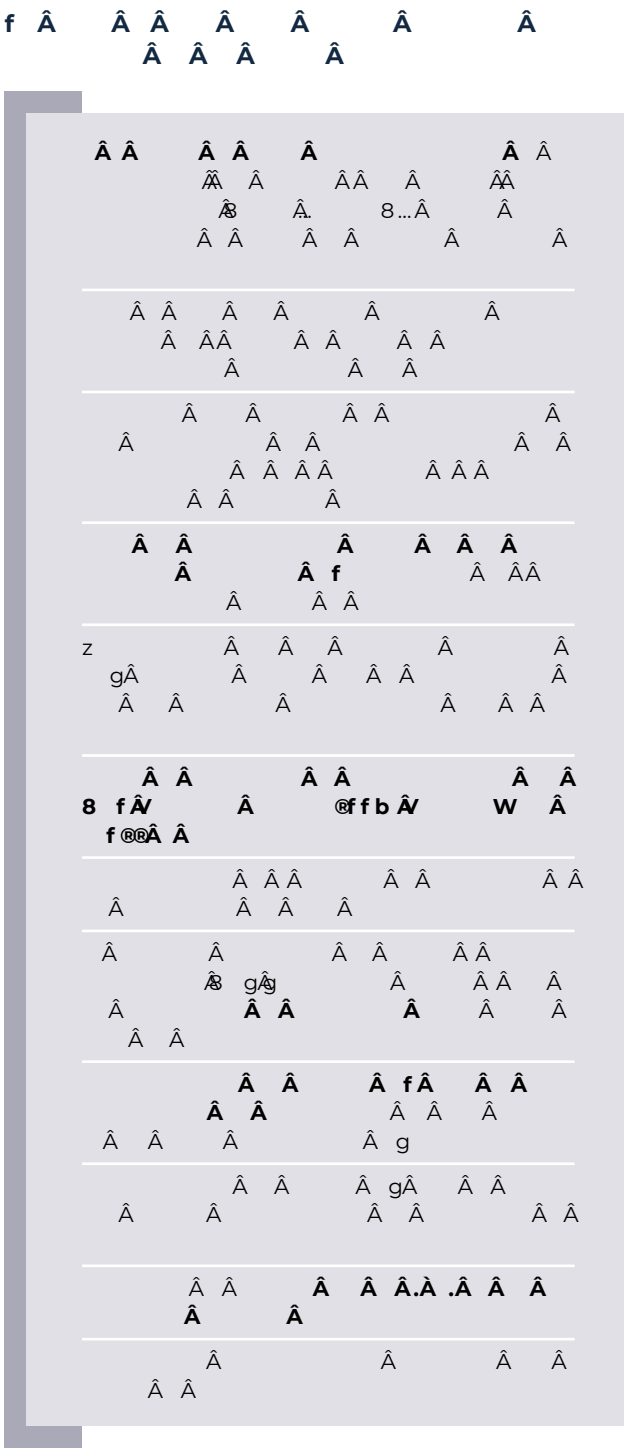
≥ Â Â Â

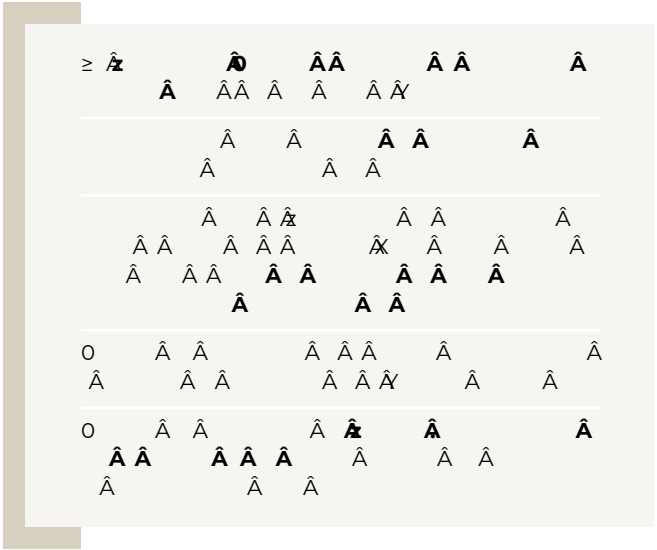


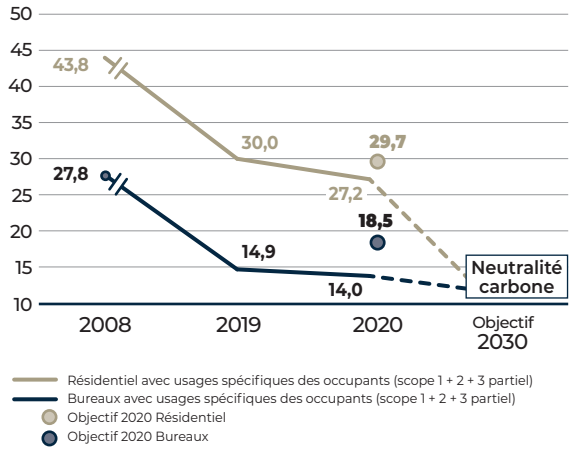


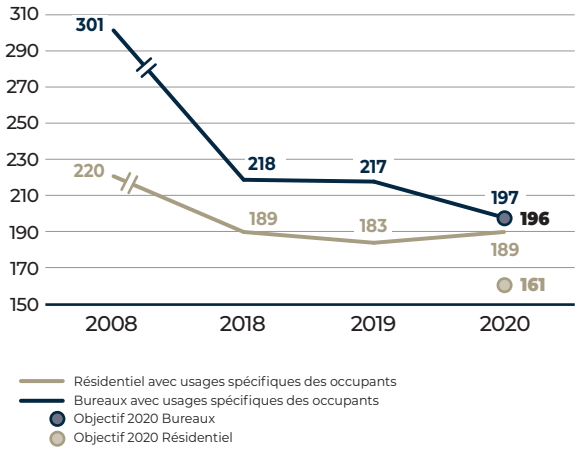


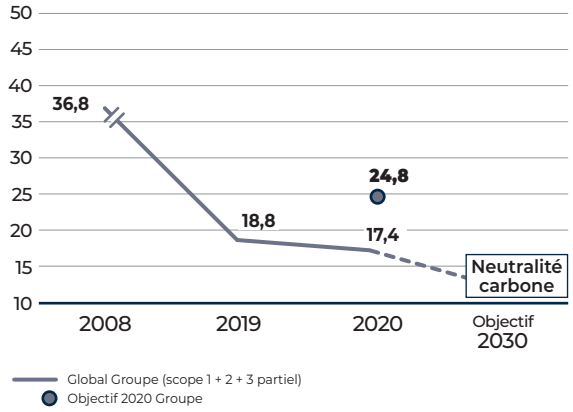


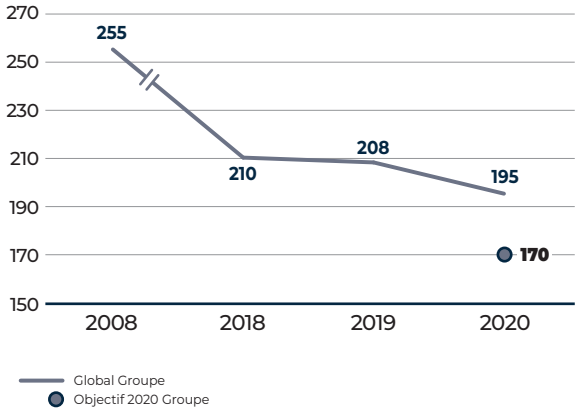





50
45
40
35
30
25
20
15
10
43,8
30,0
29,7
27,8
27,2
18,5
14,9
14,0
Neutralité carbone
2008
2019
2020
Objectif 2030
Résidentiel avec usages spécifiques des occupants (scope 1 + 2 + 3 partiel)
Bureaux avec usages spécifiques des occupants (scope 1 + 2 + 3 partiel)
Objectif 2020 Résidentiel
Objectif 2020 Bureaux


310
290
270
250
230
210
190
170
150
301
220
218
217
197
196
189
183
189
161
2008
2018
2019
2020
Résidentiel avec usages spécifiques des occupants
Bureaux avec usages spécifiques des occupants
Objectif 2020 Bureaux
Objectif 2020 Résidentiel


50
45
40
35
30
25
20
15
10
36,8
24,8
18,8
17,4
Neutralité carbone
2008
2019
2020
Objectif 2030
Global Groupe (scope 1 + 2 + 3 partiel)
Objectif 2020 Groupe


270
250
230
210
190
170
150
255
210
208
195
170
2008
2018
2019
2020
Global Groupe
Objectif 2020 Groupe

Â Â Â Â

g Â

HH-
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

V

AB9%GFC% B
Â f®® Â Â

V

GC%9BD% B
ÂV W Â Â

Â Â Â Â

II -
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â

G9 -
Â Â Â Âo Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â
Â Â Â Â .Xg

CI -
Â Â Â Â Â Â Â

®f .f Âo ÀW.

Â

I C3B- %
Â Â Â Â Â Â
HE- %
Â Â Â Â Â Â Â gÂ Â
Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
gÂ

.

Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â
AED
Â Â Â Â ÂÀ gÂ ÂÂ
Â Â Â Â
BB
Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â ÂÂ Â
b Â Â Â
Â Â Â ÂÂ
Â Â

W Â Â

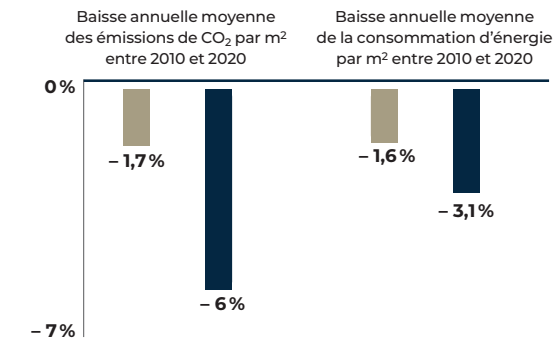
H9 - %
Â Â Âg gÂg
X ggÀ Â Â Â ÂÂ Â Â
Â Â Â
Æ99 - %
Â Â Â Â Â Â
. Â Â Â Â Â Â Â Â

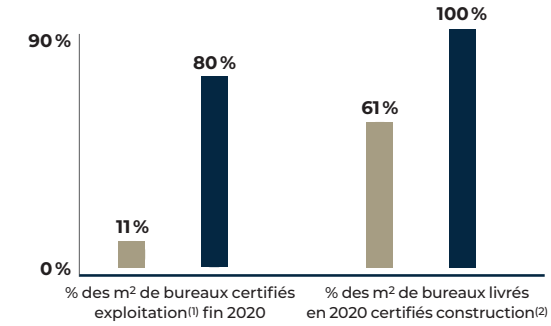
À Â

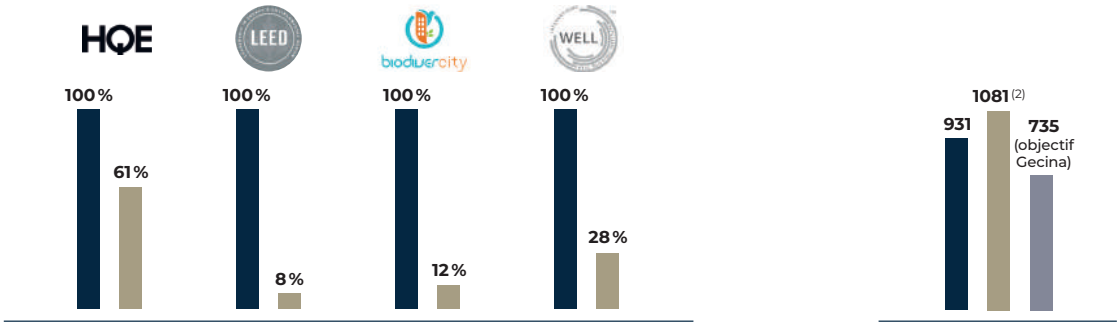
Æ99 - %
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â gÂ Â Â Â Â Â Â Â
Â

0

Â Â Â Â Â fÂ Â
Â Âo Â fÂÂ Â Â
Â

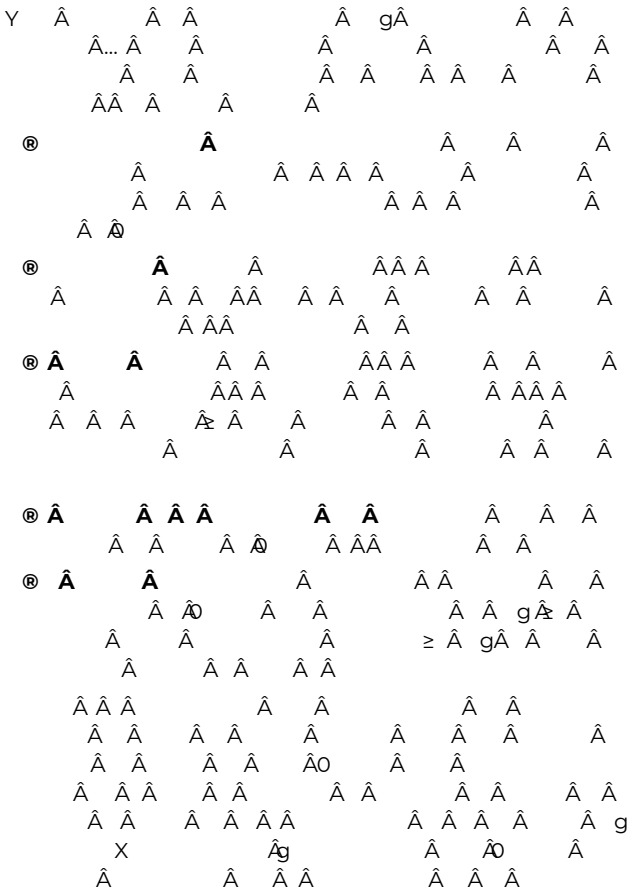

Baisse annuelle moyenne des émissions de CO2 par m² entre 2010 et 2020
Baisse annuelle moyenne de la consommation d'énergie par m² entre 2010 et 2020
0 %
– 7 %
– 1,7 %
– 6 %
– 1,6 %
– 3,1 %
Gecina
Benchmark(1)

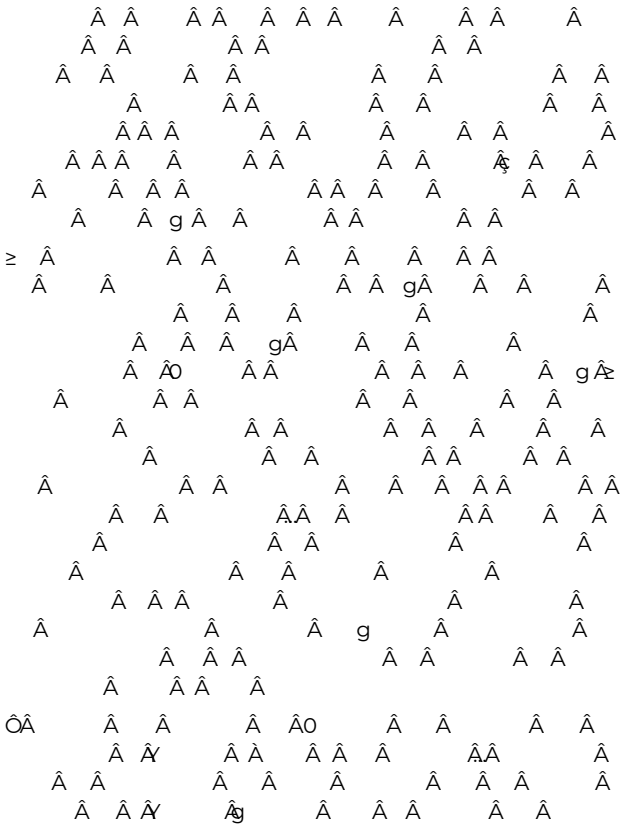

90 %
0 %
11 %
80 %
61 %
100 %
% des m² de bureaux certifiés exploitation(1) fin 2020
% des m² de bureaux livrés en 2020 certifiés construction(2)
Gecina
Benchmark(1)


100 %
61 %
100 %
8 %
100 %
12 %
100 %
28 %
1081(2)
931
735
(objectif Gecina)
Gecina FY2020 (développement en phase APS à minima)
Marché (1) (immeuble en développement Paris + Croissant Ouest, été 2020)

Â Â Â Â i Â 5

g Â Â0 Â Â Â Â





C

CZB n % %sd

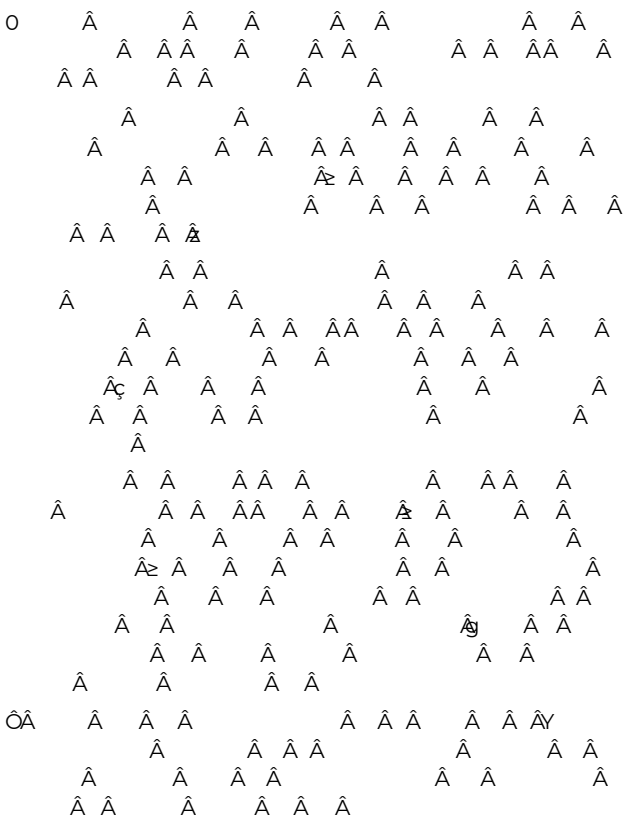
Â Â i Â Â Â Â

≥ Â Â Â gÂ Â Â Â Â

C

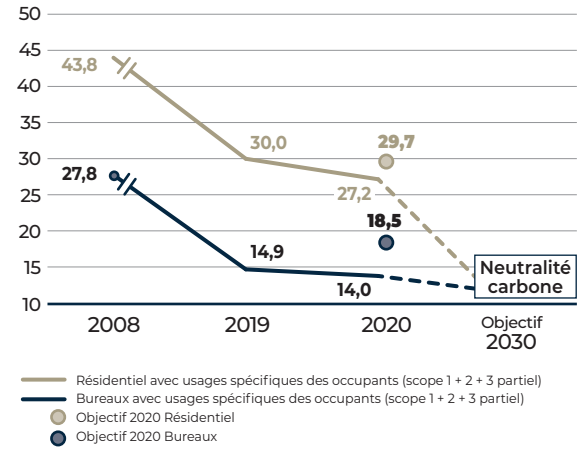
d Â Â Â

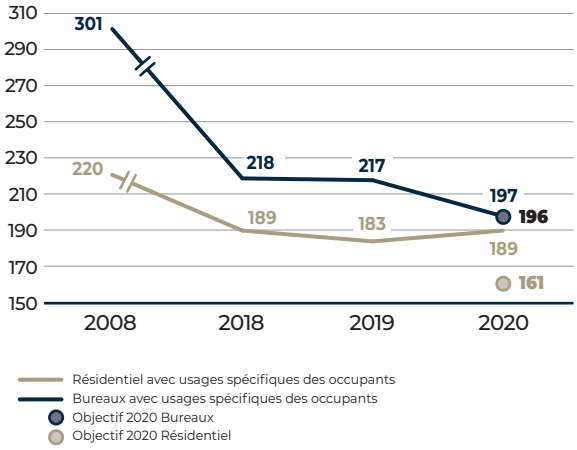
W f f



f 0À0f f

« d«XÀ i ÂX î Âdi Âi 4 À Xi





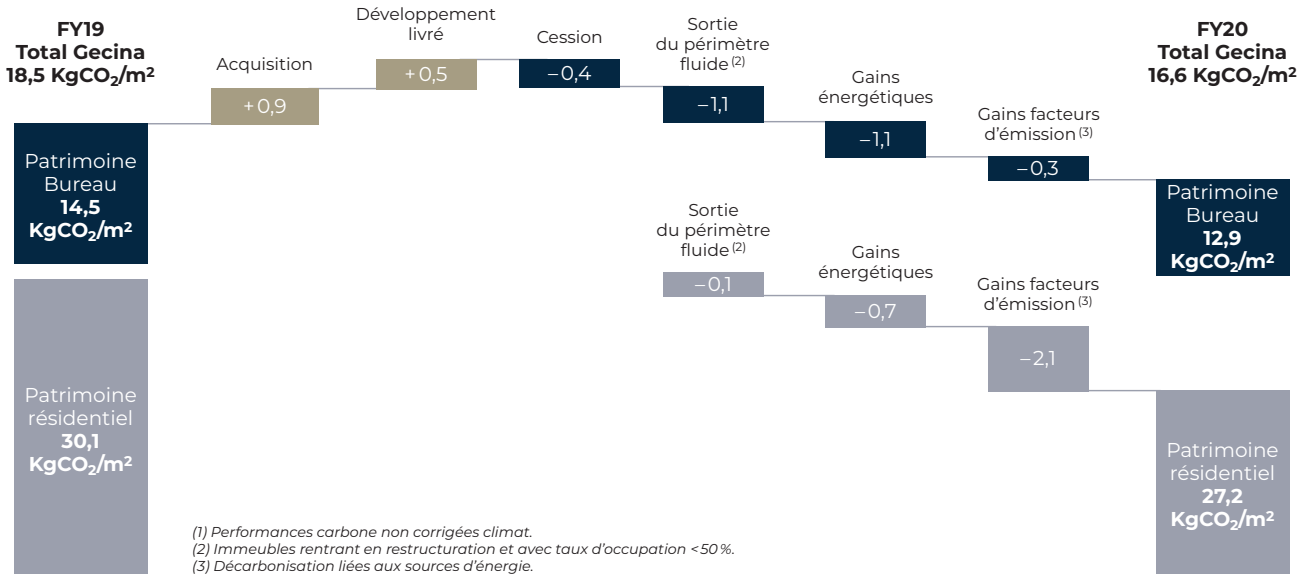
i 4 À Xi i 5î « i Â ÂXÀ W i Âd Â À « « i Â Â « À «

	g	g	g	g
	o: À À		d À À	

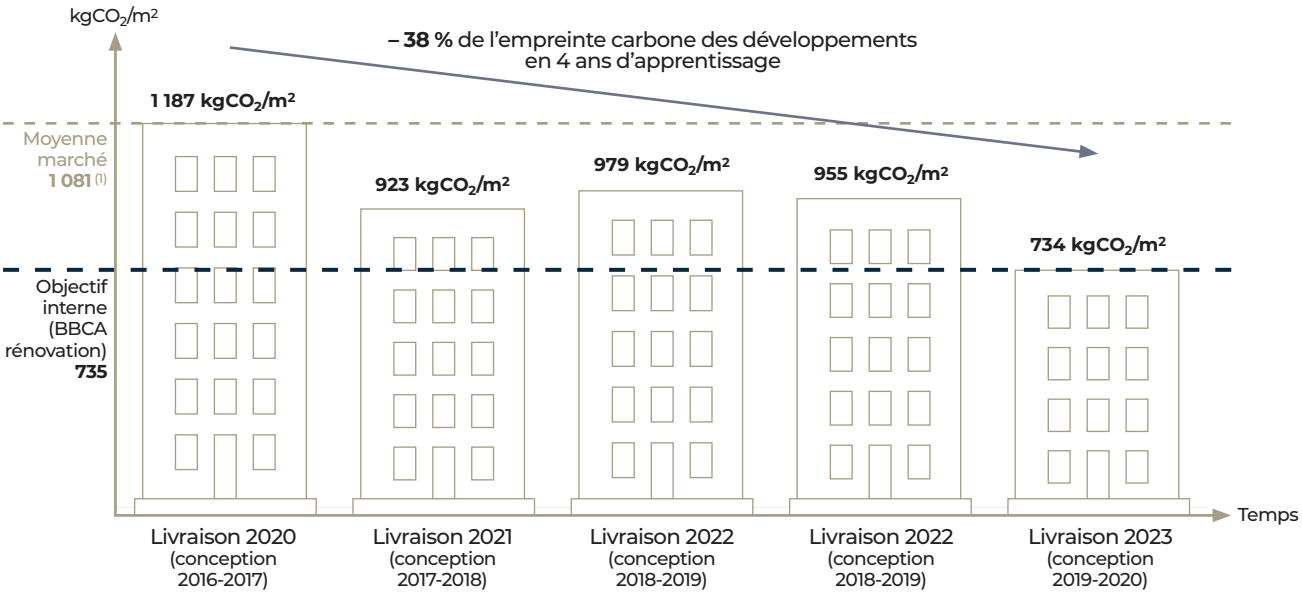
f f	f

î À « « Âdi Â « « Âi Â5' 5Â X

		Â	Â	Â
	Â	Â	Â	Â
À®	Â	Â	Â	Â



(1) Performances carbone non corrigées climat.
(2) Immeubles rentrant en restructuration et avec taux d'occupation <50 %.
(3) Décarbonisation liées aux sources d'énergie.



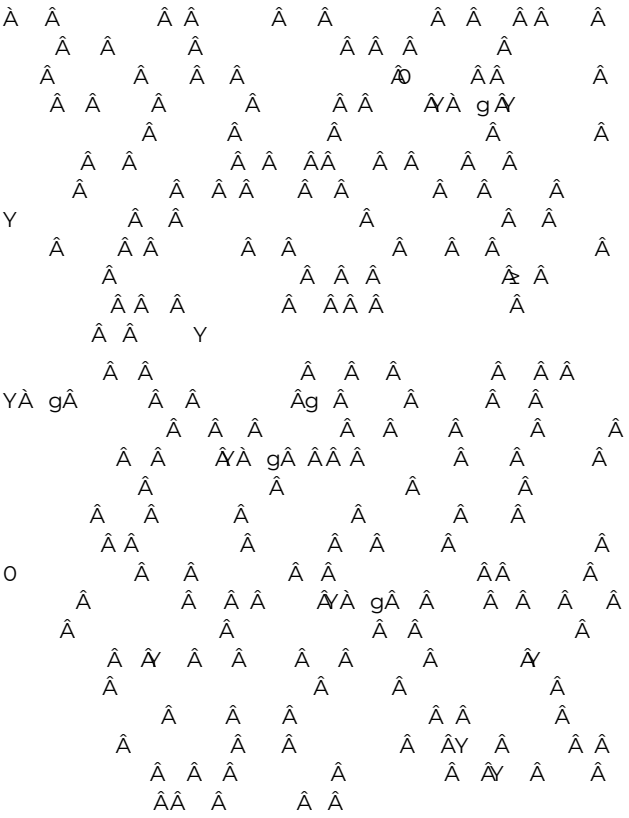
NB : plus le projet avance plus l'empreinte carbone s'améliore grâce à la sélection de produits bas carbone.

(1) Source : Alliance HQE-GBC France, janvier 2019, médiane des projets de bureau.

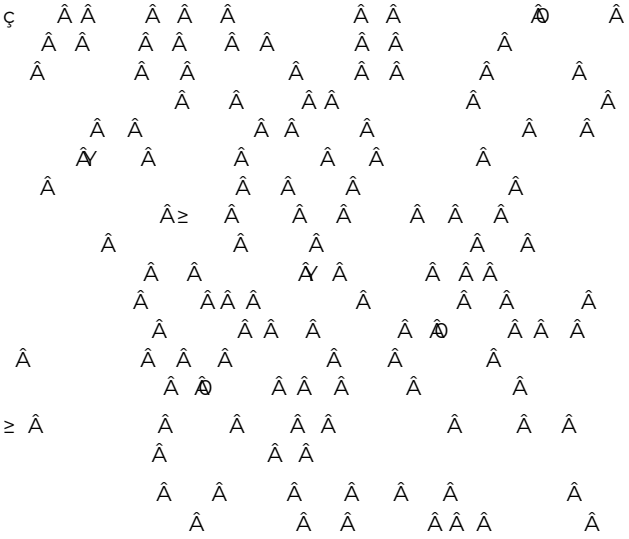
®À Âo ÀW.

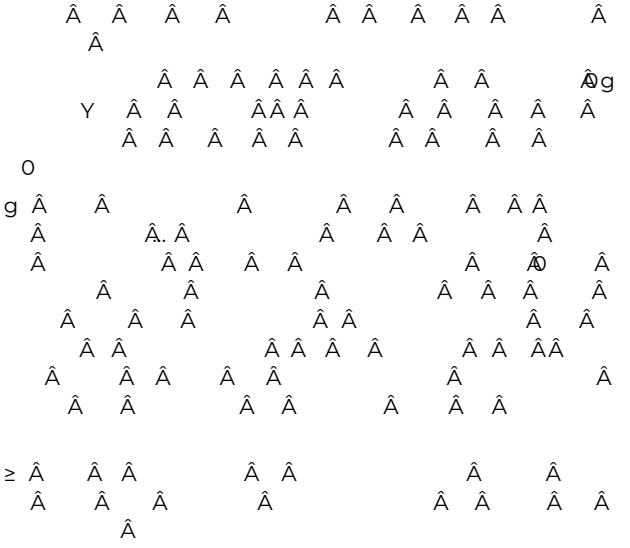
À Â	À Â Â
W Â Â	W Â Â Â Â Â Â W Â Â Â Â Â Â

Â4 d ÂXÀ W i Âi ÀWiÂXÀ i Â Â « i ÂÀ À 4 À « ÂMÀ Â XÀ W i

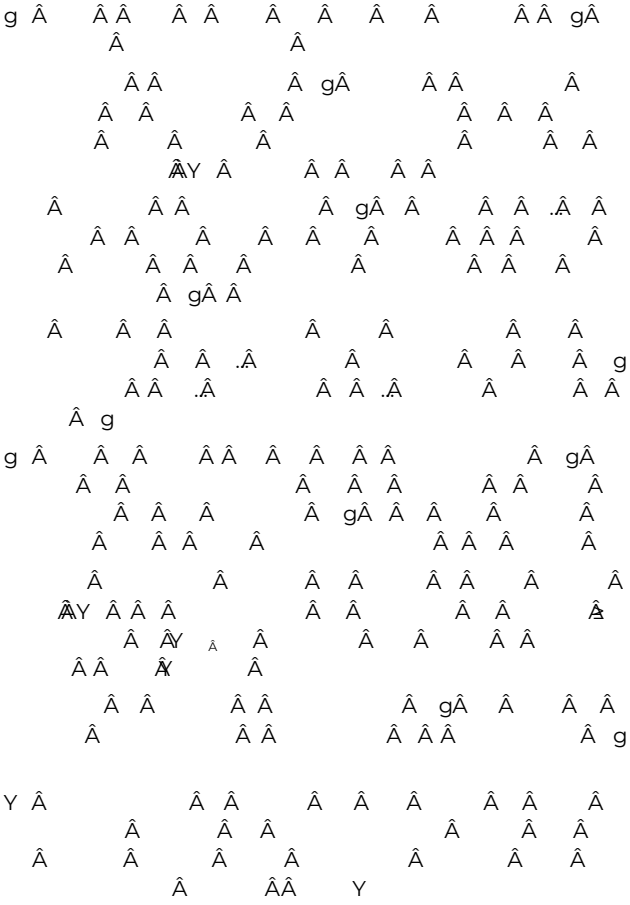


Â u iÂdiÂ i ««Âi 5î « iÂ diÂMG« i Â «Âi i Â iÂ À î « À « ÂdiÂÀÂi 4 À XiÂXÀ W iÂ i Âi 5î « i





i 4 Xi i ÂdiÂÀÂ iÂ dÀ Âi Â Xi Âd« i « i i Â i Âdî i i i

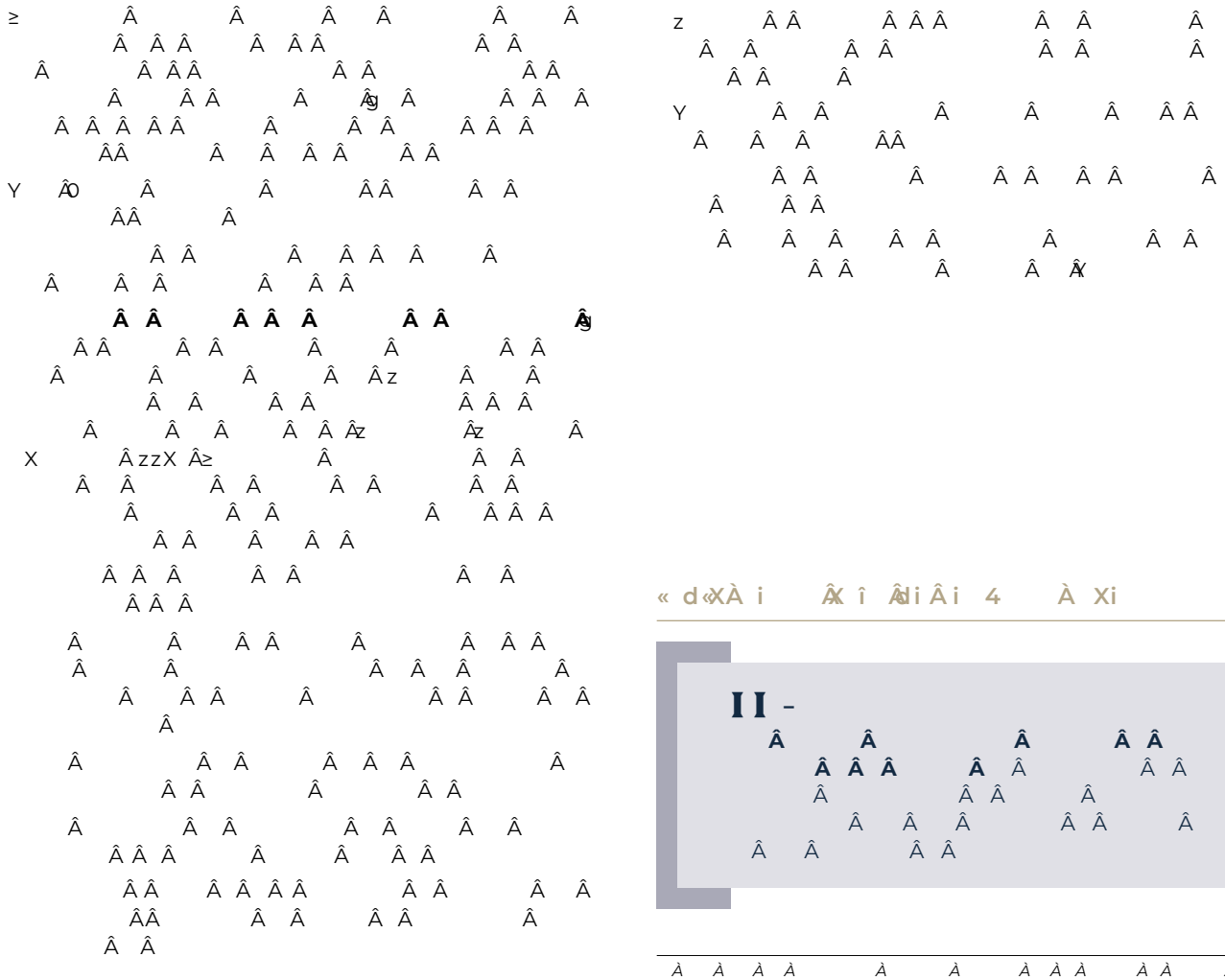


C

î Â

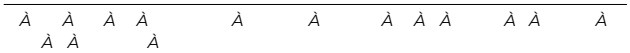
W f f

f 0À0f f



« d«XÀ i Âi î Âi Â i 4 À Xi

II -



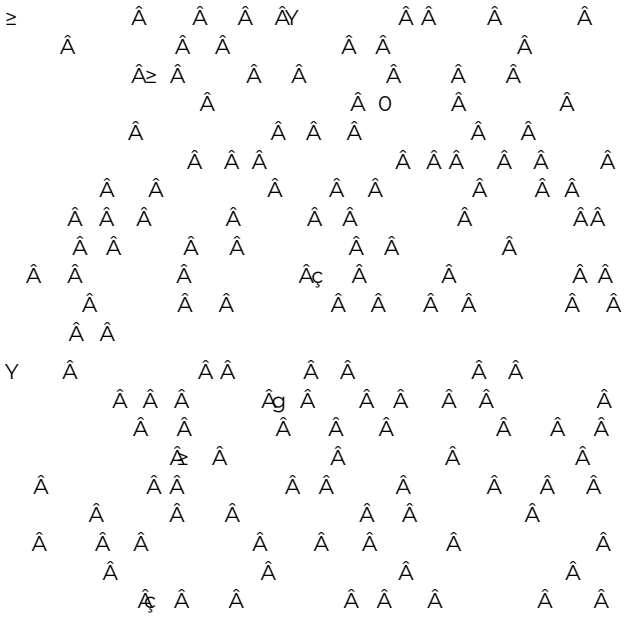
HH-

p % %BFB%

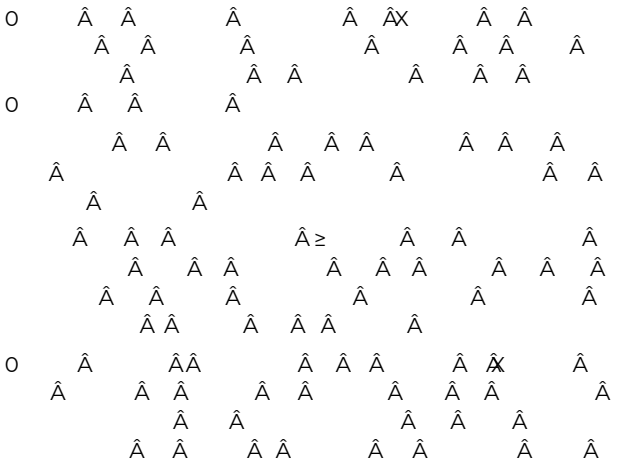
®À Âo ÀW.

À Â	À Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

i Â î « ÀWi Â î À « Âdi Â î i «Â Â « i Wi Â d

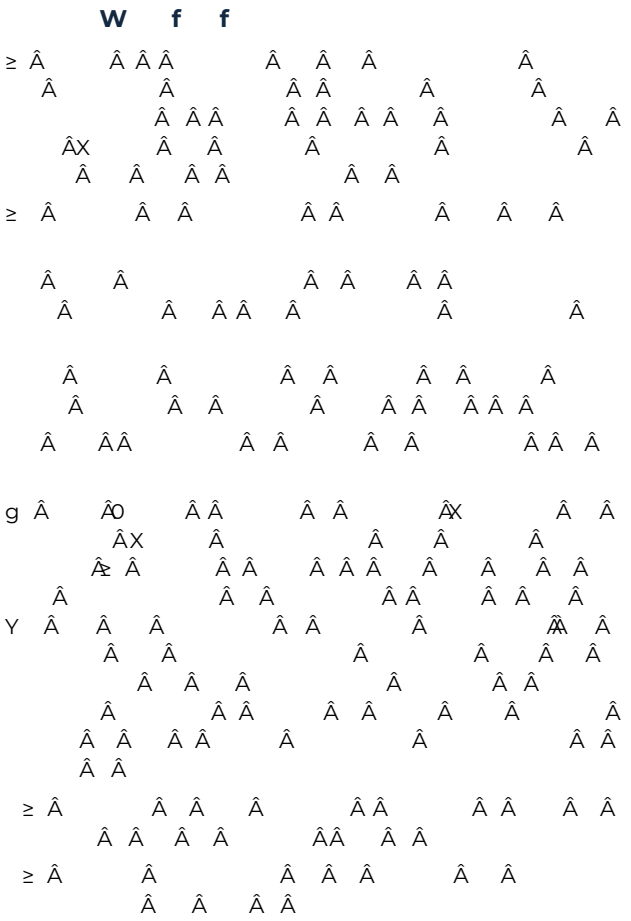


Àd' î « ÂÀ ÂW i Âd Â î i «Â Â « i ÂÀÂdi À di Âdi Â À î «À Â Â d Â î i «

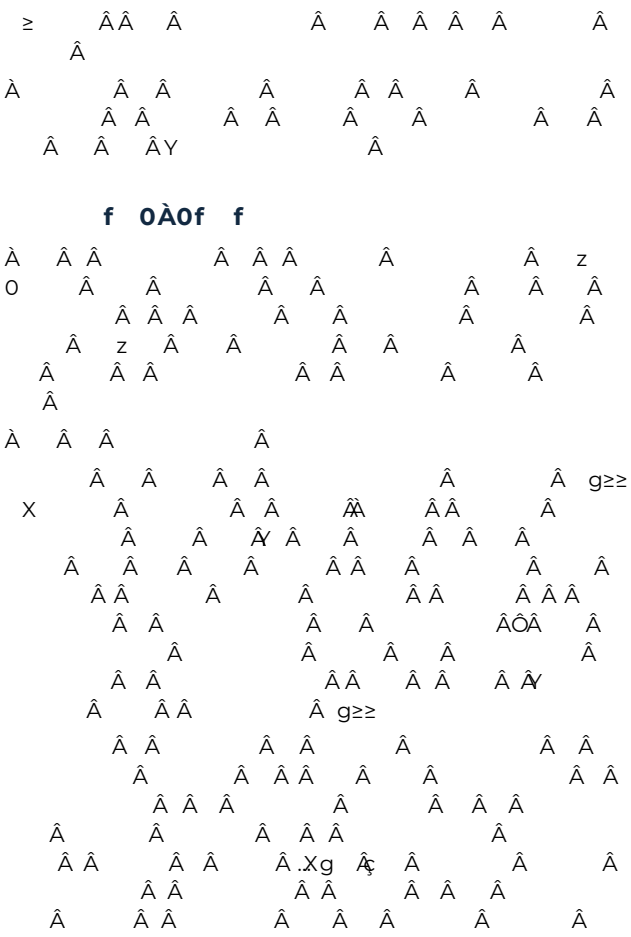


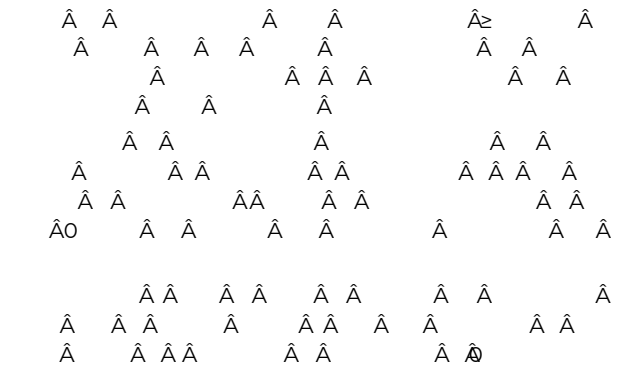
X Â Â Â Â

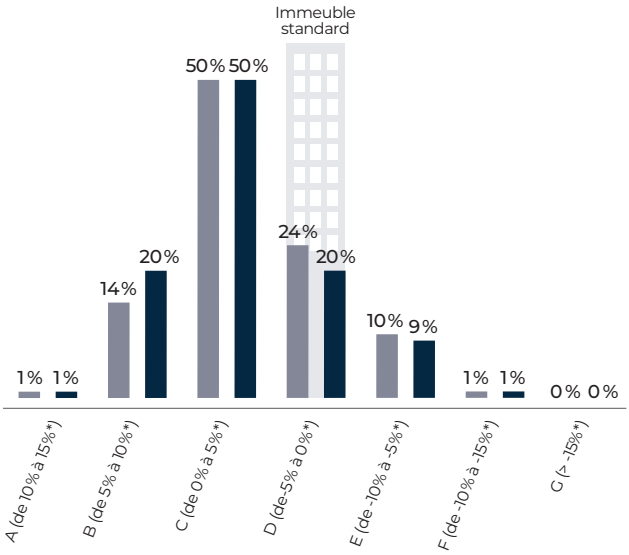
W f f



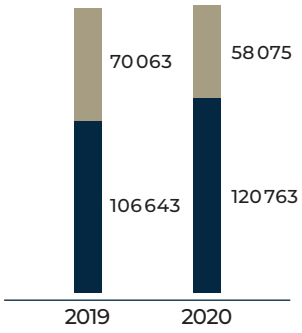
f 0À0f f







*Pourcentage de productivité générée, en plus ou en moins, par les occupants, par rapport à un immeuble standard.

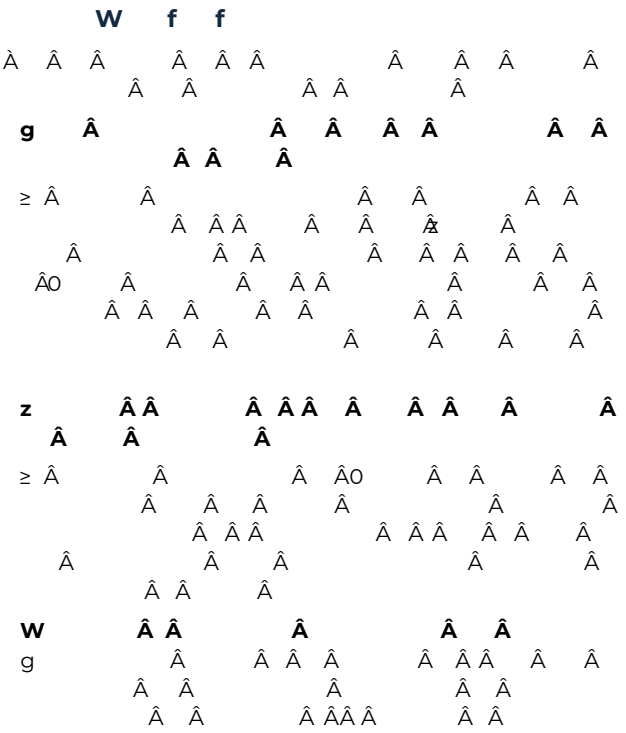


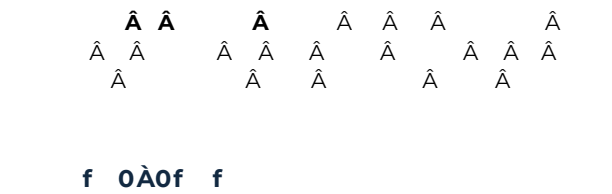
®À Åo ÀW. Åi 0À0g Åi ÅzÀ f Åo ÂW z Åi Åo ÂV.f . fÅof ® WW À

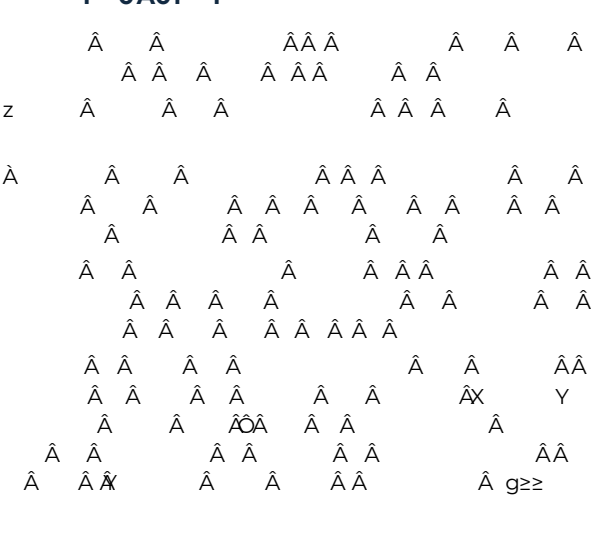
À Â	À Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	z Â Â Â Â z Âg Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

C

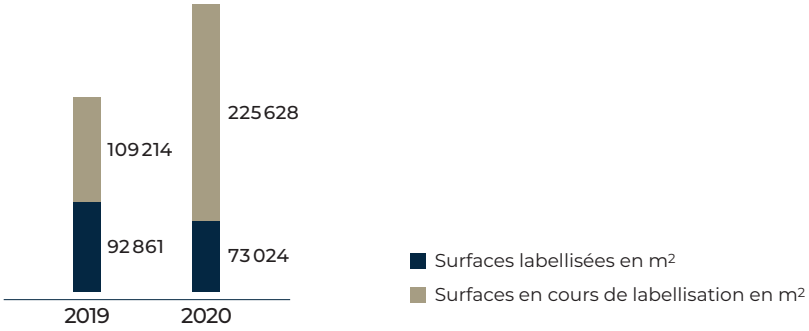
W

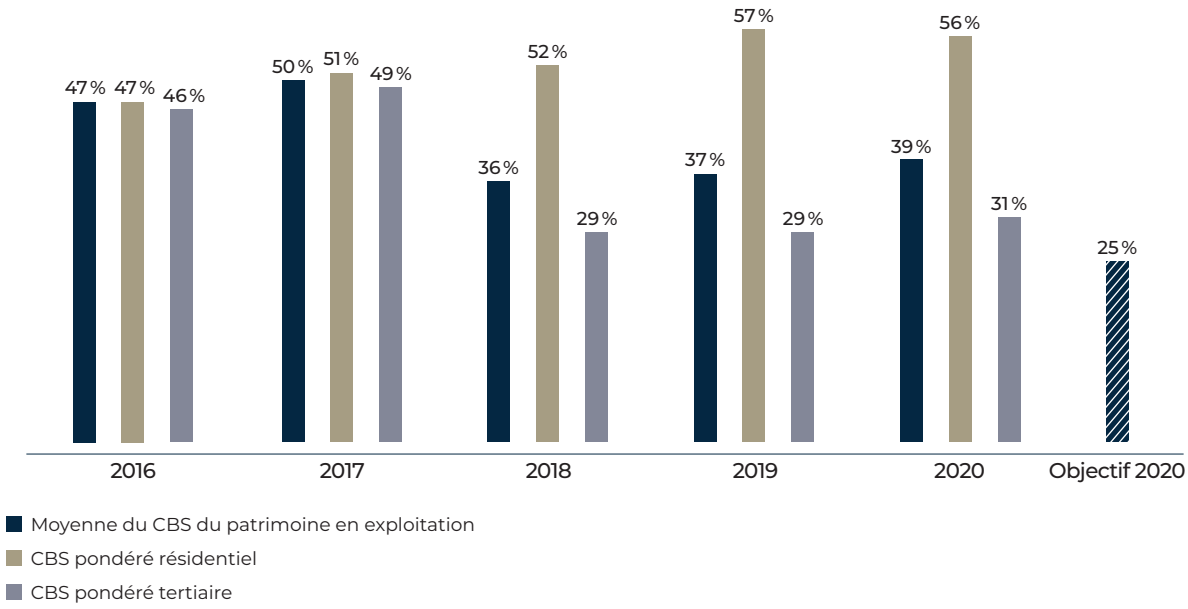




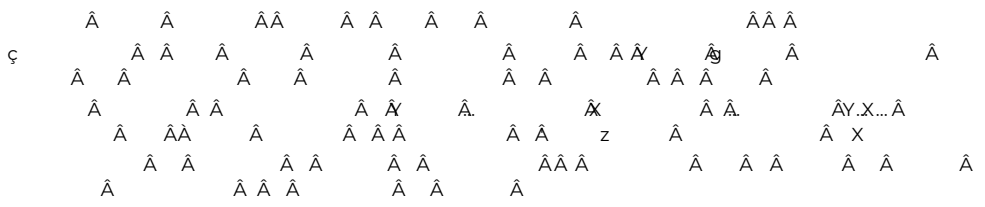
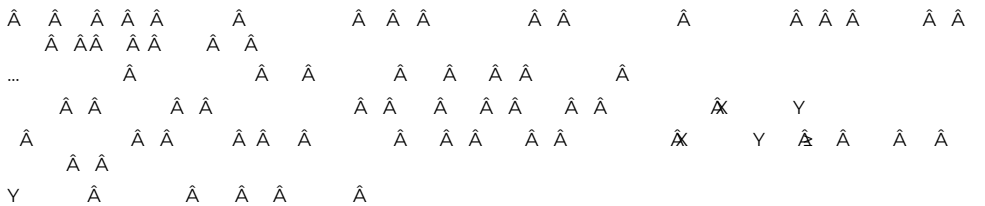
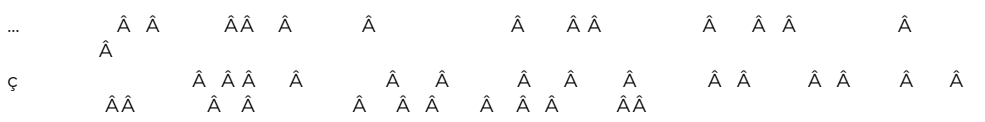


« d«XÀ i Âi î Âdi Âi 4 À Xi

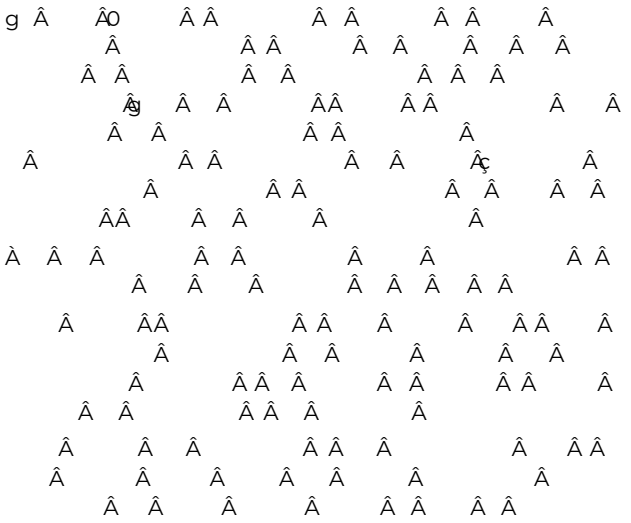




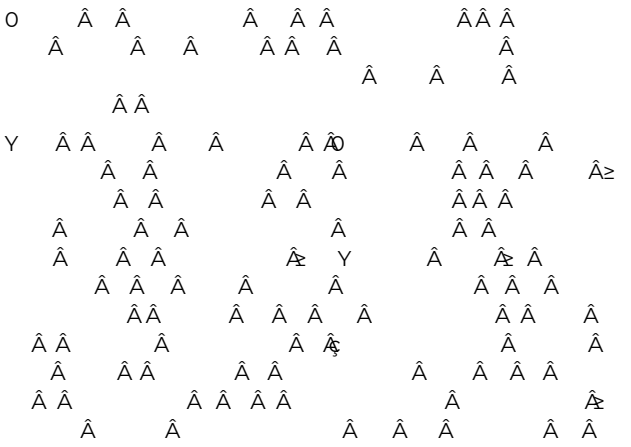
Â ®À Âb ÀW.

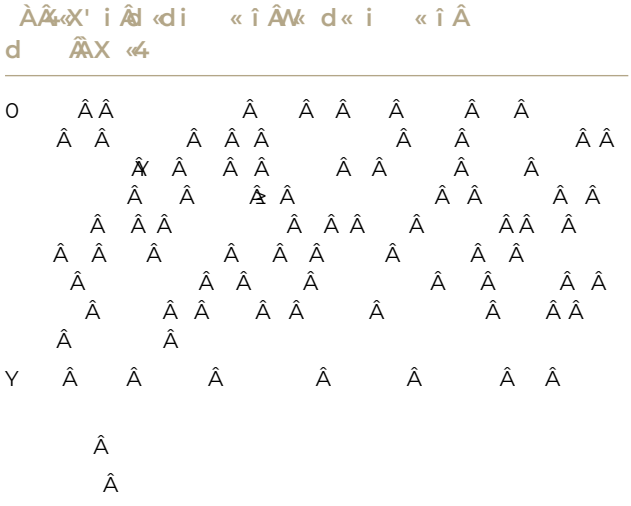
À Â	À Â Â
b Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â	

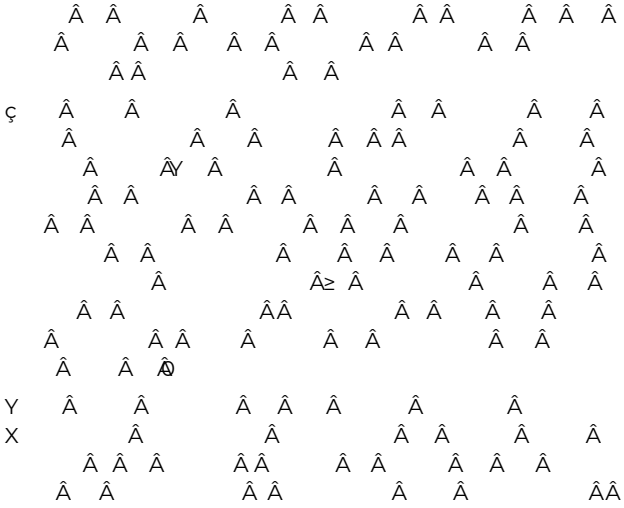
À g® f ÂÀÂW .V . Â NÂ®ÀÂV. b. f . g



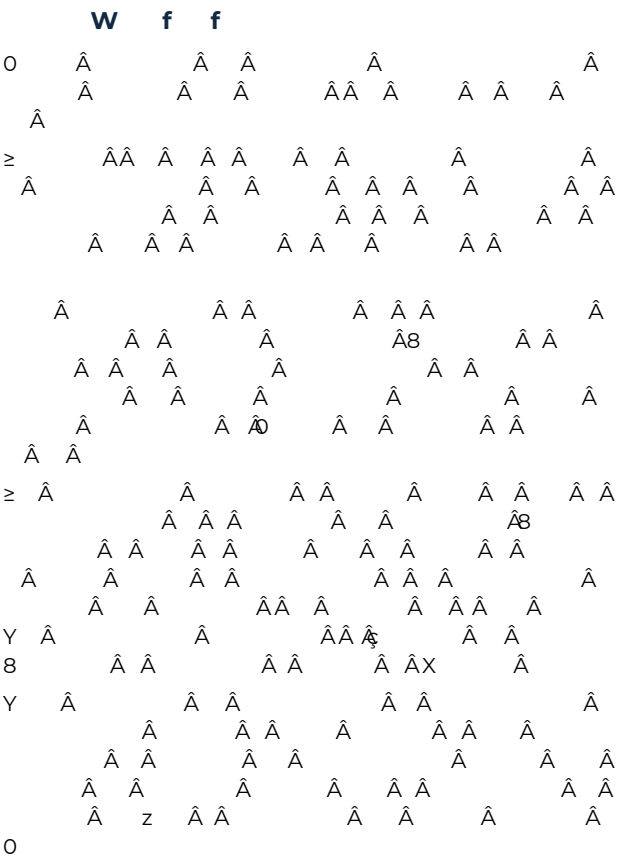
« « i Âi Âx «i ÂW i À Â i Âî «di «i ÂdÀ ÂÀÂ « « i W« d« i « î

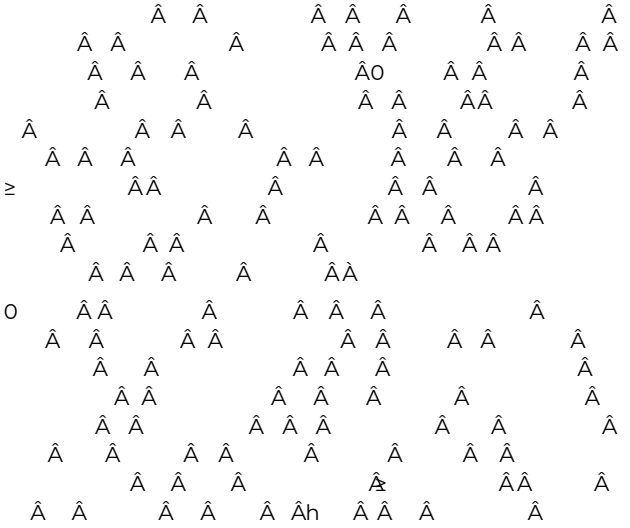


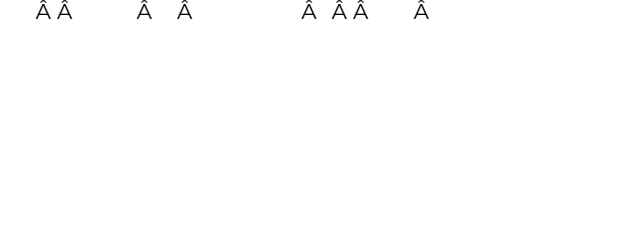


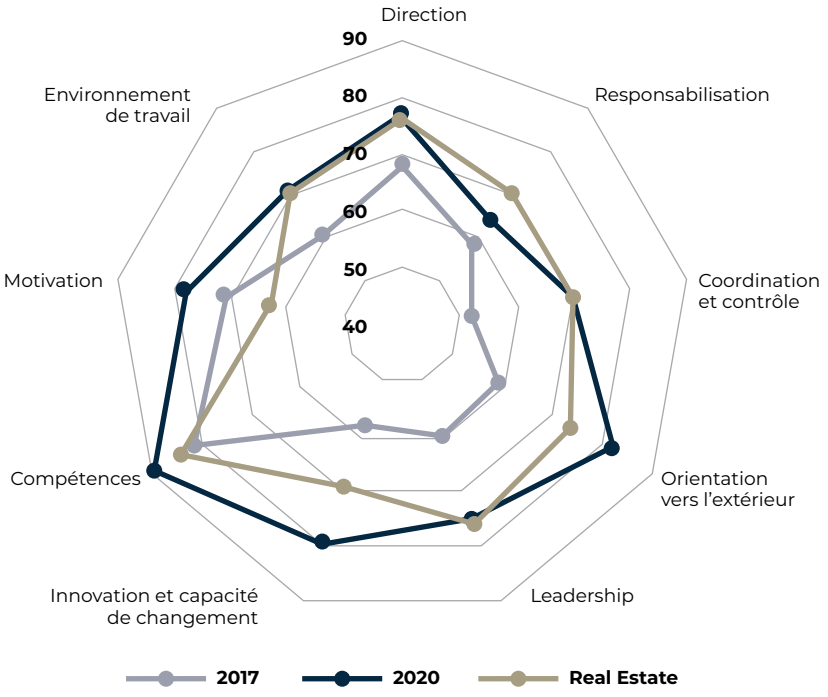


C








Direction
90
80
70
60
50
40
Responsabilisation
Coordination
et contrôle
Orientation
vers l'extérieur
Leadership
Innovation et capacité
de changement
Compétences
Motivation
Environnement
de travail
2017
2020
Real Estate

≥ Â Â Â

« d«XÀ i Âi Âi Âdi Âi 4 À Xi

À Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â ÂÂ Â

C9

Â Âi gÂ Âi Y Â Â Â
Â Â Â Â

D

Â Â Â

C

b Â Â Â Â

GF

W Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â 8.Â Â Â Â Â
Â ÂÂ

À Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â

A 5C

Â Â Â Â

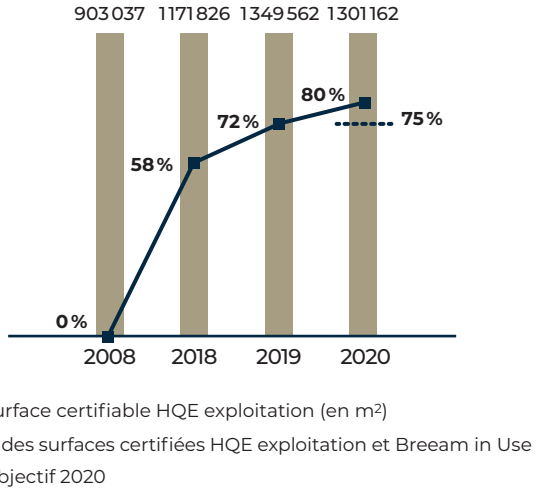
BH

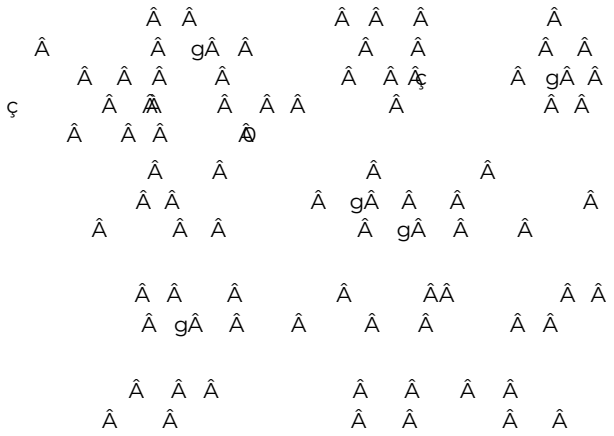
Â Â Â Â Â Â
Âç ...

I C5B%

Â Â Â Â

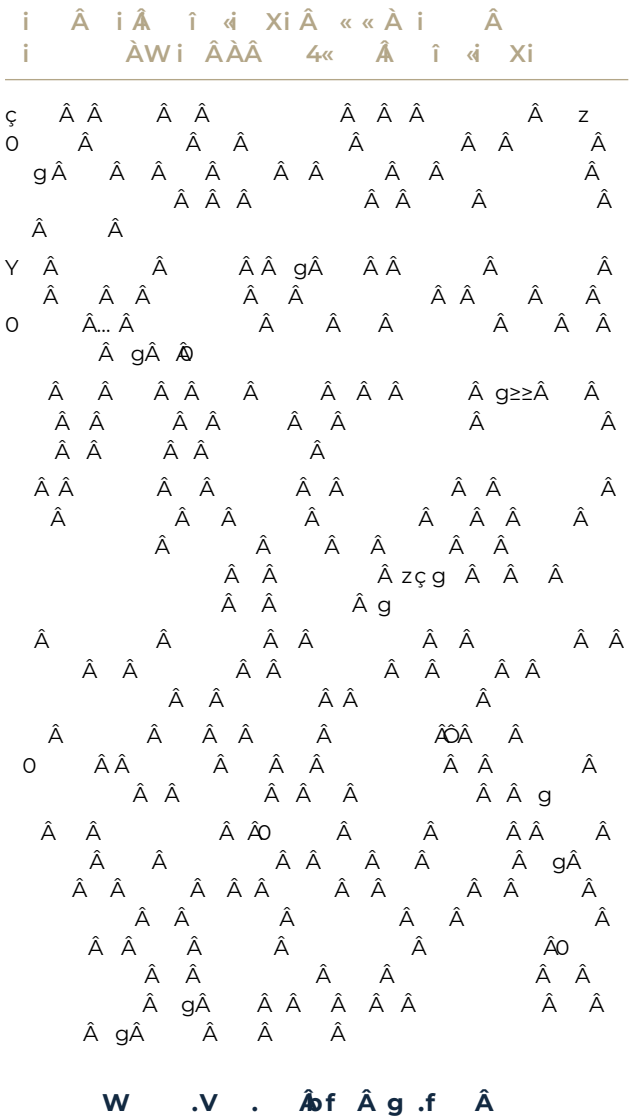
À À À À À À À À

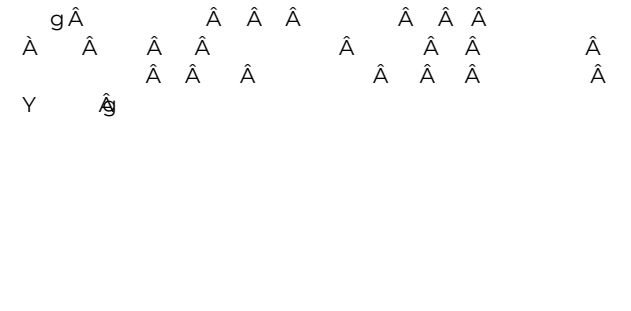

903 037
1 171 826
1 349 562
1 301 162
0 %
58 %
72 %
80 %
75 %
2008
2018
2019
2020
Surface certifiable HQE exploitation (en m²)
% des surfaces certifiées HQE exploitation et Breeam in Use
Objectif 2020

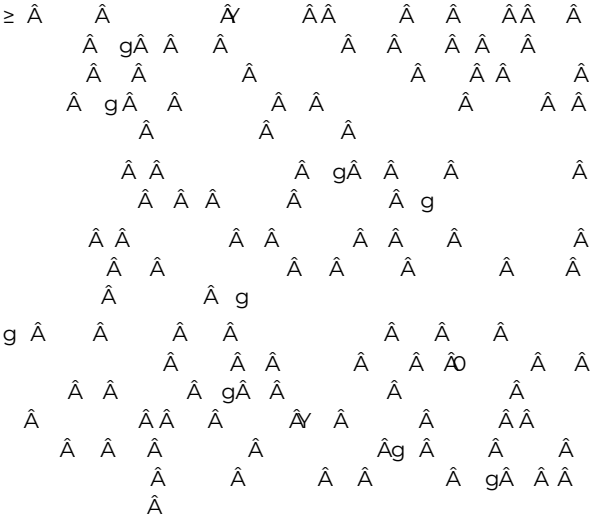


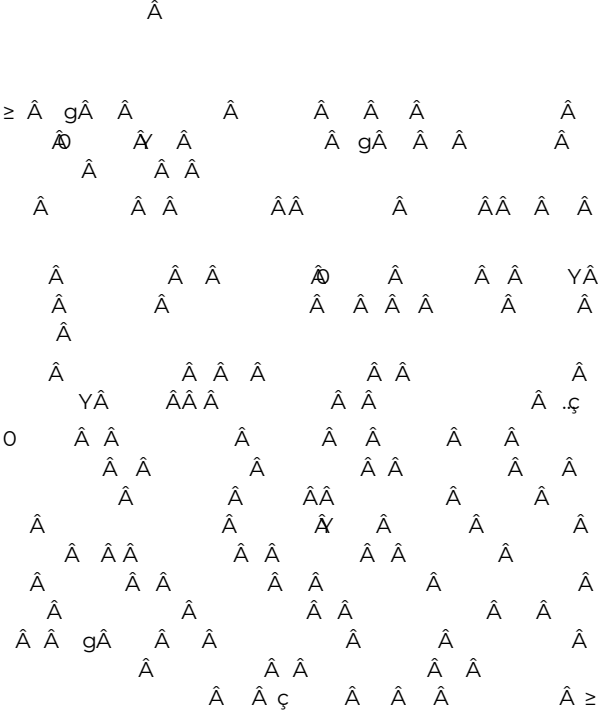
À Âd ÀX «

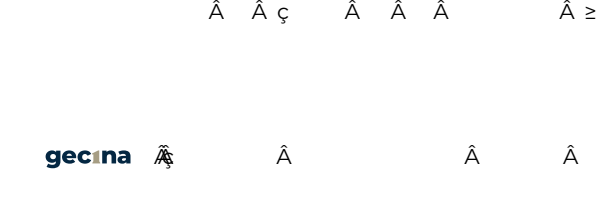
	À Â	À Â Â
W Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	z Â Â Â gÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â



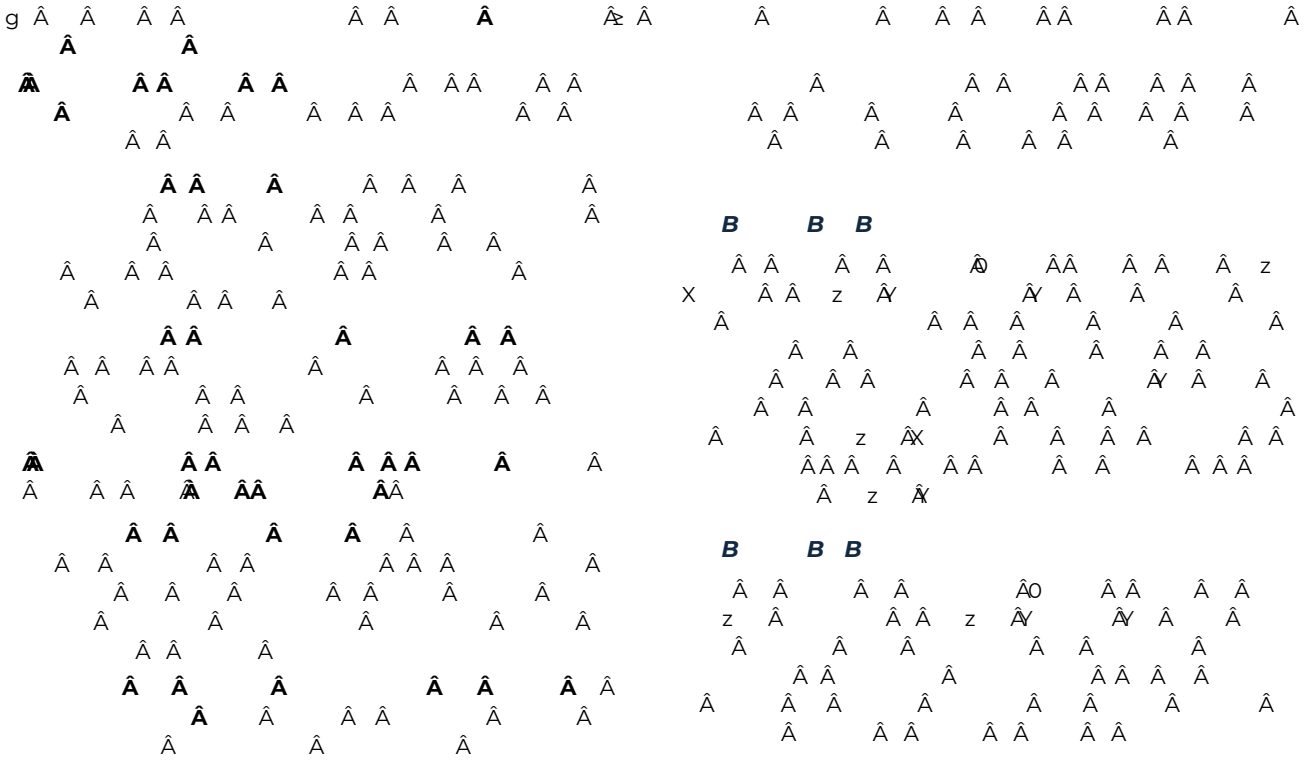


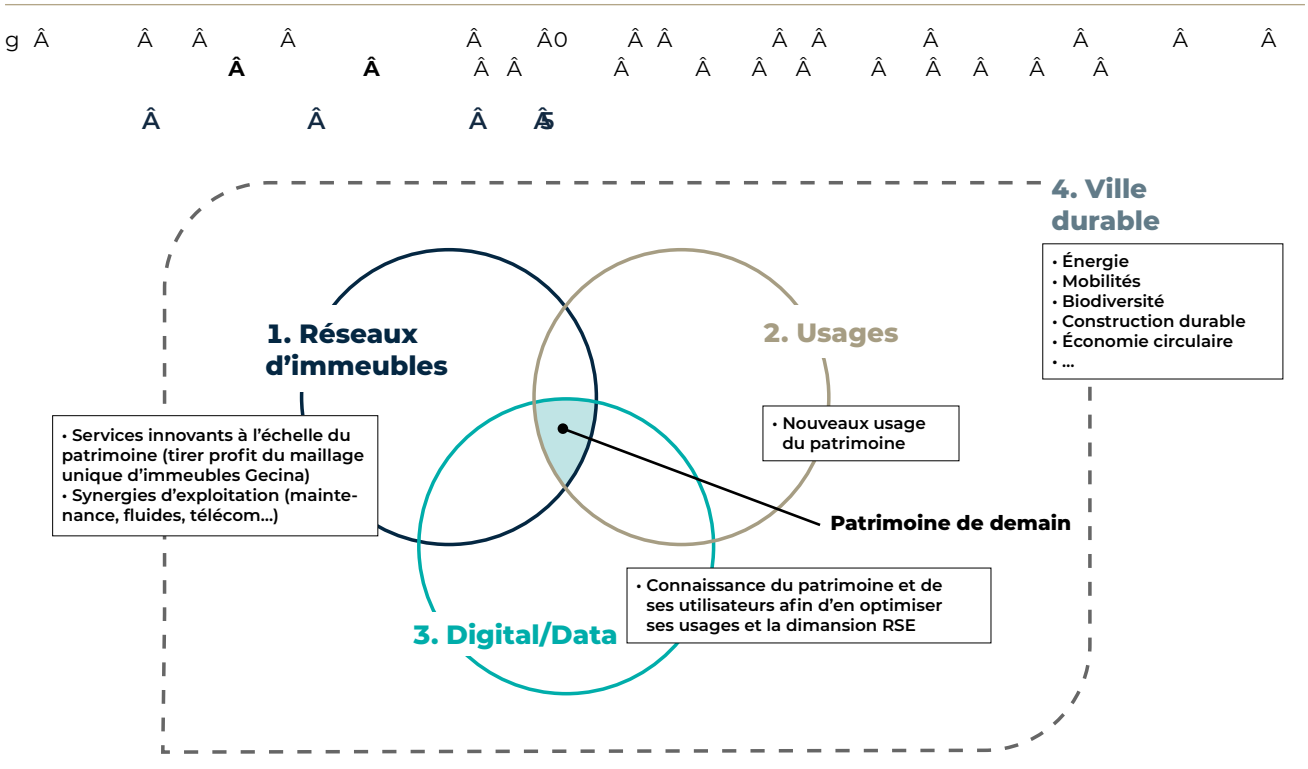




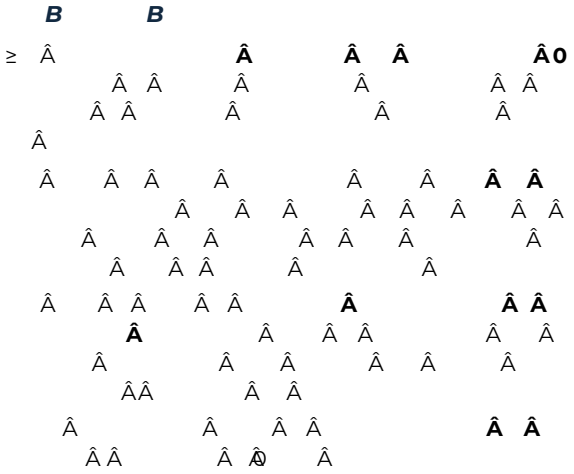


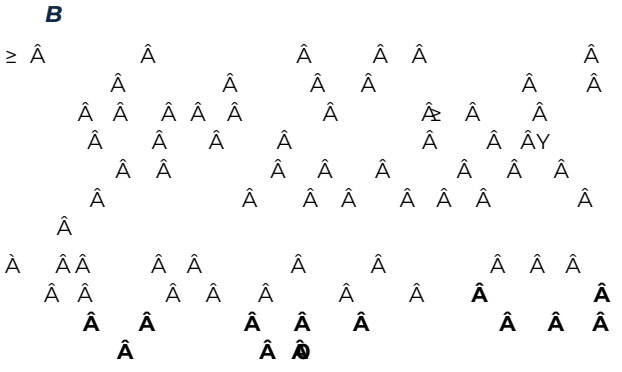
≥ Â Â Â

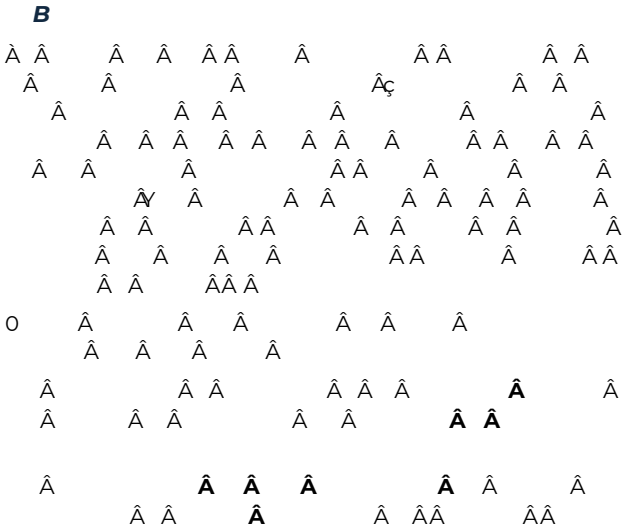


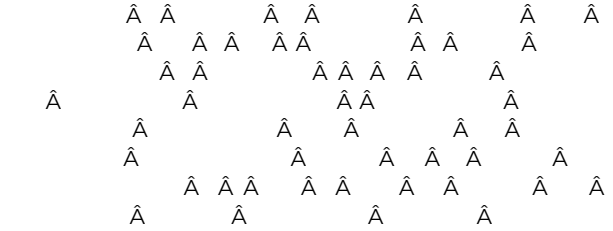


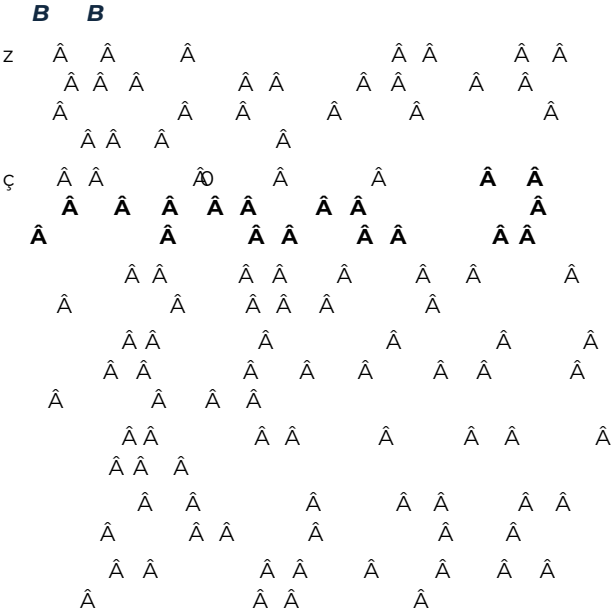
4. Ville durable
• Énergie
• Mobilités
• Biodiversité
• Construction durable
• Économie circulaire
• ...
1. Réseaux d'immeubles
2. Usages
• Services innovants à l'échelle du patrimoine (tirer profit du maillage unique d'immeubles Gecina)
• Synergies d'exploitation (maintenance, fluides, télécom...)
• Nouveaux usage du patrimoine
Patrimoine de demain
• Connaissance du patrimoine et de ses utilisateurs afin d'en optimiser ses usages et la dimansion RSE
3. Digital/Data

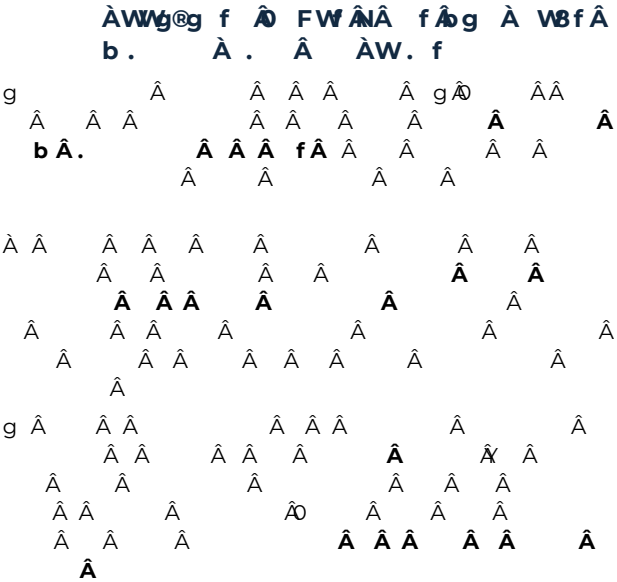


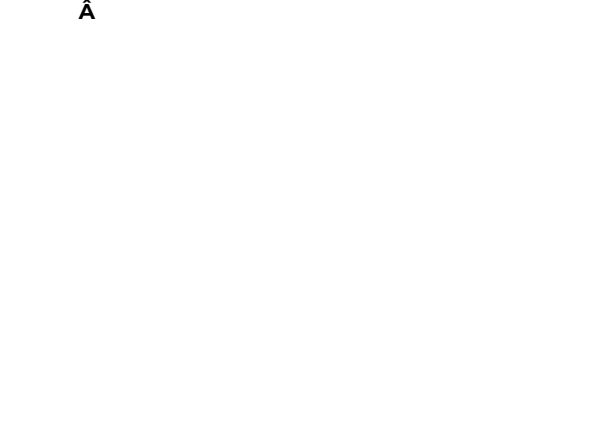


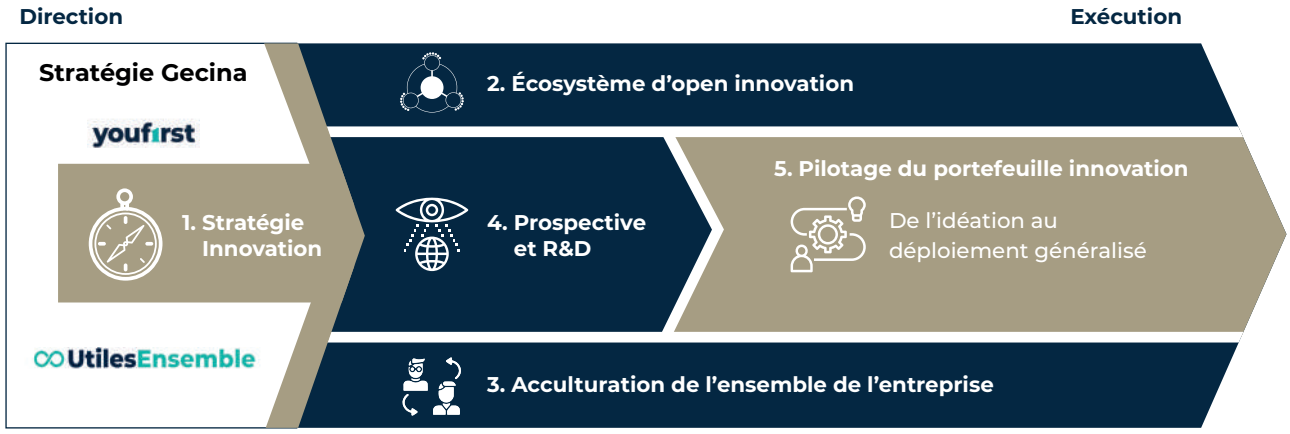











Direction
Exécution
Stratégie Gecina
youfirst
1. Stratégie Innovation
UtilesEnsemble
2. Écosystème d'open innovation
4. Prospective et R&D
5. Pilotage du portefeuille innovation
De l'idéation au déploiement généralisé
3. Acculturation de l'ensemble de l'entreprise

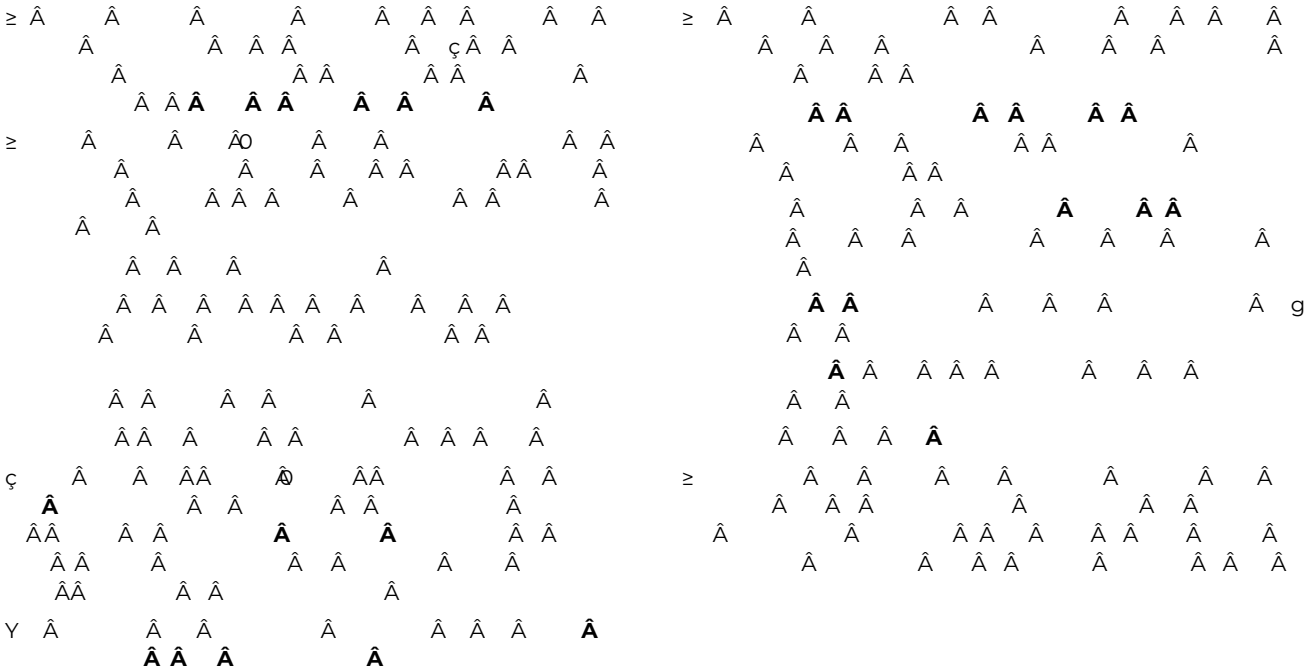
î X u i Âd i Âx À «

À Â Â Â

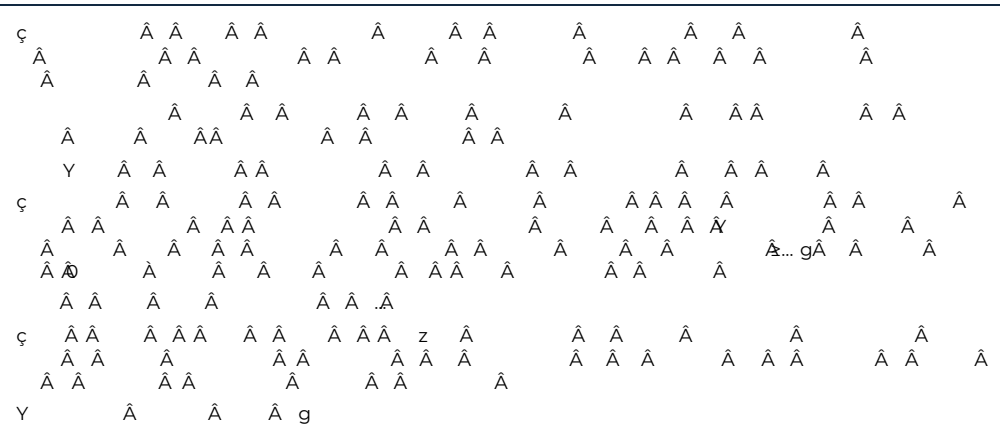
ÀXX À « Âdi Âi i Wi Âdi Âi i « i

® Â Â Â

i 4i « i À À «



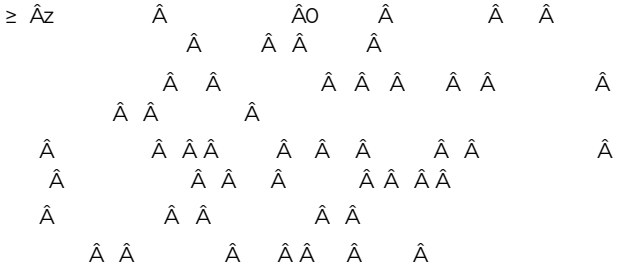
À Â	À Â Â
b Â Â Â Â Â Â Â	0 Â Â Â Â Â Â Â

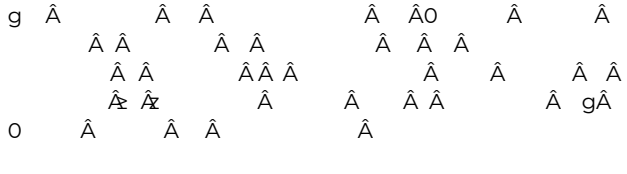
À Â	À Â Â
b Â Â	
Â Â Â	
. Â Â Â Â	

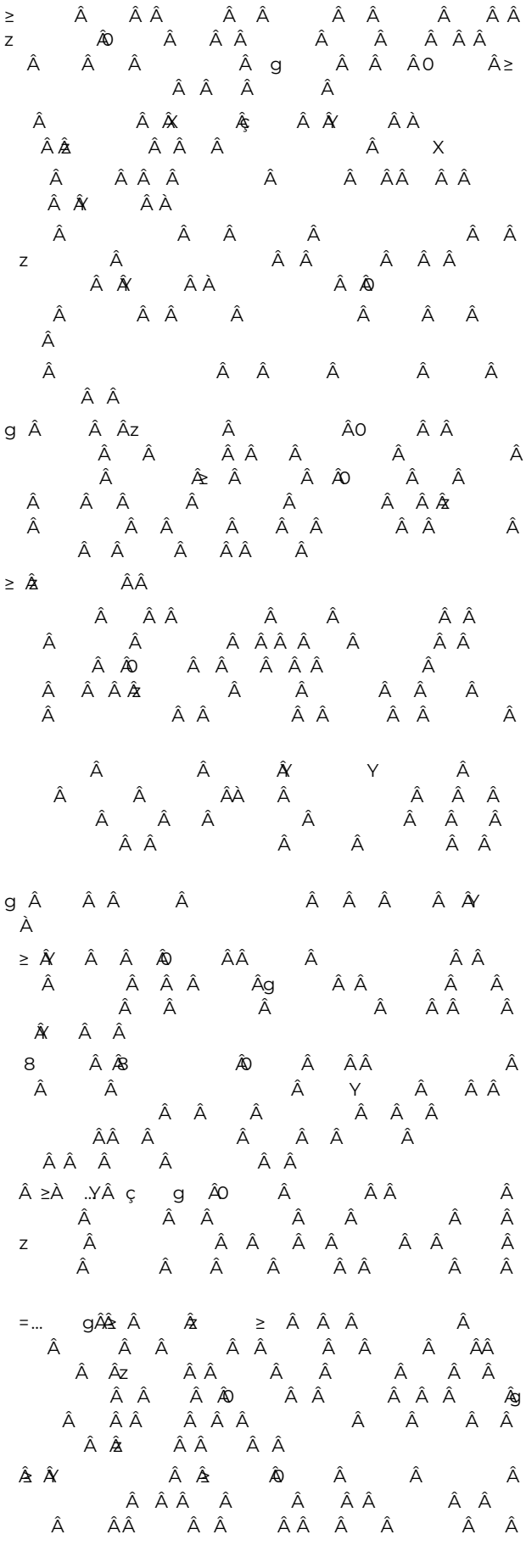
C

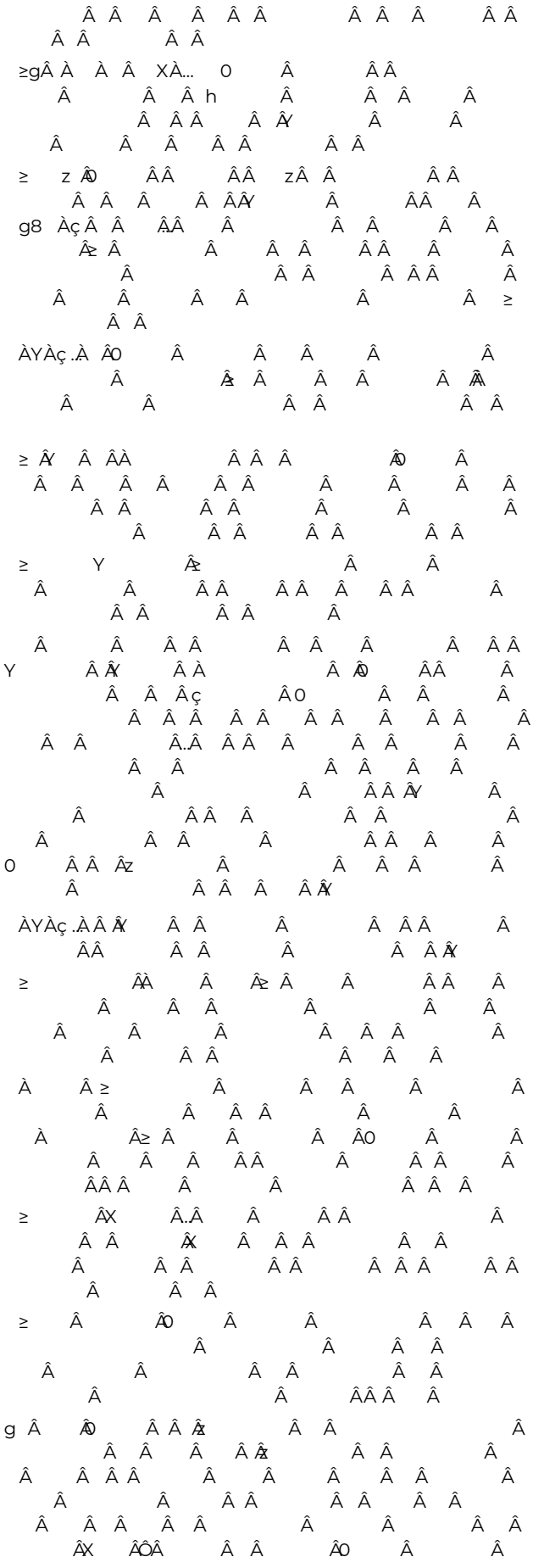
CzD n % % %

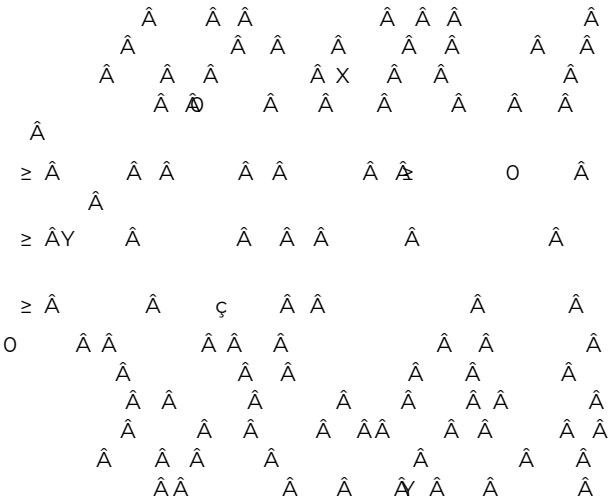
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
4 5

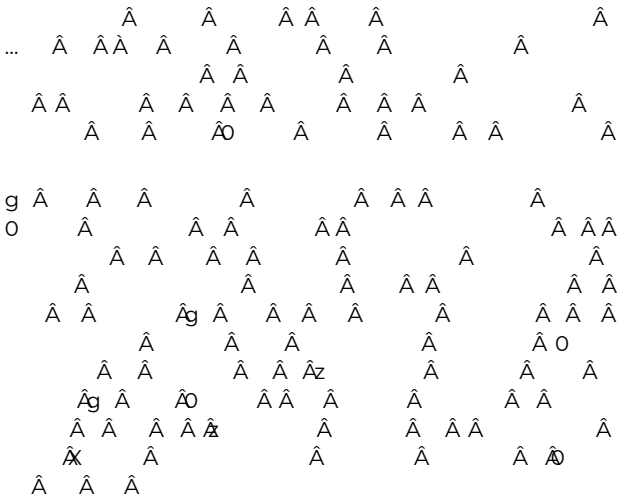






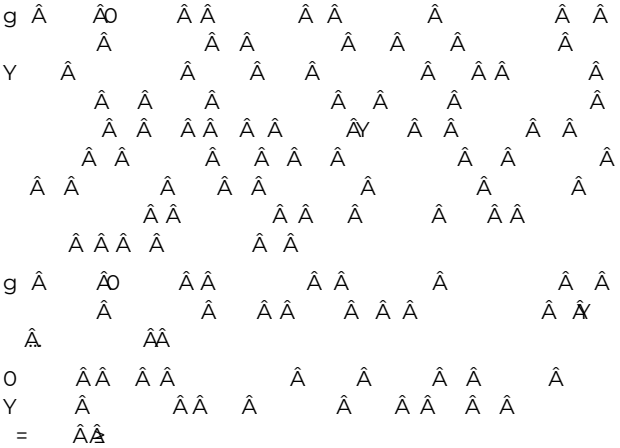


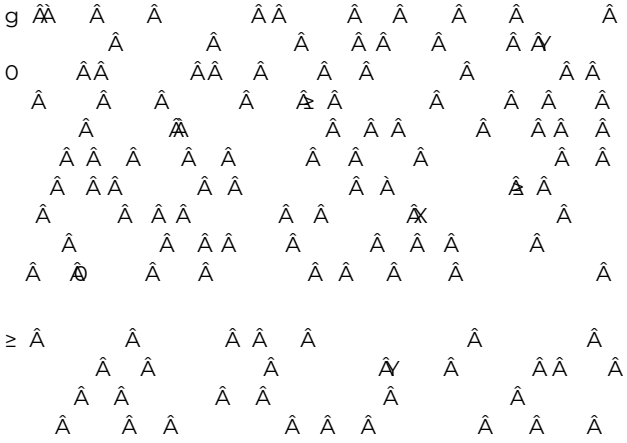




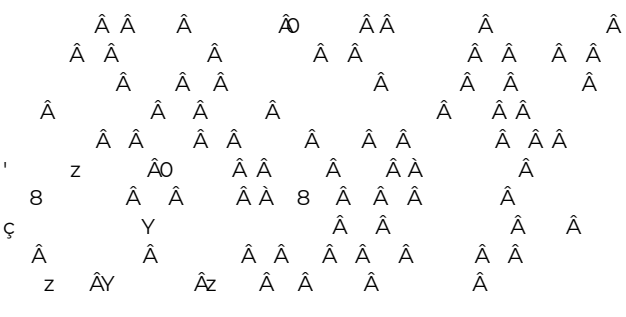
C

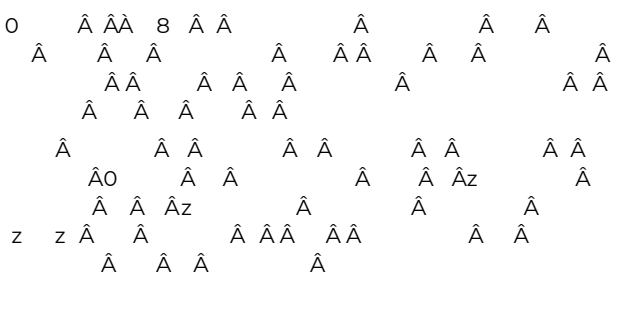
Â Â Â Â





Â ÂÂ Â





CŒ V % % 6

« Â

. Â	
d Â Â Â	
W	
z	
8	
À Â Â	
z	
8	
f Â	
z	
8	
0	
z	
8	
f zzf W.zÂ À®ÂWb. ÂWbb Ã® f À	
H Â ÂYç ...	
À Â ÂYç ...	
Â Â ÂYç ...	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
b Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â g	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â X4d Â Â Â Â X Â 4 Â d Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â

Y Â Â Â Â Â Â g
Â Â Â Â Â Â Â Â g
h Â Â Â g
Â Â À Â Â Â
Âç Â Â Â Â 0 Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â≥ Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂY Âz Âç

f Â0 f À Wf Â. ®. gf Â
Â À À0f f Âf Âof Âg . f Â
V.®. gf

Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Y Â gÂ Â ÂY
À Â Â Â Â Â Â Â
Â0 Â g Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â0 Â Â Â Â
Â ÂY Âg Â Â Â Âç Âg
ç Â.. Â Â gÂ Â Âç .zYÂç
... Â z Â Y Â
Â Âç Âg Â ç Â. Â Â gÂ Â
ç Â g

Â Â ÂM Â Â Â
Â ÂY Â Â Â Â Â
Â Â ÂX Â Â Â. Â
ç Â Â Â Y Â
Â Â g Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂÂ Â
Y Â Â Â Â g Â Â Â
Â Â Â Â Â Â ÂÂ
Â Â Â Â Â Â
z Â Â Â Â Â

bf Â. f Â.g ÂM ÂW8À 0f f Â
W®. À . f Âg À® g Âf Â.® g

Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â

Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Y Â
Â Â Â Â Â Â Â Â≥
Â Â Â Â ÂYÀ gÂ Y
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â0

Â Â Â Â ÂY ÂÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂY Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Âç Â Â Â Â
Â Â

Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â

À À® fÂof Â0 À b Â. f Âi Â . g Âbf .z.g Â
f Âof Â®À Âo ÀW. ÂÃ Wg

Â Â	Â Â	À Â	Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â Â	Â Â Â Â …	h Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â

CZF r % %

Â i

**Â f . 0ÂW gÂ Â®f .®f Â
fÂbfÂDfW ÀÂ Â®f . f Â
f . g Â= 0g Â.0 .z.WÀ .z**

g Â Â Â

4ÀXi Âi «À« i Â Âî «di «i i Âi i i Â ÂiÂi « 5Â

v	Â Â		
	Â Â Â Â Â Â Â Â Â		
	Â Â Â Â		
	Â Â Â Â Â		
Â Â Â	Â Â		
	Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â		
	Â Â Â Â		
	Â Â Â		

À® g . r fÂ Â ® . À .
g . r fÂ . Â ÂW fÂ Âf Â b.WÀ f ÂfÀ .z Â
À ÂW À .
g . r fÂ ÂW W. Â f W À .
g . r fÂ gÂÀ ÂÀ gf

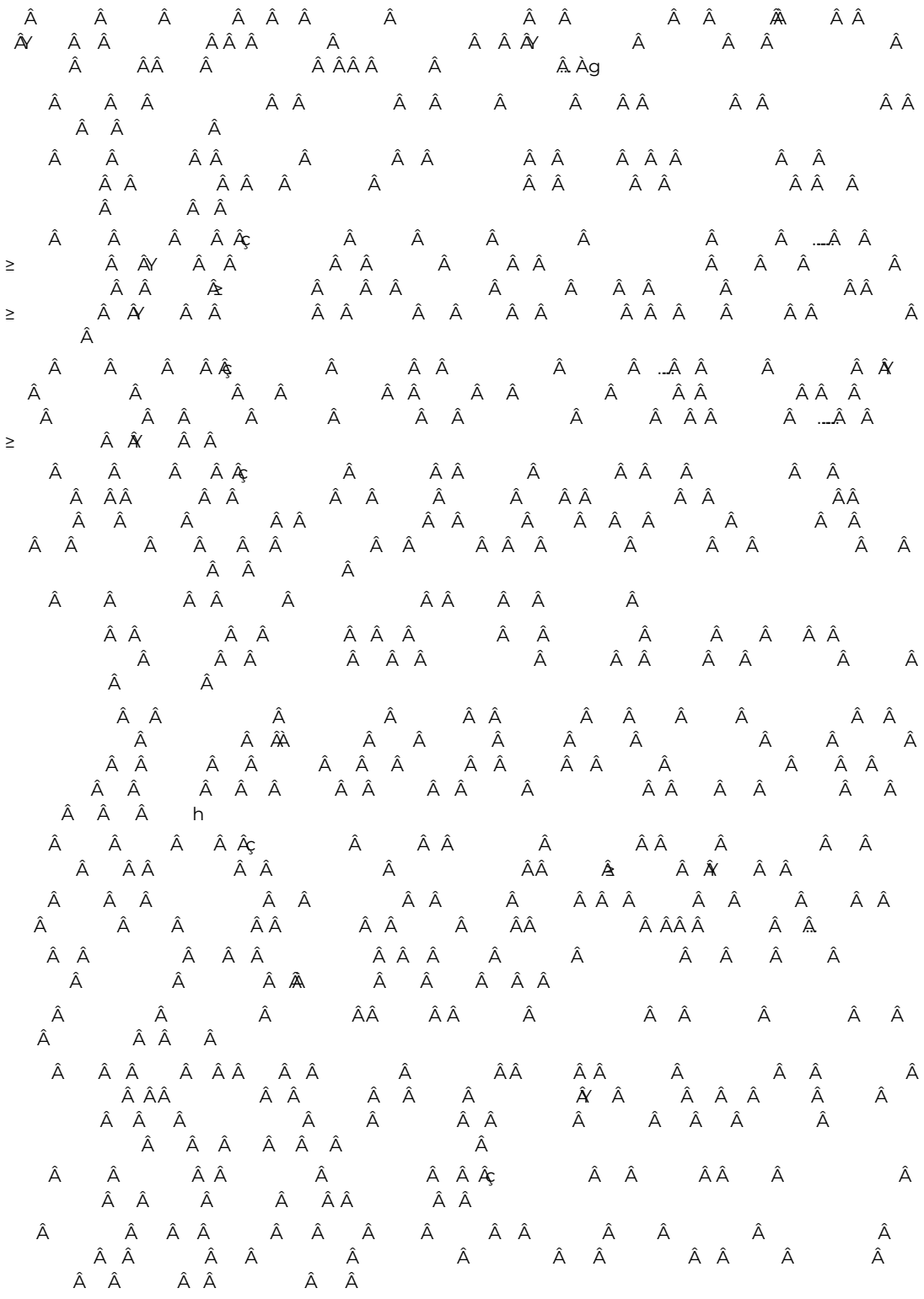
g Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

CZG r % % % % % % % % 6

f Â Â Â Â Â
0f W ÀÂÀ
Â Â Â
Â Â

ÔÂÀ Â
g Â Â Â Â Â

Â À f Â g f b f Âf Â À À



Â Â Â

À Â Â Â Â Â Â

. Â

. Â Â Â Â Â Â Â Â Â	. Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â ÂY gÂ Â Â ≥ Â Â Â 8.Â Â ≥ Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â	≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

. Â

. Â Â Â Â Â Â Â Â Â	. Â Â Â Â Â
Y ÂY Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Y Â Â Â h Â Â Â Y Â Y Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â	≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

. Â

. Â Â Â Â Â Â Â Â Â	. Â Â Â Â Â
Â Â Â Â g≥≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â X Y Â Â Â Â Â Â Y Â gÂY Y Â gÂg ÂX Â Â zÂ Â	≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â gÂ Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ... ≥ Â Â Â Â Â Â

C

VIEWS OF PARIS

D

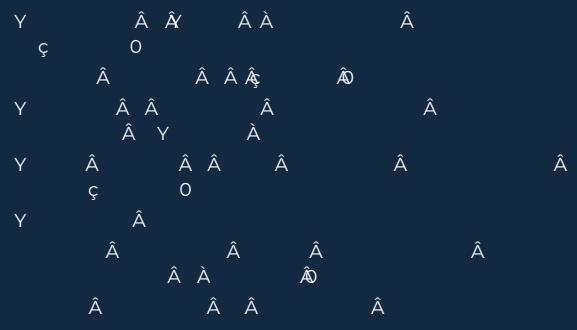
r % b %

V %

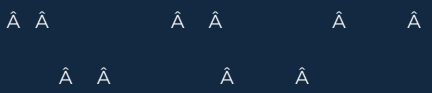
%

%

DZA f AFF



DZB r A I



DZC h % % % % BAG

≥ Â Â Â Â Â ÂÝ Â À Â
Â Â ≥ Â ÂÝ Â Â
Â Â Â Â Â
≥ ÂÂ Â ÂÝ Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÝ Â
0 Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â ÂY
À Â Â Â Â Â Â Â
0 Â Â Â Â ÂÝ Â Â Â
Â Â Â ÂÀzg gç gzÂ Y ÂÀzg gç gz
Â Â Â Â Â Â Â Â... Â Â Àzg
Â Â Â gç gzÂ À
ÂÂ Â Â Â Â Â Â
Â Â Â

DZA f

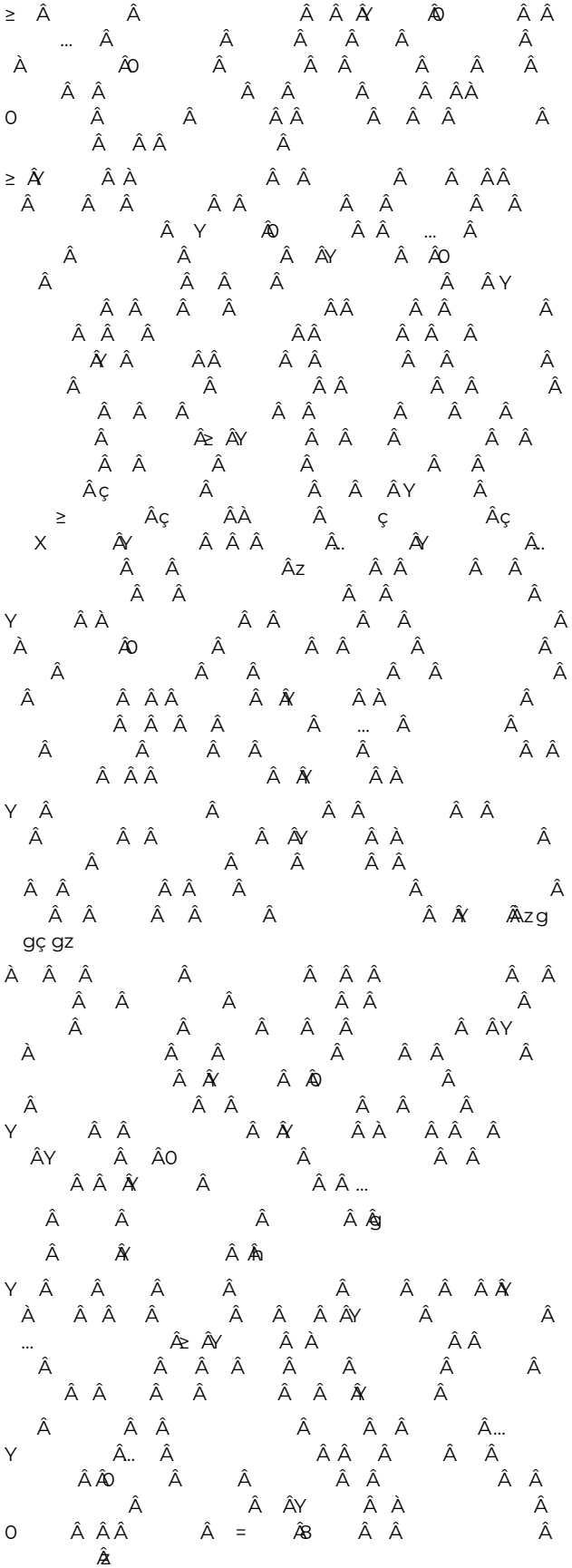
X Â ÂX Â À Â d 5

≥ Â Â Â Â Â ÂÝ Â À Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â
À Â Â Â ÂÝ Â À Â Â0
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÀzg gç gz Â Â Â Â Â Â
Â ÂÝ Â Y Â≥ 0

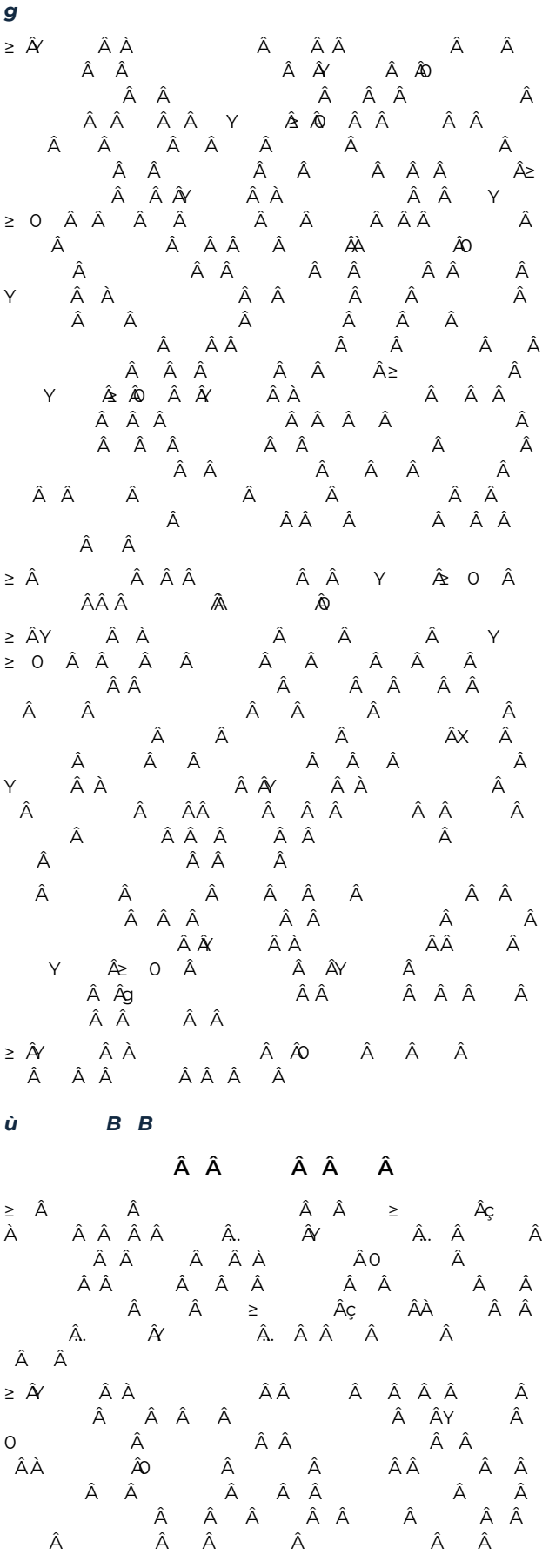
ÂX Â Â Â ÂÝ Â À
ÂX Â Â Â Â Â Â
ç Â0 Âç Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â0
Â Â Â Â
Y ÂÂ ≥ Â ÂÝ Â Â Â
Â ÂÝ Â Â Âh Â Â
Â Â Â Â ÂÝ Â À
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ≥ Â ÂÝ
Â

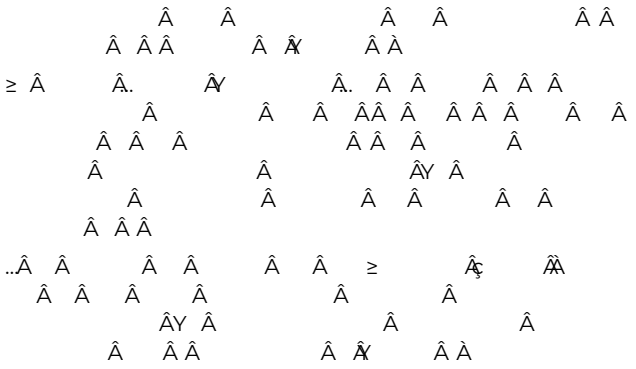
g ® . Âof Â®ÀÂW . . Âo ÂW f.®Âo Àb . . À . Â Âof Âf ÂW . g

À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

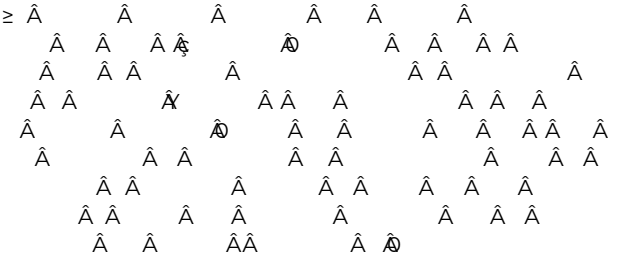


î « Â î i Â Â





W . . Âb ÂW f.®Âb Àb . . À . Â f Âb. fW. Âg g À®f



=g f ÂV f ®Â Â Æe Â B Â
B Â

Â ÂW Â Â Â .
Â ÂW Â Â Â Æ
J Â
Â.
Â ÆB- Â Â
t Â Â Â ÆB-
Â Â Â Â Æe Â B ÆeBÂ Â
t Â Â Â Â Æe Â B ÆB-
m Â Â Â Æe ÂÂ Â
Â Â Â

Â Â Â Â
Â Â Æç ÆY Â

Â Â Â Â Â
Â Â Â
ÆO Â Â ÆY ÆÆ À
Â ÆY Â Â ÆY Â
À À
Y Â ÆO

V Â

ÆX Â Â Â Â ... Â h Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â À Â Â Â Âg ÀÂ Â Â Â... gÀç ÂÀ
g Â ÆY Æ≥ Â Â Â ÆX Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Æz Â Â Â... Â ÆÀ Â Â ÆÀ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Æ8 Â Â Â..Â Â Â Â Æç Â Â Æ8 Â Â ÆY
À Â Â Â Â Â Â Â ÂY ÂÀ Â Â ÂY Æ≥ Â Â Â..Â Â Â Â
Â Â Â Æç Â Â ÆY Â Â Â ÆY Â. Â
Y ÆÆ ÀÂ Æç Â Â ÆX Â Â Â Æç Â ÆÆ Â Â Â ÆY ÆÆ À
..Â Â ÆO Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â

À À

gΔÀÂV f ®ÆB Ân Â

Â ÂW Â Â Â .

J Â

Â.

Â Â Â Â B ÆB- Â Â

t Â Â Â B ÆB-

Â Â Â Ân Â ÆBÂ Â

t Â Â Â m Â Â

m Â Â Â ÂÂ

Â Â Â

Â Â Â Â Â

À Â Â 8 Â

À Â Â Â g À

Â ÂY Â Ç Â

Â Â Â 0 Â ÂY

Â Â Â Â Â

Â Æz ÆOXY

À Â Â Â Â

Âg Â ... ÂY

À Â Â Â

ÂY Â Â Â Â.

À Â Â Â Y Â

Â Â Â Â ÂY Â

z Â z

Â Âg À

V Â

ç Â Â Â Â ÆX Â Â Âg Âg Â XÀÆBgYÂ Æz ..Y Âg

Â ÂÂ Â Â Â Â Â

Vf À bÂMÀ À ÂB Â

Â ÂW Â Â Â Æ
Â ÂW ÂW Â Âg

J Â
Â.
Â ÆB- Â Â
t Â Â Â ÆB-
m Â Â Â ÂÂ Â
Â Â Â

D

Â Â Â Â Â
À Â Â X Â
Â Â Â
Â Â ÂÀ ç
Â ÆY Â Â
À Â.

Â Â Â Â Â
Â Â Â
À Â
▪ Xz Â. Â
▪ ≥Y≥Â Âg
▪ À ÆB = Æ±
▪ ≥Y8ÆY
▪ À Â
Â Â À Â Y Â
À Â
ç Â Â Æş Â Â Â
Y Â À
À Â Æş ÆÖ Æş Â
À ÆÄ Â
Â ÆY Â À Â Â
À Â Æ± Æ¥ Â Â
ÆY ≥ Âg À Â
≥
Â ÆÄXY YÀÆ± Â
Y
Y Â Æ0
Â Æ0

V Â

X ÆY Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Æ± Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â gÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Æş Æ0 Â À ÆÄ Æş Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Æş Æ0 Â À Â Â...

À À

®À f W Âb À ÂÀ À b Â Â

Â ÂW Â Â Â Â Â
ÂW Â À Â Â

J Â
Â
Â Â- Â Â
t Â Â Â-
m Â Â ÂÂ
Â Â Â

Â Â Â Â Â
À Â Â Â
Y Â À Â Âz
À Â Â Â
Y Â Â À
À Â Â Â
X Â
Â Â

Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Y Â À Â
≥ Â Y
Â Â Â

V Â

≥ Â Â h Â Â Â Â Â Â Â g Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â h Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Âf À =ÀW f Âo W8À Â

B

Â ÂW Â Â Â . Â Â ÂW Â À Â Â Â

J Â

Â.

Â ÂB- Â Â

t Â Â ÂB-

m Â Â Â ÂÂ

Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Âm Â

D

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

ç Â0 ÂÃ Â ÂY ÂÃ ÂÃ Â Â Â Â Â Â Â

Â Y Âg À Â Âx Â Â

Â ÂY Â À Â À Â Âxg Â .ç À

Â 0 Â Â ÂÀ À Â Â=

À Â Â Âx Âx À Â Â ÂÀ Â Â Â

À Â ÂY À g Â Â Âx

À Â Â Â ≥

À Â ÂYÀÂ

À Â Â

À Â Â Âg À ...

À Â ÂY g ...

Â Â Â Â ÂY Â Â

Â Â Â Âxz À

V Â

ç Â ÂÀ0 ... À 0Â Â Âg 0 gz ÂÀ Â Â Â Â Â... Â ÂY Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂX Â Â

ç ÂÂ Â Â ÂY ÂÃ Â ÂÂÂ Â Â Â Â Â Â... Â0

Â ÂÀ Â Â ÂY Â Â ÂY ÂÀ Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Âç Â Âx Â Â ÂY ÂÃ ÀÂg Â ÂÂ Â Â

ÂÂÀ Â Â Â Â Â Â Âç Â Â Âz Â Âg Â

Â ÂY Âg Âg Â ÂÂ Âç Â0 ÂÀ Â ÂY ÂÀ ÂÀ Â Â

ÂY Âg Â.Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

z Âx Â ÂÀ

b . . f Âb bÀ ÂB Â

Â ÂW Â Â0 Â Â Â

Â ÂW Â À Â Â

J Â

Â.

Â ÂB- Â Â

t Â Â ÂB-

m ÂÂ Â Âe ÂÂ

Â Â Â

Â Â Â Â Â

À Â Â

Â ÂY Â Â Â

Â ÂY Â Â Â Âz ÃÀ

Â ÂY Â Â Â Â Y.Â

Â Âg

Â ÂY Â Â Â ÂY .Â

Âg

0 Â Â ÂY.Â Â

0 Â Â ÂÀ ≥Â ÂB

Â ÃÀ ÂY

Â ÂY Â Â Â ÂY .Â

À ÂY

Â ÂY Â Â Â Â ÂY .Â

À ÂY ....

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Y Â Â ÂB.8Âz

0 Â Â ÂY.Â Â

≥ Â Â ÂÀ Âz Â Â Â

V Â

À Â Â Â Âç Âç Â Â Â Â Â ÂÀ Â Â Â

Â Â.. Â ÂY Â Â ..Y Â Â Â Â Âz Âg Â Âç

ç Â Â Â Â Â Âç Â Âç Â Â Â Â ÂÀ ÂB Â Âg Â

Â ÂB XYÂ Â Â Â Âç Â Â Â Â Â Âç Â ÂX Â

Â Â Â Âç 0ÀÂ Âç Â Âz Â Â Âg Â Âç Âç ÂÂ Â

Â ÂÀ ÃY Â Â Â Â Â Â Â Âç Â0 Â Â Â ÂÀ

À Â Âç Â ÂÂ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â.. Â Âg Âz ÂÀ

Â0 Â Â ÂB.8Âz Âç Â ÂÀ Â Âz X Âz Â Â Â Â

ç Âç Â Â Â Â Â Â Â Â ... Â ' z Â .g

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

gç gz Â Â ÂY Â Âz Â Â Â Â ÂY Â Â... Â ' z Â Â

Â Â ÂX Â.. Âg Â ÂY Â Â Â Â Â Â

À À

0ÀV .f ®®f ÂÒÀ 8f ÂB Â

Â W Â À Â Â Â
Â ÂW Â ÂÒ Â Â Â
J Â
Â.
Â ÂB- Â Â
t Â Â ÂB-
m Â Â Â Â ÂÂ
Â Â Â

Â Â Â Â Â
Â ÂY Â Â Â YçYÂB Â
Â ...
Â Â ÂÀ Âg
À Â Â ÂÒ
Â ÂY Â Â Â

Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Â ÂY Â À Â
ÂY
ç Â Â. Â Â
ç Â Â Â ÂY Â
Âç Â h Â Â
ÂY Â Âç
Â Â Â ÂY Â Â
Â Â Â ÂÒ.gÃA Â
z

V Â
0 ÂÒ Â Â Â Â Âh Â Â Â Âh
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Âçg ÀÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

W®À bf Âf b Â

Â ÂW Â 0 Â Â Â Â
W Â À Â Â

J Â
Âe
Â Â- Â Â
t Â Â Â-
m Â Â Â Â Â ÂÂ ÂB Âe
Â Â Â

Â Â Â Â Â
Y Â Â ... ÂY Â..

Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â
Âg ÂA Â Â
Â Â Â ... ÂY Â
Â Â Â Â Â Â..
Y
Y Â Â Â Â ÂB Âç Â
... ÂY Â.. Â Â Â Â Â

V Â

Y ÂO Â Â Â Â Â.Â Â Â Â ÂY Â Â ... ÂY Â Â
Â Â ÂY Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂY ÂY ÂO ÂÂ Â Â Â Â Âg ÂA Â Â Â Â
Â ... ÂY Â Â Â ÂY Â Âç Âç Â Â Â Â Â Â
Â ÂY ÂY ÂO Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂY Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂÂ Â Â Â Â Â ÂX Â Â ÂY Â Â Â Â
ÂY ÂO ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Âz Â Âç Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â ÂÂÂ Â
Â Â Â Â ÂÂ. ÂY

Âe Â Â Â ÂÀ . ÂÀV À Â

B

Â ÂW Â Â Â.

J Â

Âe

Â ÂeBÂ Â Â

t Â Â ÂB-

m ÂÂ Â ÂÂ Â

Â Â Â Â Âe Â Â

Â Â Â Â Âe Â Âe Â Â

D

Â Â Â Â Â

Â Â ÂÇ ÂÖ Â ... Â

Y Âg Â ÂÄ Â

0 Â ÂÜÀ À Â.

Â Â Â Â Â ÂÖ Â

... ÂÜ Â.

Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â

ç ÂÖ Â Â Âß ÂÀ

À Â

▪ À Â À

▪ À Â À

▪ Y Â À

▪ Y À

▪ g Â À

▪ g Â À

▪ ≥À ÀÂ..0À

▪ ≥ ÂÖ Â Â

▪ ≥ Â0 Â Â

▪ Â Âg Â

▪ Â Â Â

▪ Â À

ç Â

▪ X Â Â.

▪ ç Â. Â

▪ g Â z Â

▪

Â

▪ ≥ Â Â. Â ÂÀ

▪ Âz À ÀÂß À

▪ ÂX ÂÀ

V Â

= Âß Â Âç ÂÖ Âg Â ÂÄ Â ... ÂÜ Â Â Â Â ÂÜ Â

Â Â Â Â Â Â

=ÀW f f Â .W ®ÆB Â

Â ÂW ÂW Â Âg
Â ÂW Â Â Â Âæ
J Â
Â.
Â ÆB- Â Â
t Â Â ÆB-
m Â Â Âæ ÂÂ
Â Â Â

Â Â

V Â

Â Â Â Âg gYÂ Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ Âç Â0
ÂÀ Â Âç Â Â Âg gY Â Â Â Â Âç Â Â Âz Â À
Â. Â Â Â Â Â Â Â.ÂÂ Â Â Â Â Â ÂÂ Âx
ÂÀ Â Âz Â Â Â Â Âx Â Â Âç Âz Â Â
Â Âg Â Â Â Â ÆÀ ÀÂ Âç Â0 Â À ÀÂ.. Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â ÆÀ Â Â Â Â Âg Â Â
Â.Â Â Â ÀY Â Â Â ÀY Â À Â Â... Â Â Â

. r Âf. À Â f ÆB Â

ÂW Â À Â Â ÂW ÂW Â Æg

J Â

Â.

Â ÆB- Â Â

t Â Â ÆB-

m Â Â Â Æe è ÂÂ

Â Â Â

D

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

À Â Â Â Y Â Â Â Â Â

À Â Y Â À Â..

Â Â ÆY Â Â À Â À Â À ÂÆz

Y À Â À ÆY ÆÆx

À Â Â Æç Â Æg ç YzÂg Â

▪ À... ÀÂ. Æx Â≥ Â..YÀ ÆY Æx

▪ ÆÆA Â Â0 À

Y Â Â Y.Æx

V Â

À Â Â Â Âç g Â Â Â Â.. Â Â Â Â Â Â Âç Â ÀgÂ

X Â Â ÂÂ Â Â Â ÆY Â Â Â0 Â Â Â Â Â Æç Â

ç Â Â Âç Â Â Â Â Âç ÆY Â.. Â g Âç

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Âç Â0 Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Âç Â Â Â Â ... Â Â g 0 Â Â Â Â Â Â

... Æz Â Â Æg Â Â Â Â Â Â Â Â Âç ÆY

g Â Â Â Æg Â Â Â Â Â Â Â Â Âç Â Â Â Â Â ÆÀ Â

Â Â Â Â Â À ÆY Æx Æg Â Æç Â Â Â Æg Â

ÆY Æx Â Â Â Â Â ÆY Æg Â Â Â Æx Â Â Â

... Â ÆY Â Æg Â Â Â Â ÆY Â Â... Â z Â Â ÆY Â

z Â Â...

À À

À À À Æb À À

WÀ ®f Â®f ÂÀ®®Â

Â ÂV Â Â Â Â

J Â Â

Â

Â ÂBÂ Â ÂÂ Â Â

t Â Â ÂB-

m Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â

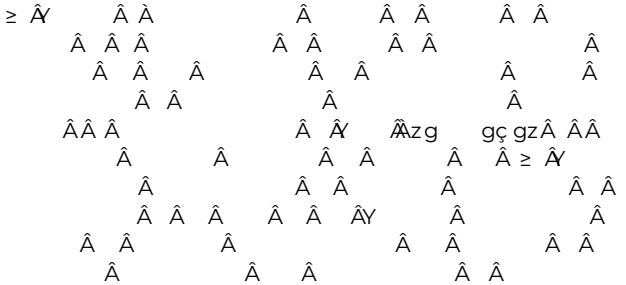
Â Â Â

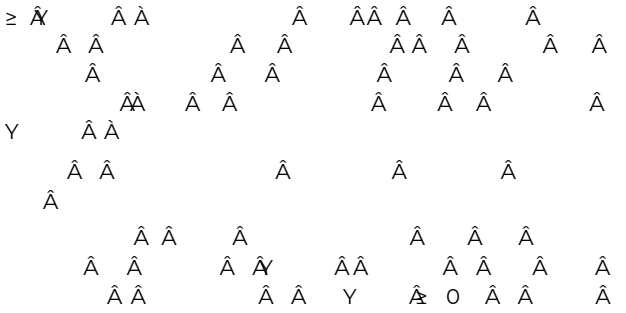
Â Â Â Â Â

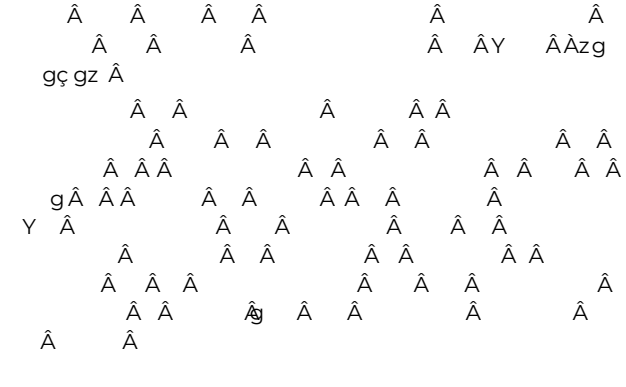
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

b. f . gÂbf Â®ÀÂW . . Âb ÂW f.®Â
b Àb . . À .







. W À Âb À. f Âbf ÂW g f Wf Â
bf Âb . . À f Âi Âb ÂWf f Â
bf Â®ÀÂ Wg g

0 Â Â

g Â

z Â Â

...

X Â Â

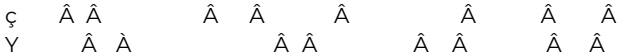
Â Â

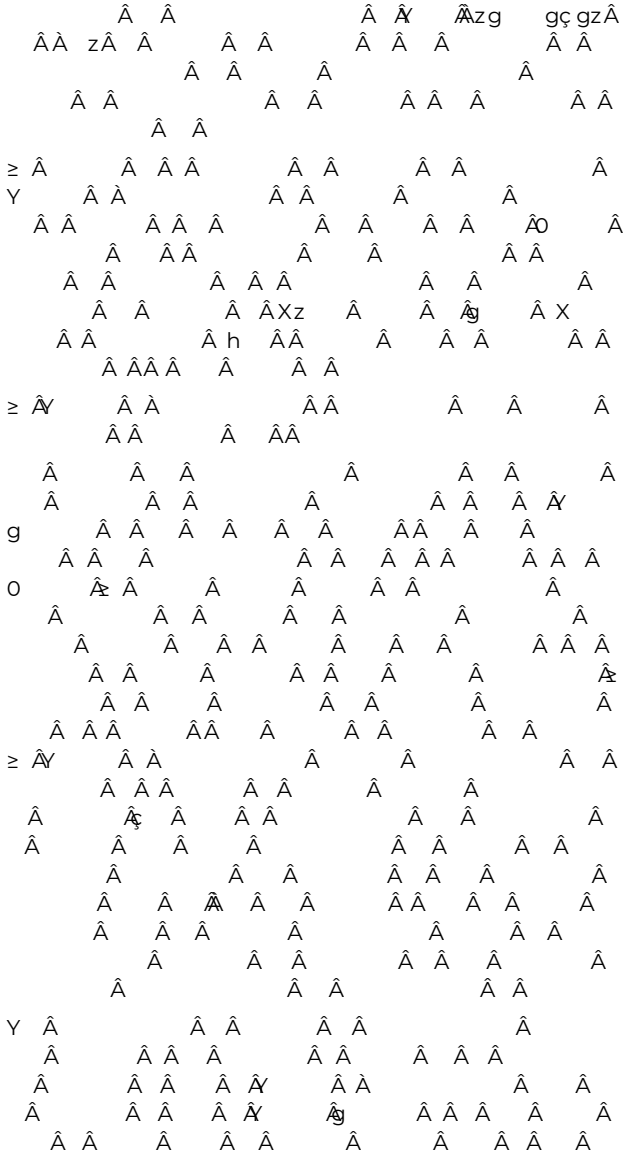
g

Â

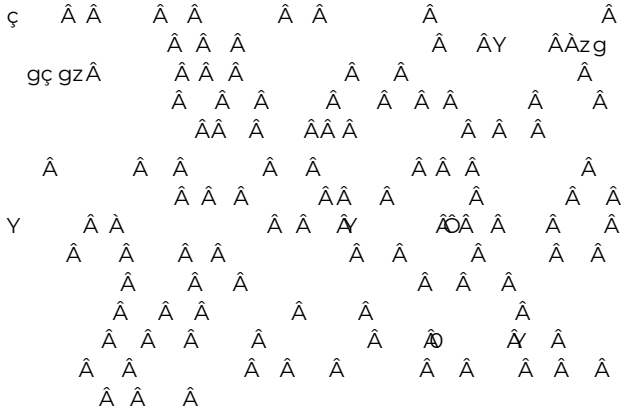
Â Â Â

ç





z À . Âbf Âb . . À f



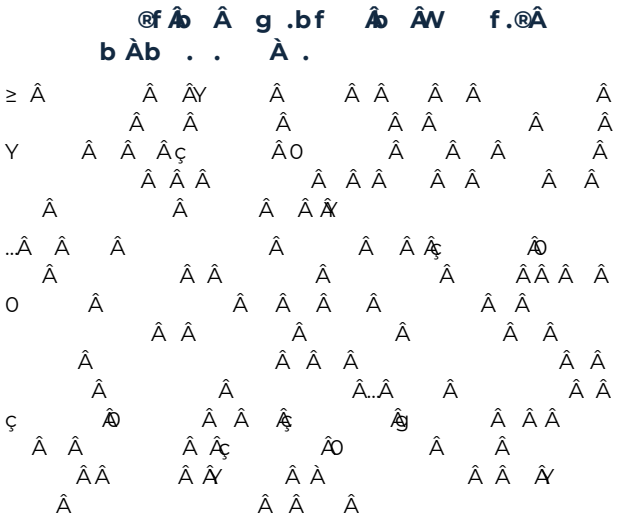
Àb . . À f Â bg f bÀ

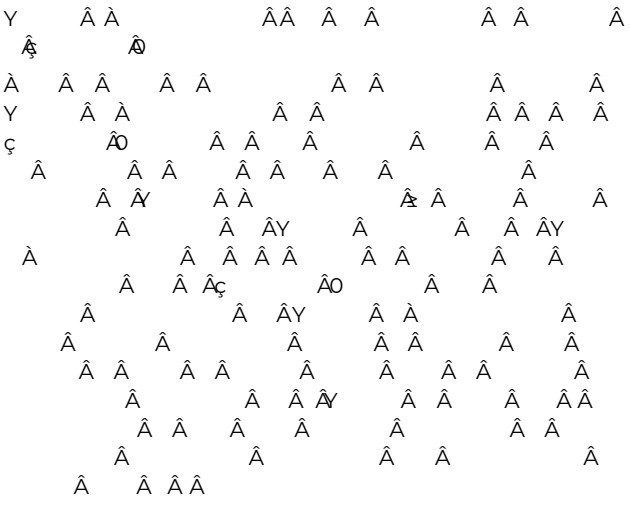
≥ Â À Â Â Â

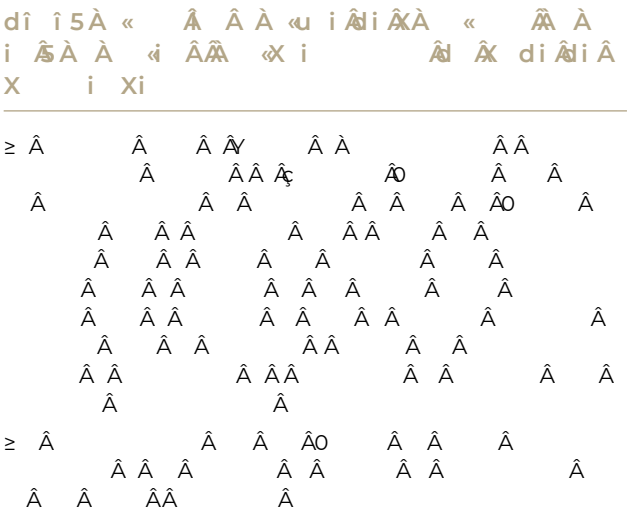
À .b . gÂof ÂÃb . . À f ÂÃ Âg . Âo ÂW f.®Âo Àb . . À . Â f bf W . g Âx Â

≥ Â Â Â

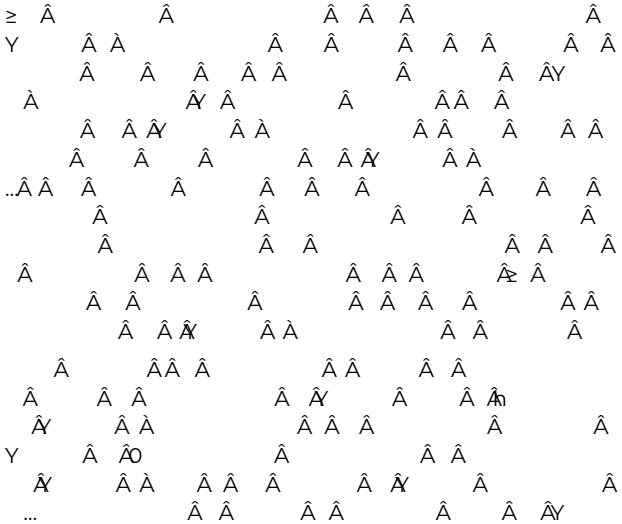
Â Â Â

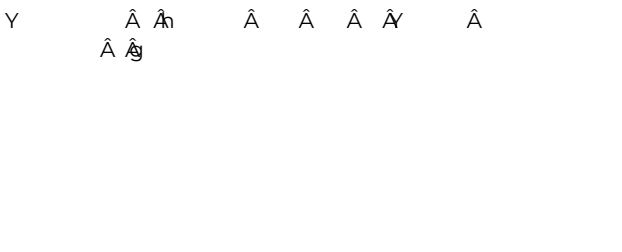


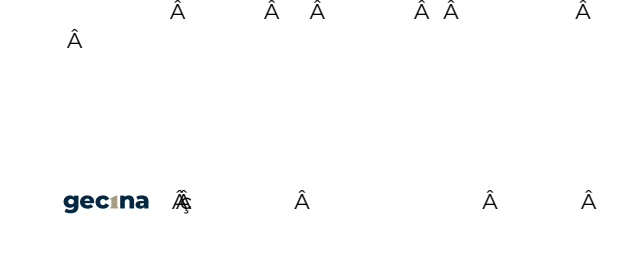


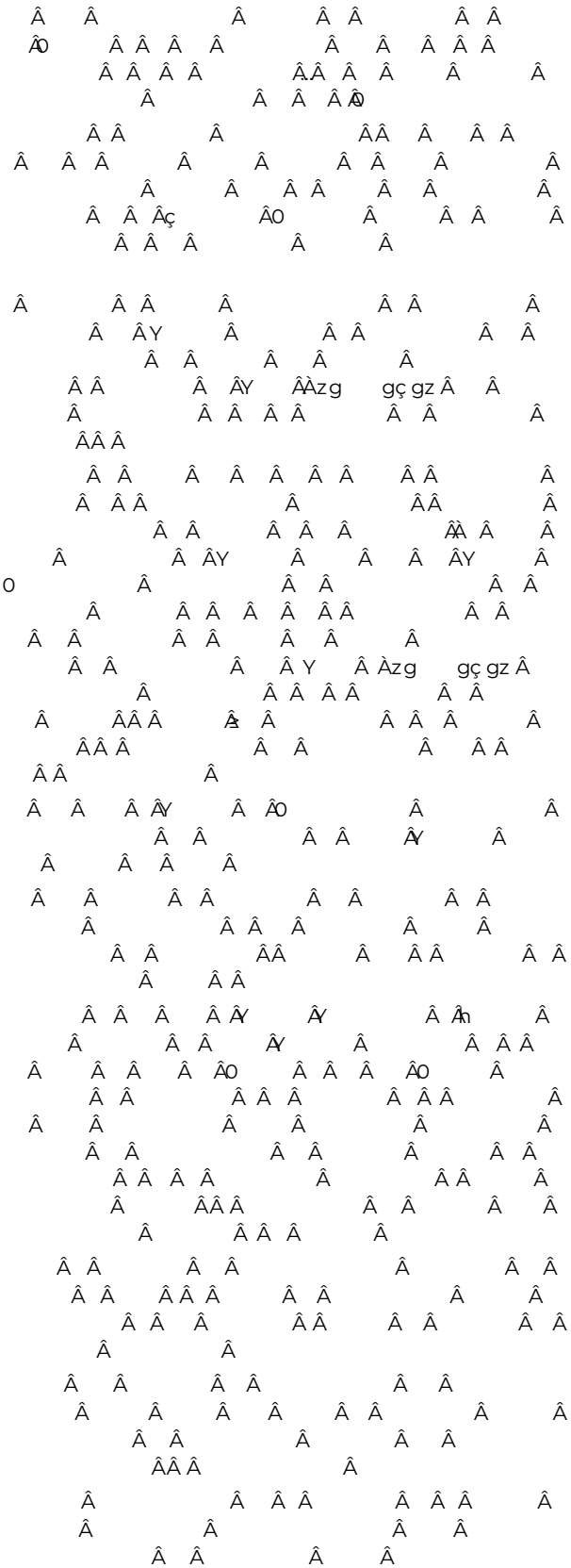


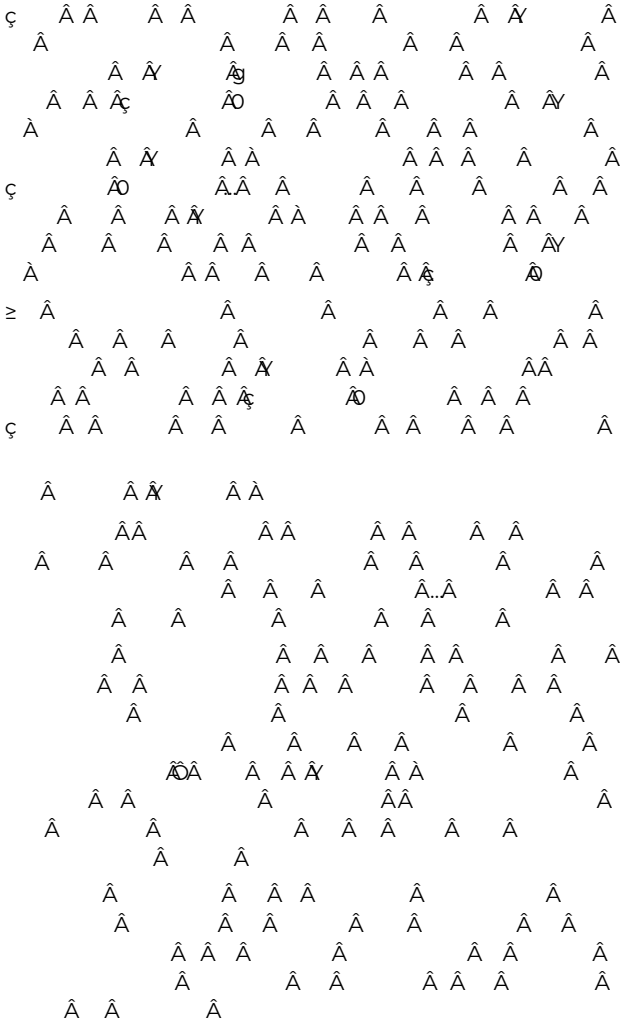
D

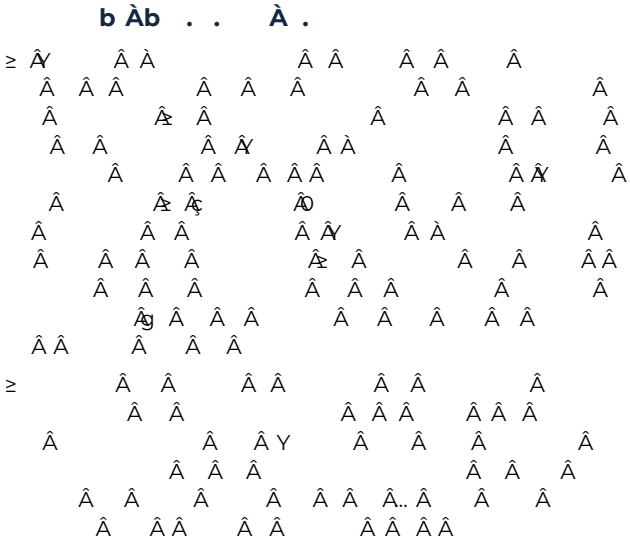










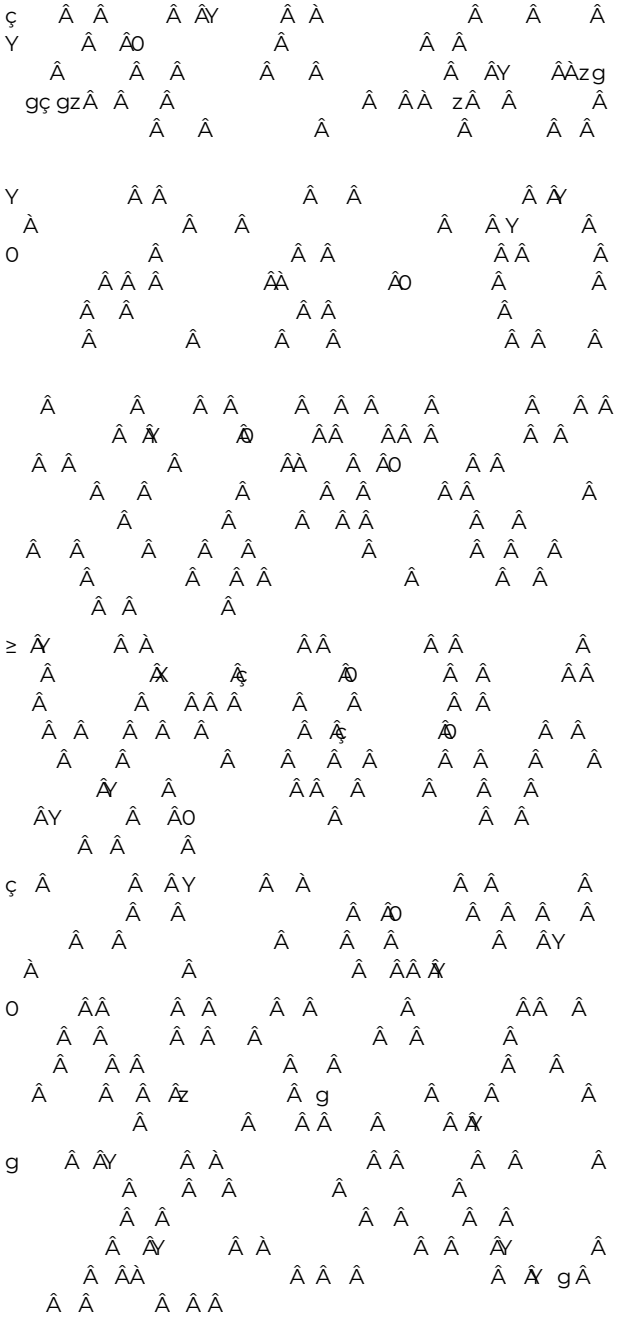


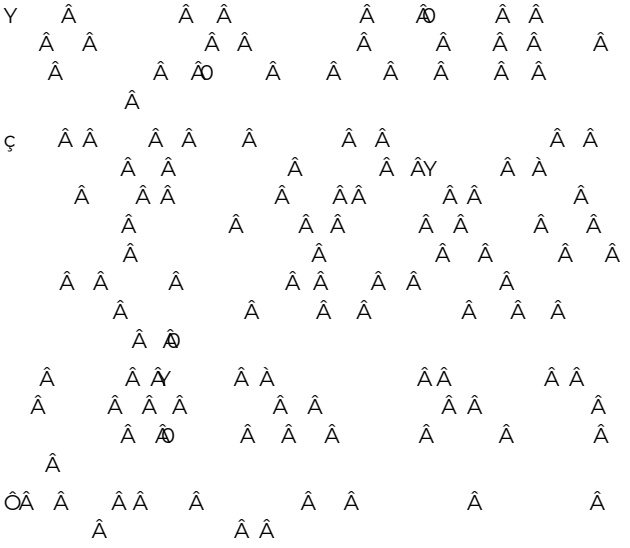
W i Âdi Âî « Â ÂÀ Âdi ÂÀ «X« À « Â i ÃA ÂX Âdi Âi i X«Xi

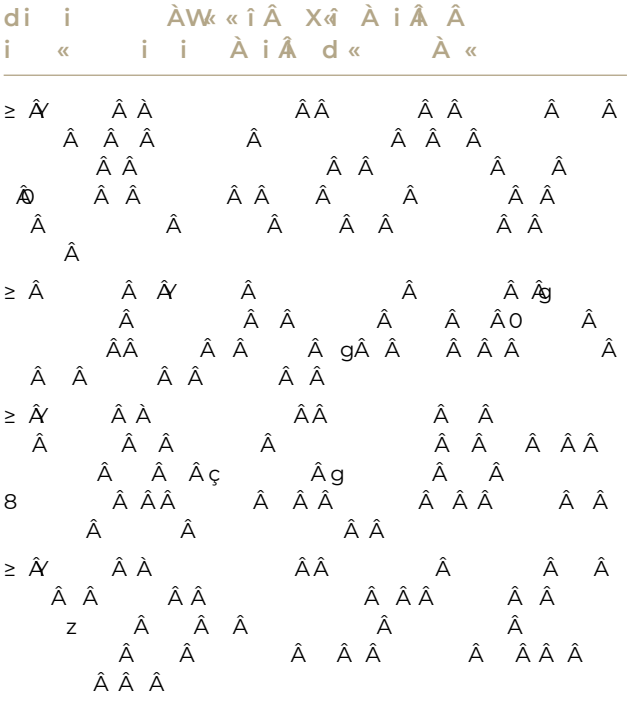
Â Â	Â Â	Â Â	Â
Y Â À			
Y Â Â Â ...			
Y Â À Â Â Â			
Y Â Â0 Â Â			
Y Â Â Â g			
Y ÃY Â Ân			

ÀW . . gÂb ÂV f .®Â
b Àb . . À . Â Â

g Â Â Â Â Â ÂY Â À Â
Â Â Â Â Â







5i « Âdi Â« i Â. Â « «Â di X i «i

≥ ÂY Â À Â Â Â ÂY Â À Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Y Â À

X 4 « î Â. Â ' « i

≥ Â Y Â À Â Â Â Â Y
Y Â Â n Â Â Â ÂÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
≥ ÂY Â À Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â n ÂÂ Â
Â ÂY Â À Â Â Âç
0 ÂÂ Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
≥ ÂY Â À Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â

X « î Â À î 5 « i Å Â « i « i i

≥ Â Â Â

X « î Âd À d« Â Âdi Â« i

≥ Â Â Â

X « î Âdi Âs i À Xi Â « À « Â Âî î À «

≥ Â Â ÂÝ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â

ç Âş Â Â ÂÝ
0 ÂÐ
Y ÂÐ

À À

Â ® ÂW

Â Â Â ÂÝ Â À Â Â Â ÂÝ Â Â Â Â Â Â
Â Â
Â Â Â Â ÂÝ Â Â Â Â Â Â ÂÝ
Â Â Â Â Â ÂÝ
ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂÝ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
≥ ÂÝ Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÝ Â
ÂÝ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

À Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÝ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â

f Â Â Â Â Â Â Â ÂW ÂÂ
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Y Â À
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
...Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

X « î ÂX 4 « î Â Â ' « i

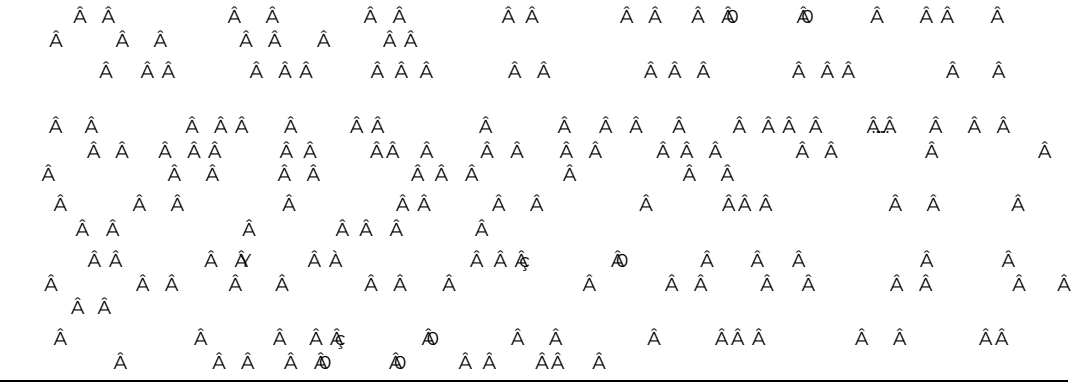
≥ Â Â ÂY Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

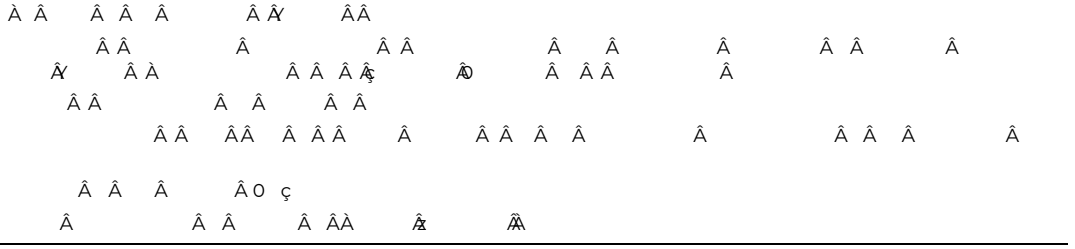
Â Â **Â Â** **Â Â** **Â Â** **Â Â**

Â Â Â Y
... Â Â
X ÂY

À À

Â **® ÂW**





X « î Â i ÀW « î Â X « î À i Â Â « i i À i

≥ Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

X Â Â Â Â
≥ Â Â
Â
Â

À À

Â ® ÂW

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

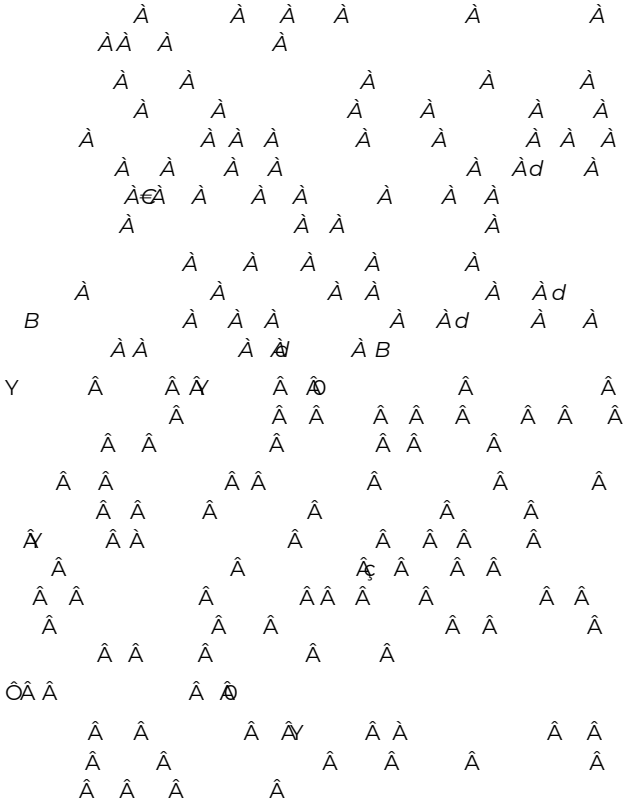
g À® À . Âof Â À À Âo ÂW f.®Â
b Àb . . À . Âf Âof Â®ÀÂ
f z À WfÂof Â®ÀÂo. fW. Â
0g g À®f

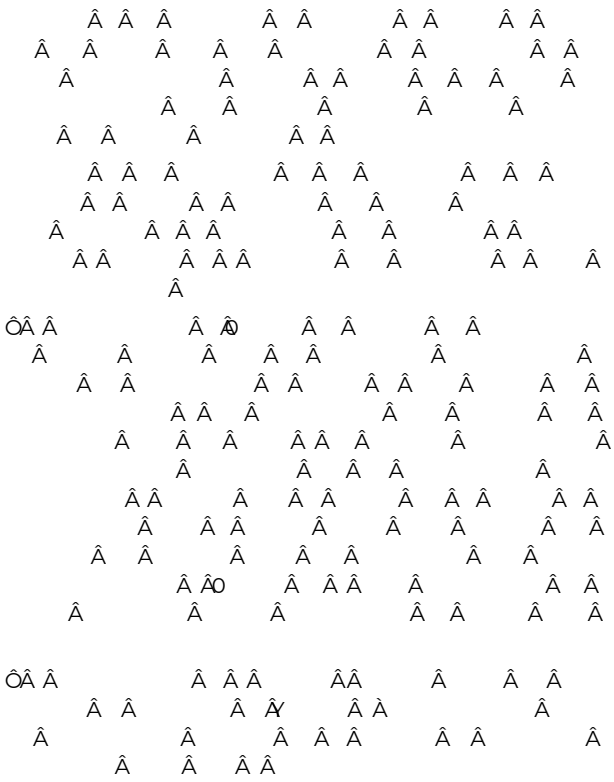
≥ Â Â Â ÂY Â Â Â Â
Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂX
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â ÂY Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂY Â
0 Â Â Â Â Â Â
Â Â
Y Â Â Â Â Â ÂY Â À
Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂX Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂX
ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Y Â Â Â Â Â Â Â Y Â Â 0
Â Â ÂÂ Â ÂÂ Â

≥ Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â ÂX Â À
Â Â Â Â Â ÂY Â À

Â Â Â Â ÂY Â À
Â Â Â Â
Â Â Â ÂY Â À Â Â Â
0

Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â

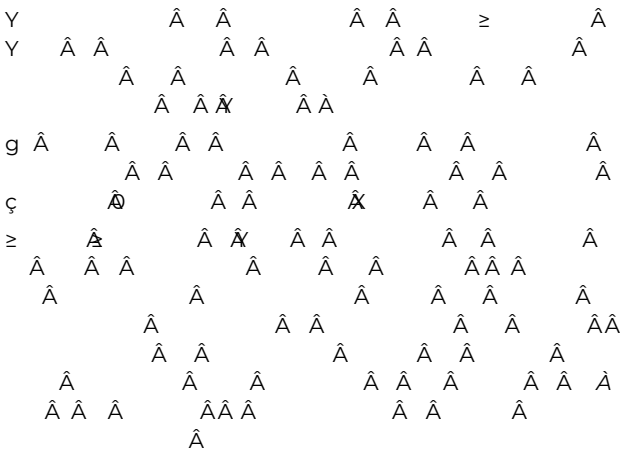




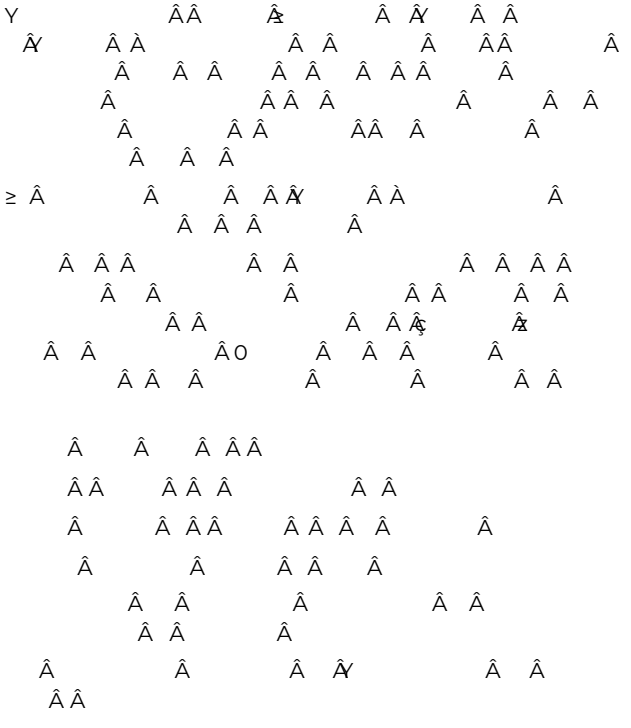
X Â

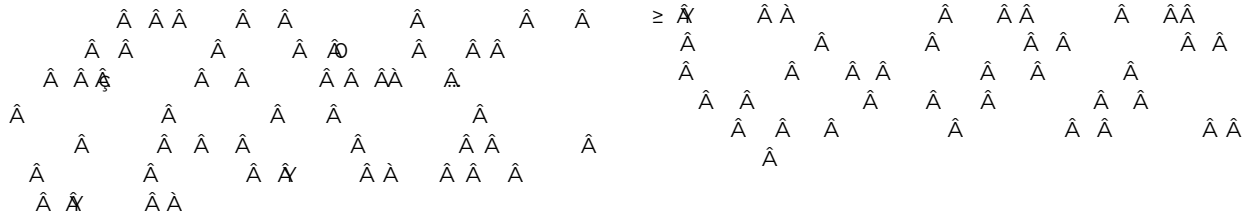
W f . Âi Âi 0À0f f Â
À . g ÂÃ ÂW Âof Â®f f WWf Â
gW ®g

W f . Âi Âi 0À0f f Â
À g ÂÃ ÂW Âo f f WWf Â
À g .f Âi Âo Â®f gW . Â
f Â . .f Âo À Â®f f WWf



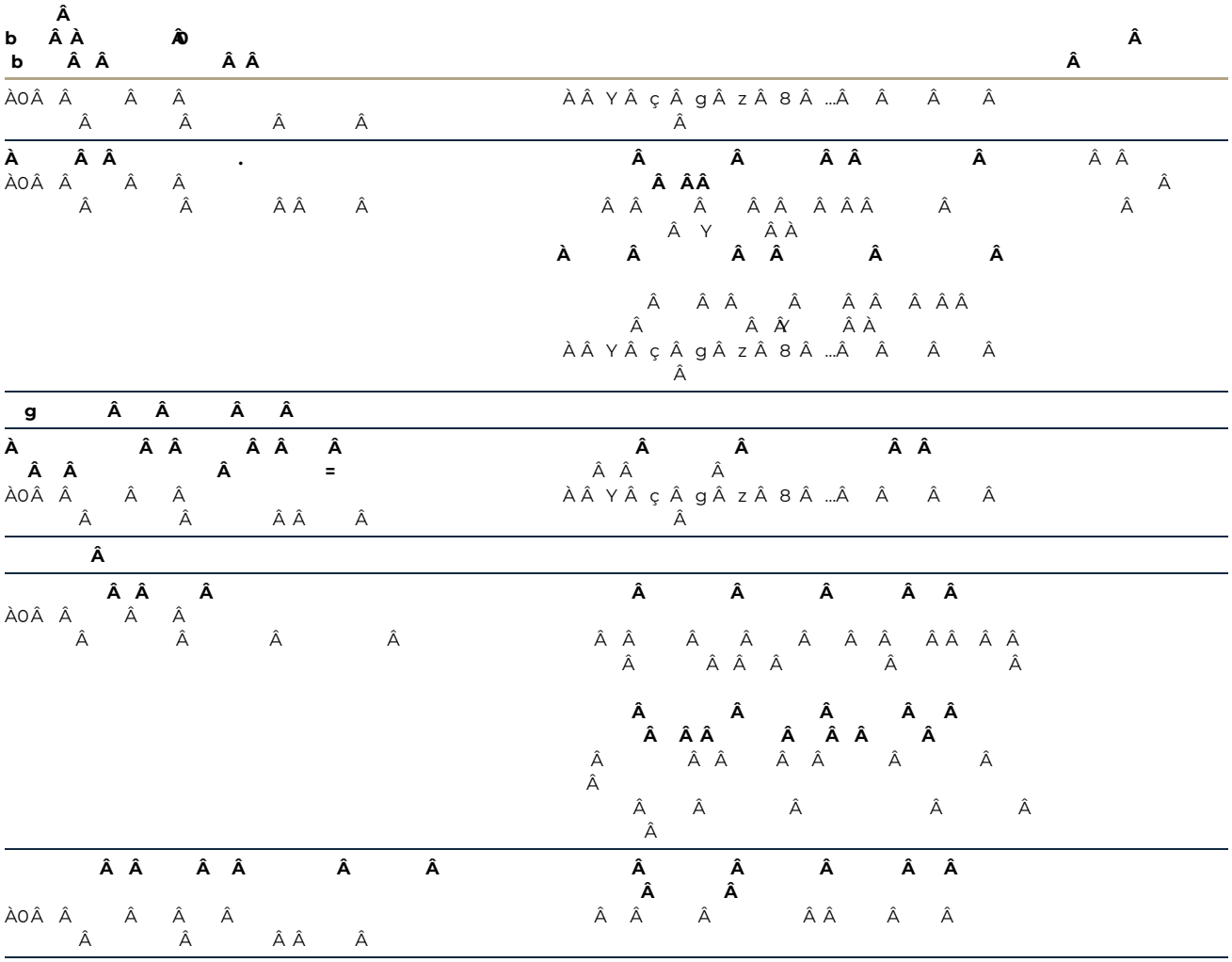
Xî d i Âdî À À « Âdi ÂX i « Â
X À i





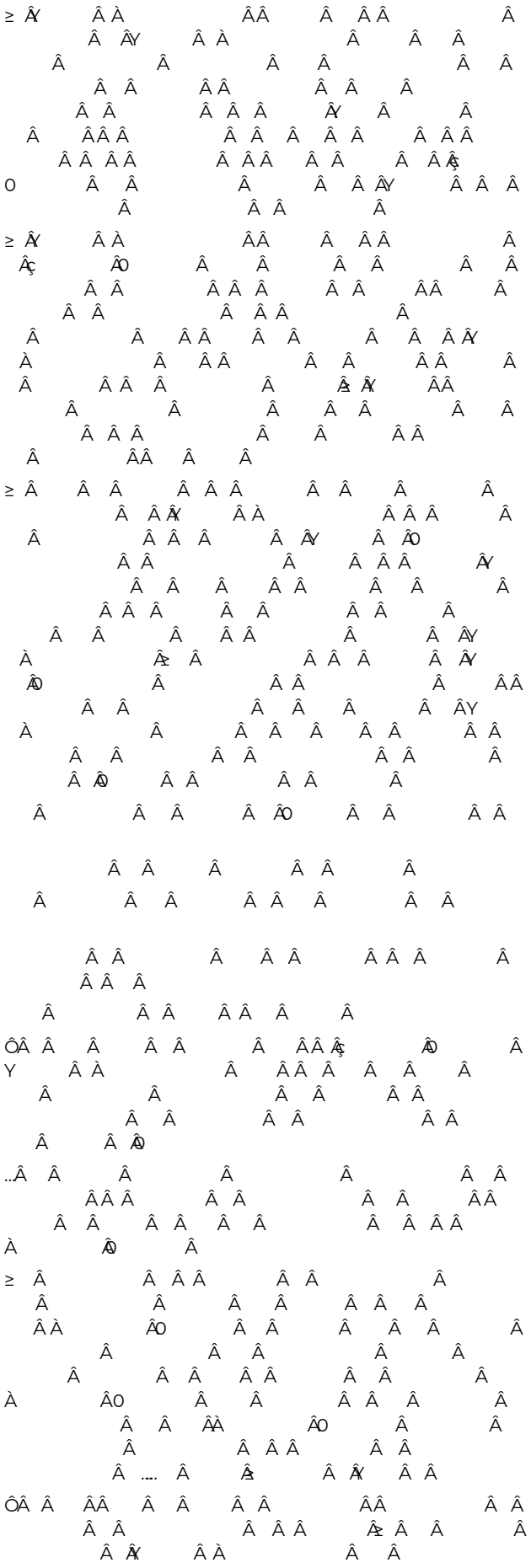
Â Â Â Â Â
À Â

≥ Â Â ÂÂ Â Â ÂÂÀ Â Â ÂÂ Â Â Â
Â Â Â Â Â

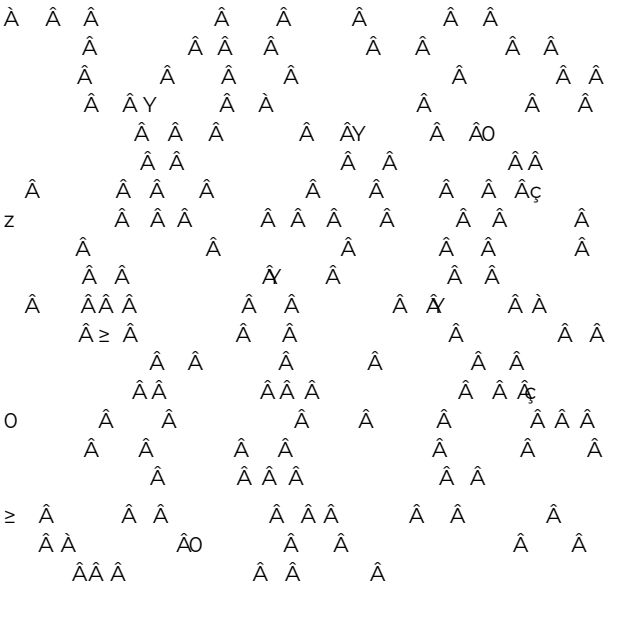


DZB r

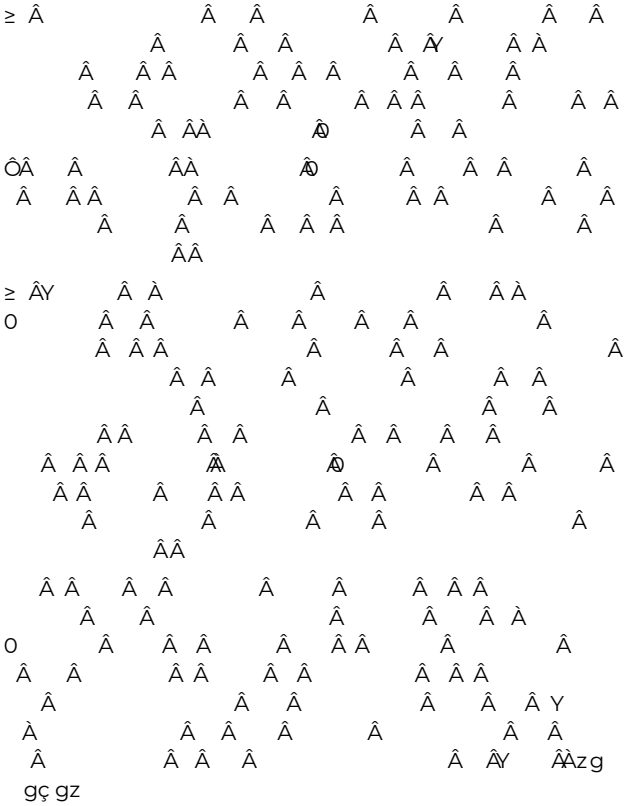
≥ Â Â Â



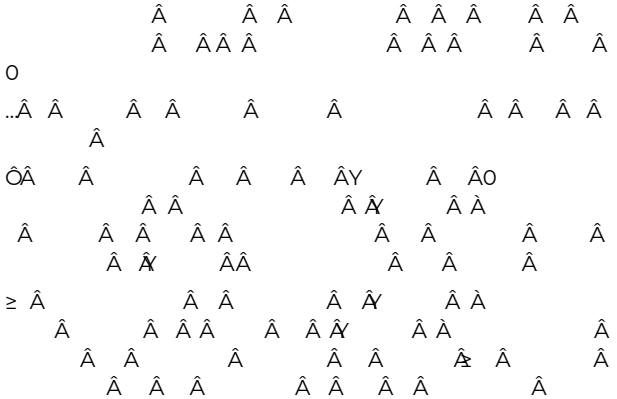
X i Âdi ÂÀÂ « « i Âdi Âî î À « Â À «XÀWi ÂÂi i Wi Âdi Â À dÀ À« i Â X«À

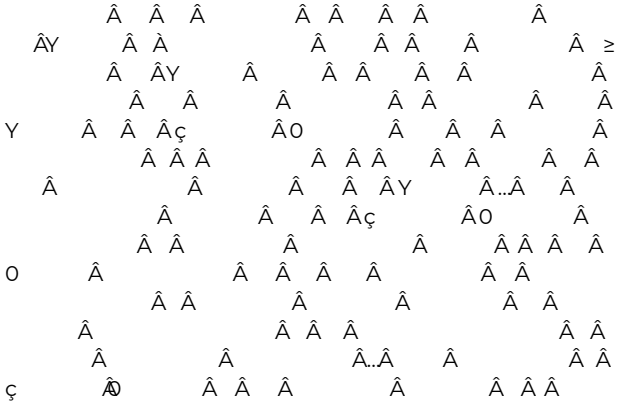


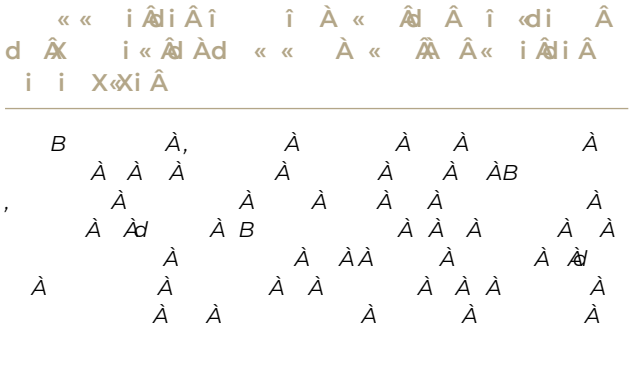
®. fÂofÂg g À. Â À ®WÀV®fÃÂ Âf V f Âo ÃW f.®Â bÀb . . À.



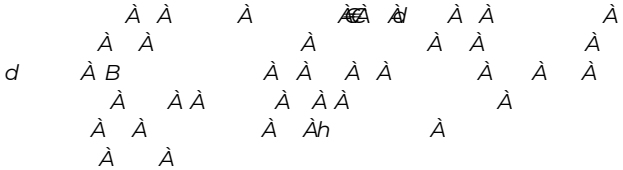
Â Â Â



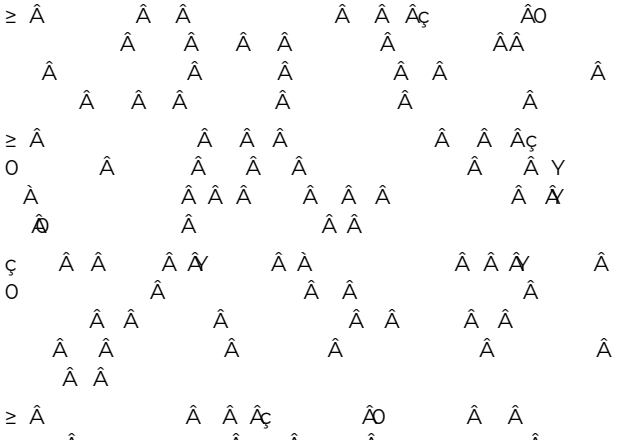


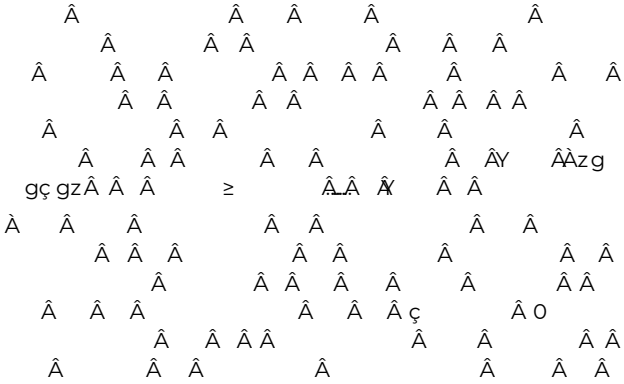


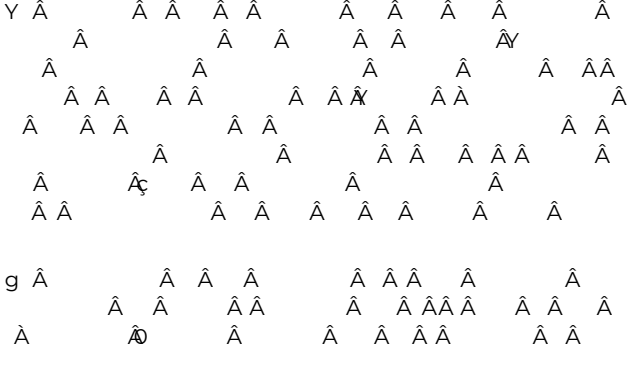
i Âdi Âî « Â « ÂÔÂ À i Wî i 5î î À i Âd Â À « Â Âi À « i ÂÔÂ À WÀ « Âdi Âî i Âdi ÂÀÂ « « i Âdi Âî î À « Âd Â î «di Â d ÂX i « Âd Àd « « À « ÃÂ Â« i Âdi Â i i X«Xi Â



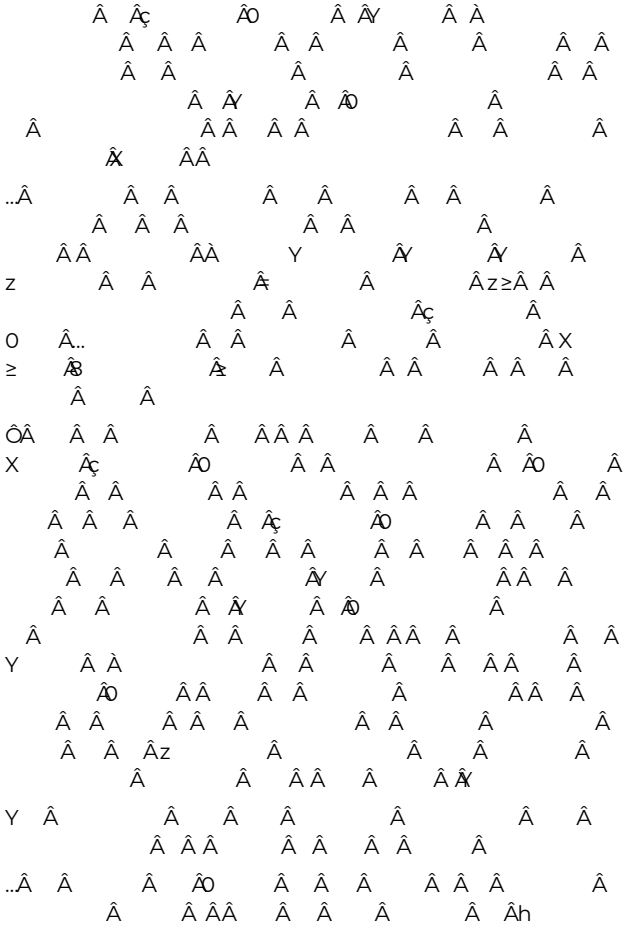
®. fÂofÂg g À. Â À ®WÀV®fÂNÂ®ÀÂo. fW .WfÂ 0g g À®f

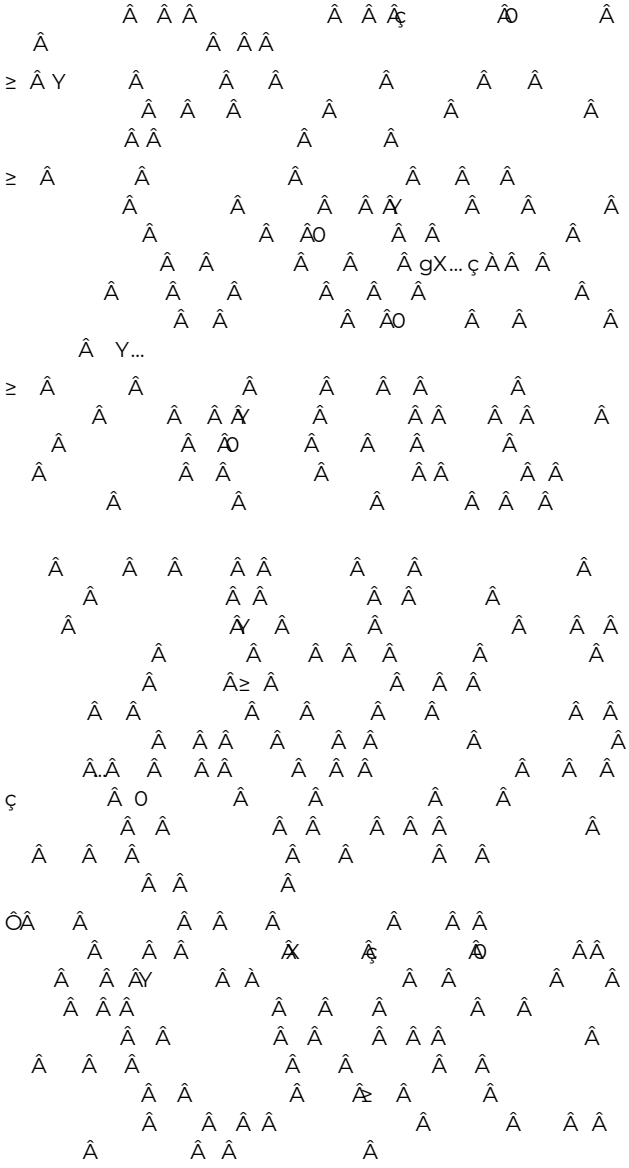






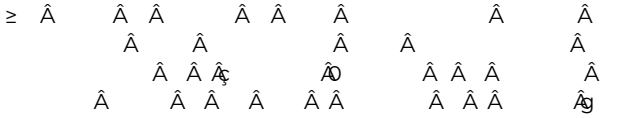
î î À « Â« i



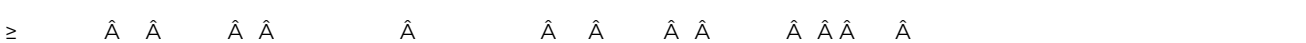


D

î î À « ÂÀ «ÀWiÂÂ i i



X « u i Âdi Âi 4 À Xi Â À «4«ÀWi ÂX«Wi Â ÂÂ À « Â



fV. bÀ Â	V	ÂÂ 0Â Â Â	V	C B B Â Â Â	V
				Y.Â	
Â		Â		Y.Â Â	
				Y.Â	Â
Â	Â	Â	Y.Â		Â
Â	Â	Â	Y.Â		Â

ÀÀ , À À À À À À À À
d€Â € À À À À À À À À À À À À

X « u i Âdi Âi 4 À Xi Â À « À «4 ÂX«Wi Â ÂÂ À « Â

Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â

w Â	v Â Â	v Â Â
Â Â		
Â Â Â Â Â Y		
Â Â Â Â Â Â Â		

≥ Â Â Â Â Â Â Â
ç Â0 Â Â Â Â Â Â ÂÂ
Â ÂÀ Â0 Â ÂÂ Â
Â Â Â Â Â Â Â±
...Â ÂX Â Â

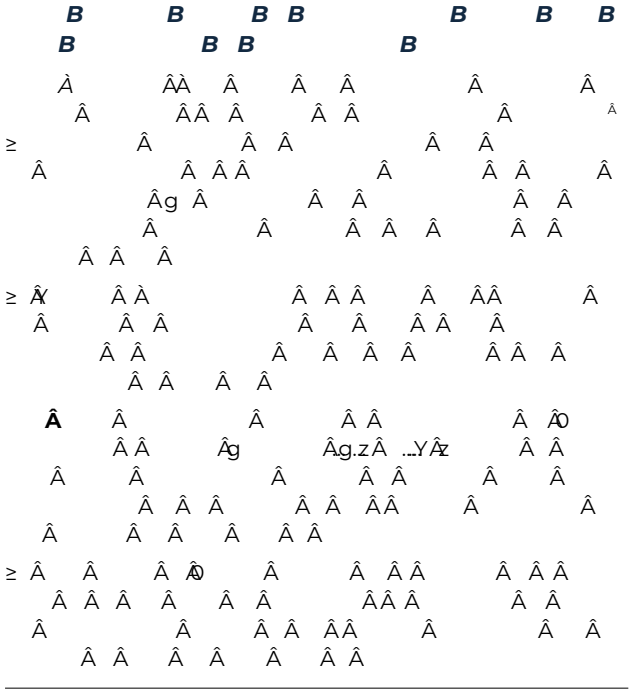
≥ Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂX Â À

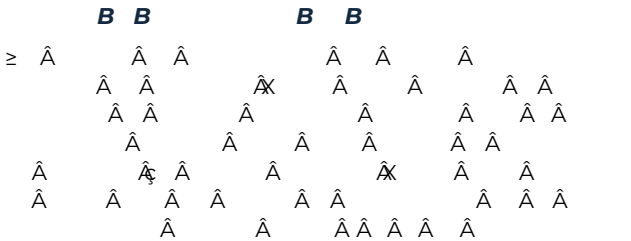
Y Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â

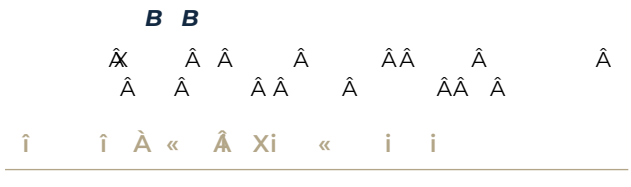
ÀX « Âdi Âi 4 À Xi

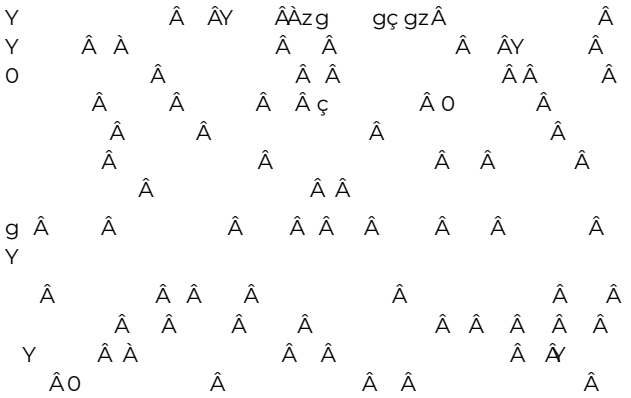
≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â ÂÂ Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

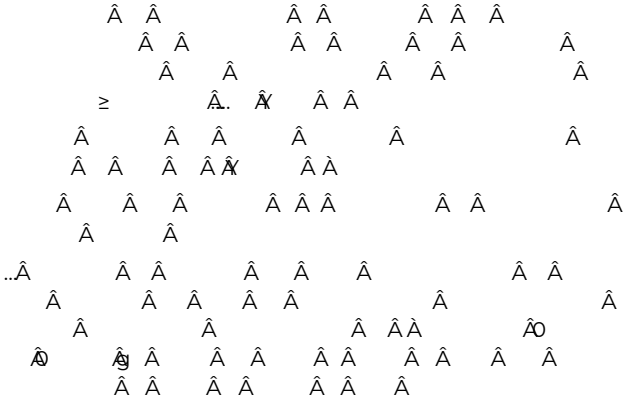
≥ ÂY Â À Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

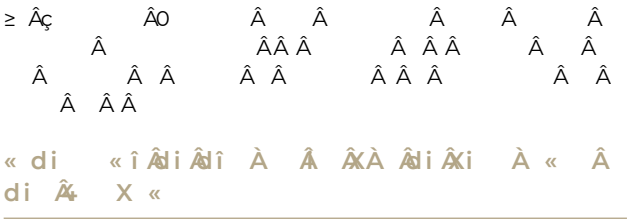


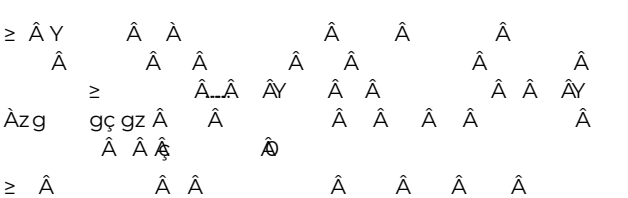


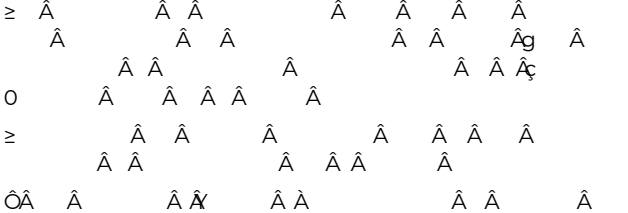


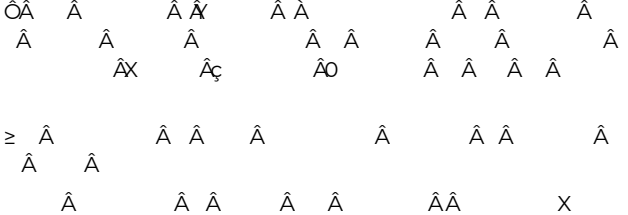


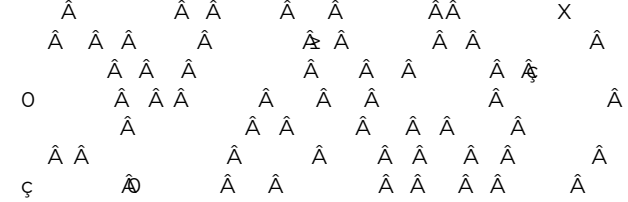


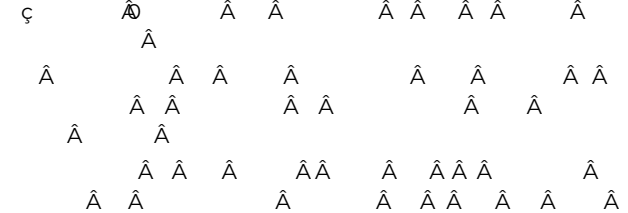


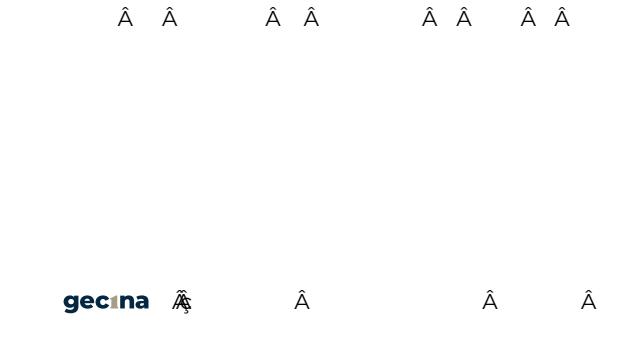












w Â Â	. Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	À Â Â

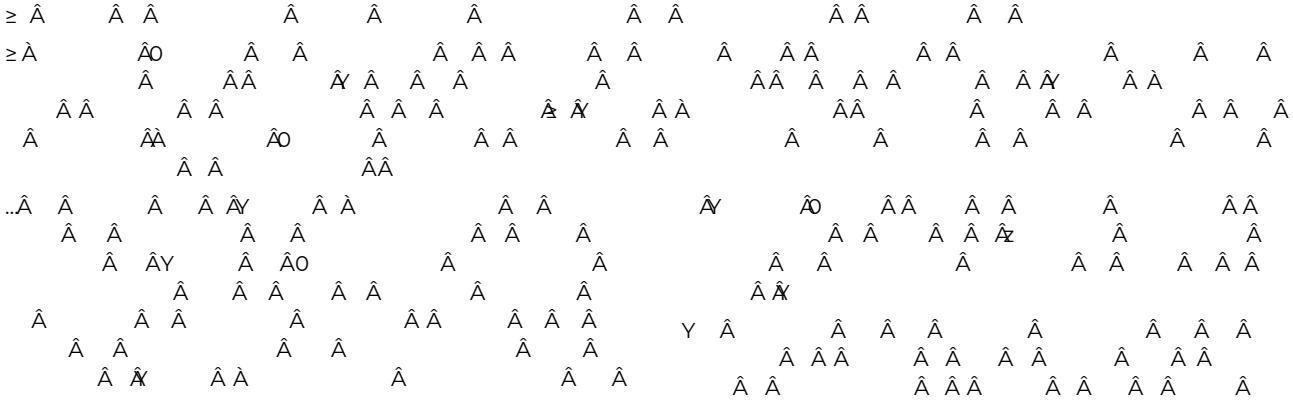
..Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â ÂY Â À Â Â Â Â
Â Â X Â Y Â Â Â Y
À Â Â Â Â Â Â Â Â
X Â Â Â Â Â Â
..Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â0 Â Â

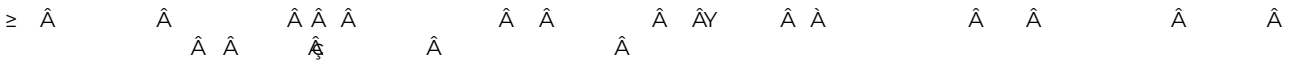
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Y Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
À Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

g g À . Âof Â f V f Âo ÂW f.®Âo Àb . . À .

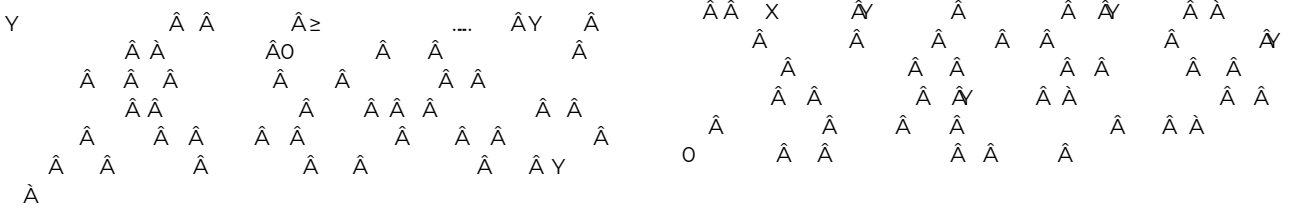
≥ Â Â Â Â Â Â Â ÂY Â À Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â



g g À . Âo Â g .bf Âo W f.®Âo Àb . . À .



î î À « ÃÂ «W î i Â Â
i î i ÃÂ Â î «di Âd ÂX i « Â
d Àd « « À «



ù B B B B B BB B B B B B C B
B B B

Â Â Â
Â
À À

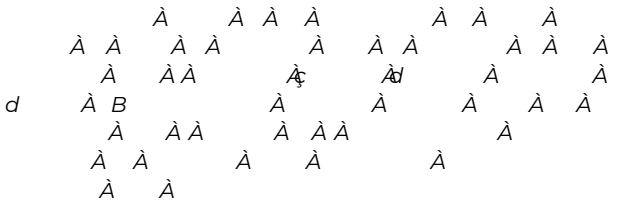
g Â

Â						
Â Â	À	ÂX	Â Â	Â	Â	Â
Â Â	À	ÂX	Â Â	Â	Â	Â Â
Â	À	ÂX	Â Â	Â	Â	Â
À Â Â	À À	Â Â Â	Â	Â Â Â	Â Â	Â Â
À Â Â Â	À	ÂX	Â Â	Â Â	Â Â	
Â Â Â Â Â	À ≥	Â Â Â Â Â

ù B B B B B B f B B B B C B B B

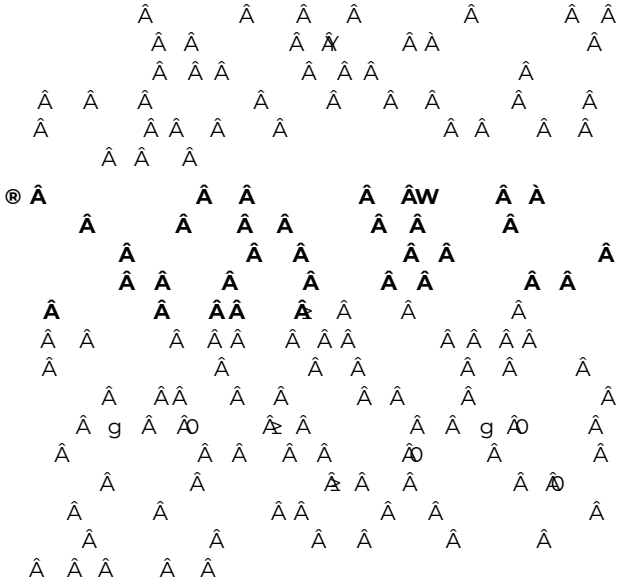
Â Â Â Â
À À

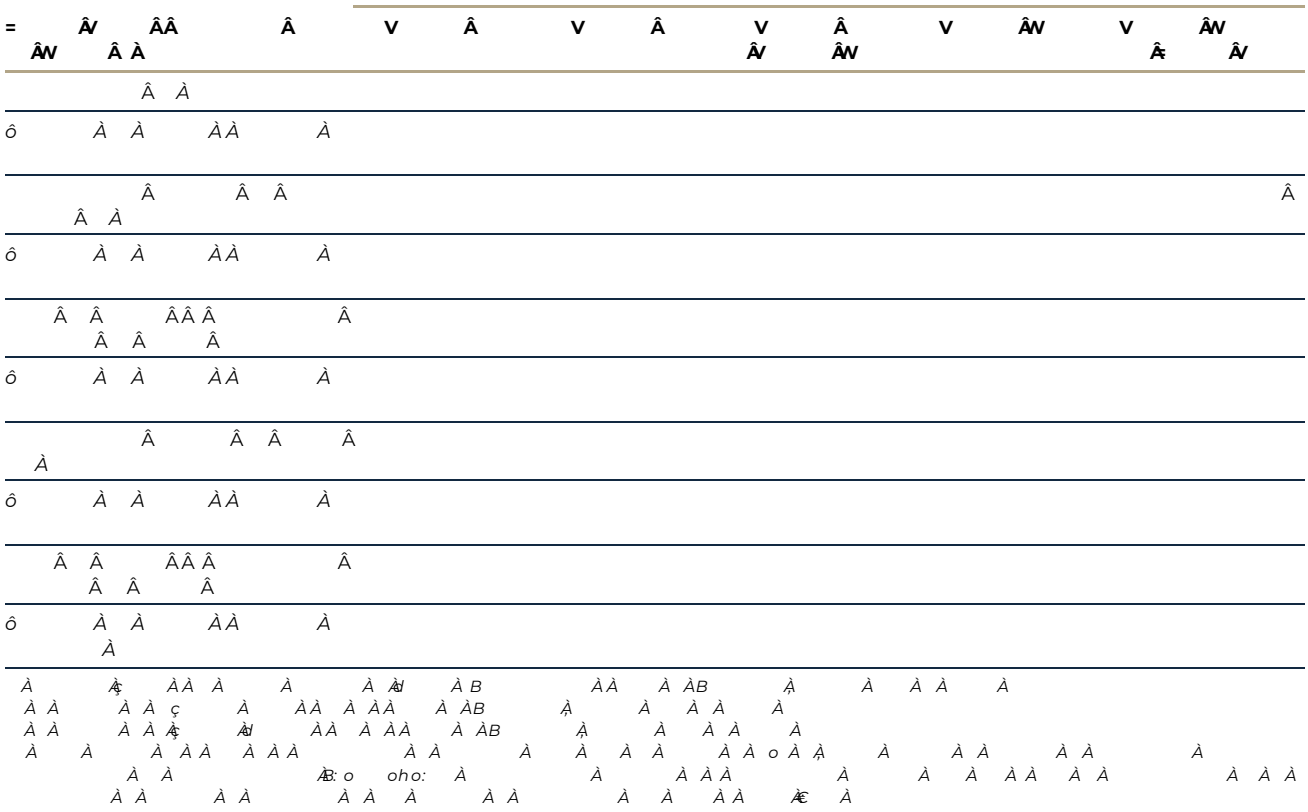
| **g Â Â** | | |



À « Âdî « î

î « Âdi Â5 î5À





g g À . Âo Âo. fWf Â 0g g À®

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â ç
0 Â Â Â Â Â Â Â
Âş Â Â

î î À « ÂÀ «W î i Â Â i î i ÂOÂÀÂd« i X «Xi Âs î î À i

Y Â Â Â≥ Â…Â ÂY Â
Â À ÂO Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂÂ Âş ÂO
…Â Â Â ÂÂÀ ÂO Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂX
ç ÂO Â Â Â ÂY Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

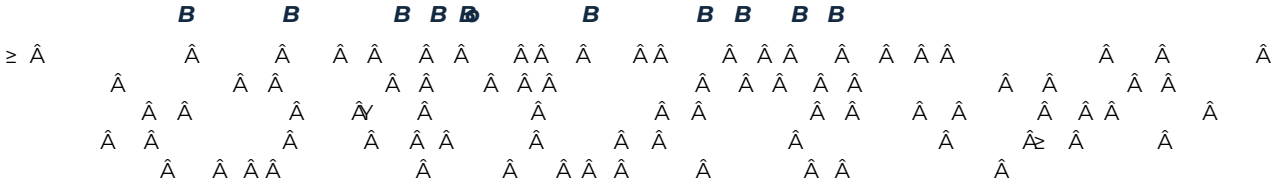
ç Â0 Â Â Â Â Â Â
Â ÂÀ ÂO Â Â Â
Â
ÔÂ Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â
X Âç ÂO Â Â Â ÂO Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Âş ÂO Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂY Â ÂÂ Â
Â Â Â Â Â Y Â Â 0
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂY Â À Â Â Â
Â Â Â Â ÂO Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Âz Â
Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â
ÂX
Y Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
…Â Â Â ÂO Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂÂ Â Â Â Â Âh

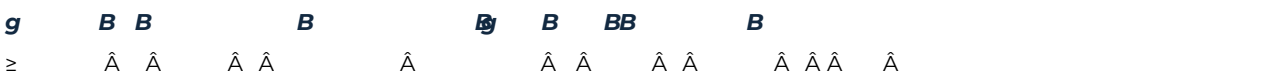
D

Â Â Â
Â
À À

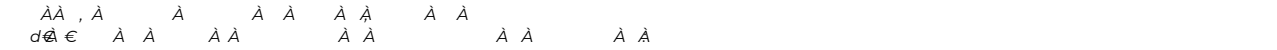
g Â

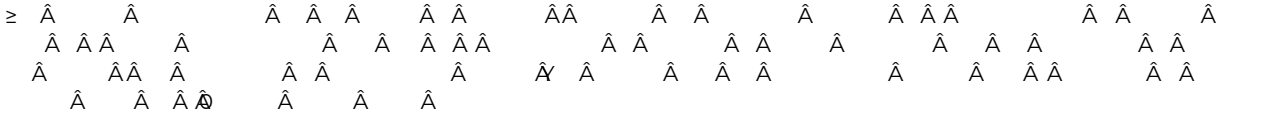
	Â				
	Â Â			≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â



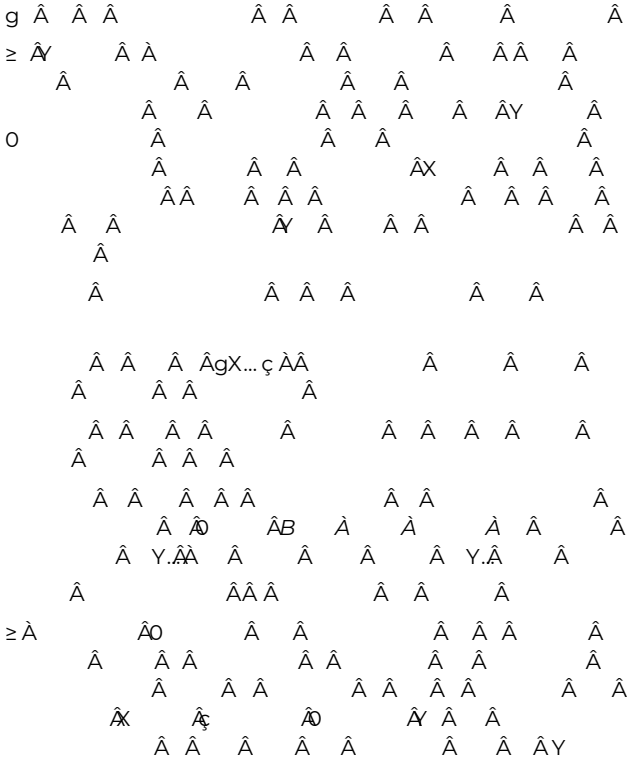


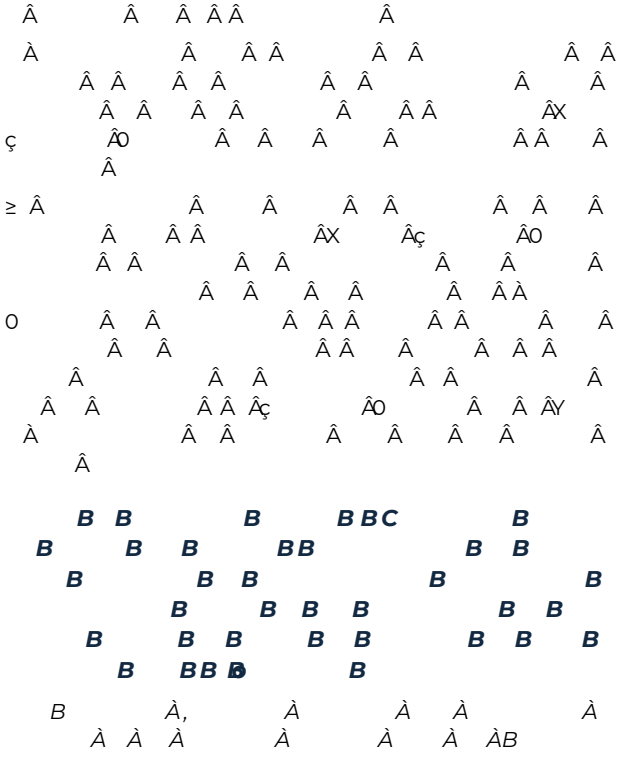
f V. bÀ Â	V	ÂÂ Â	0Â Â	V	C Â	B Â	B Â	V
							Y.Â	
	Â			Â		Y.Â		Â
							Y.ÂÂ	
							Y.ÂÂ	
							Y.ÂÂ	

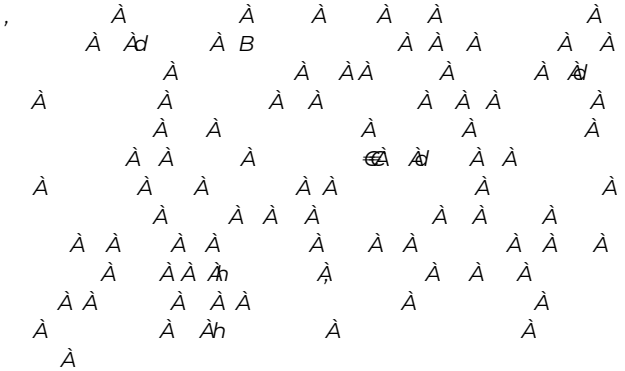


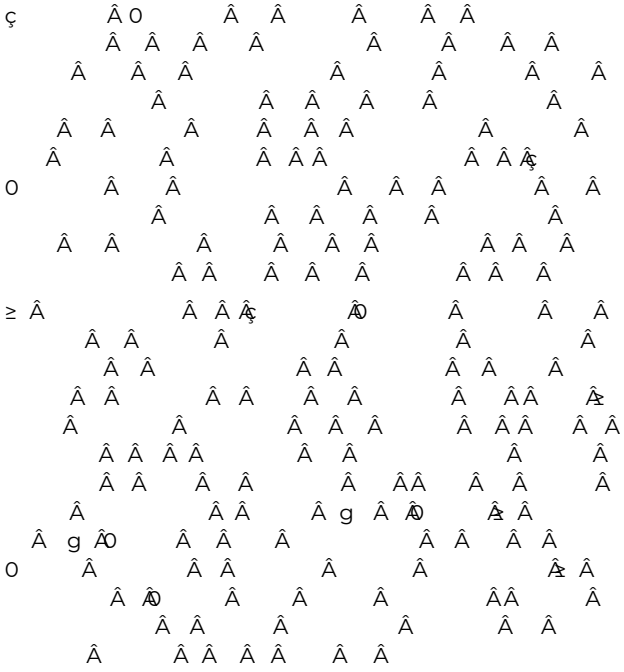


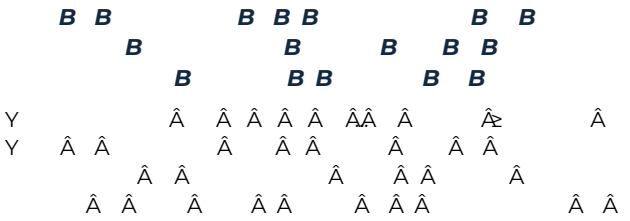
W Â	V Â Â	V Â Â
Â Â		
h Â Â Â Â z		
h Â Â Â		



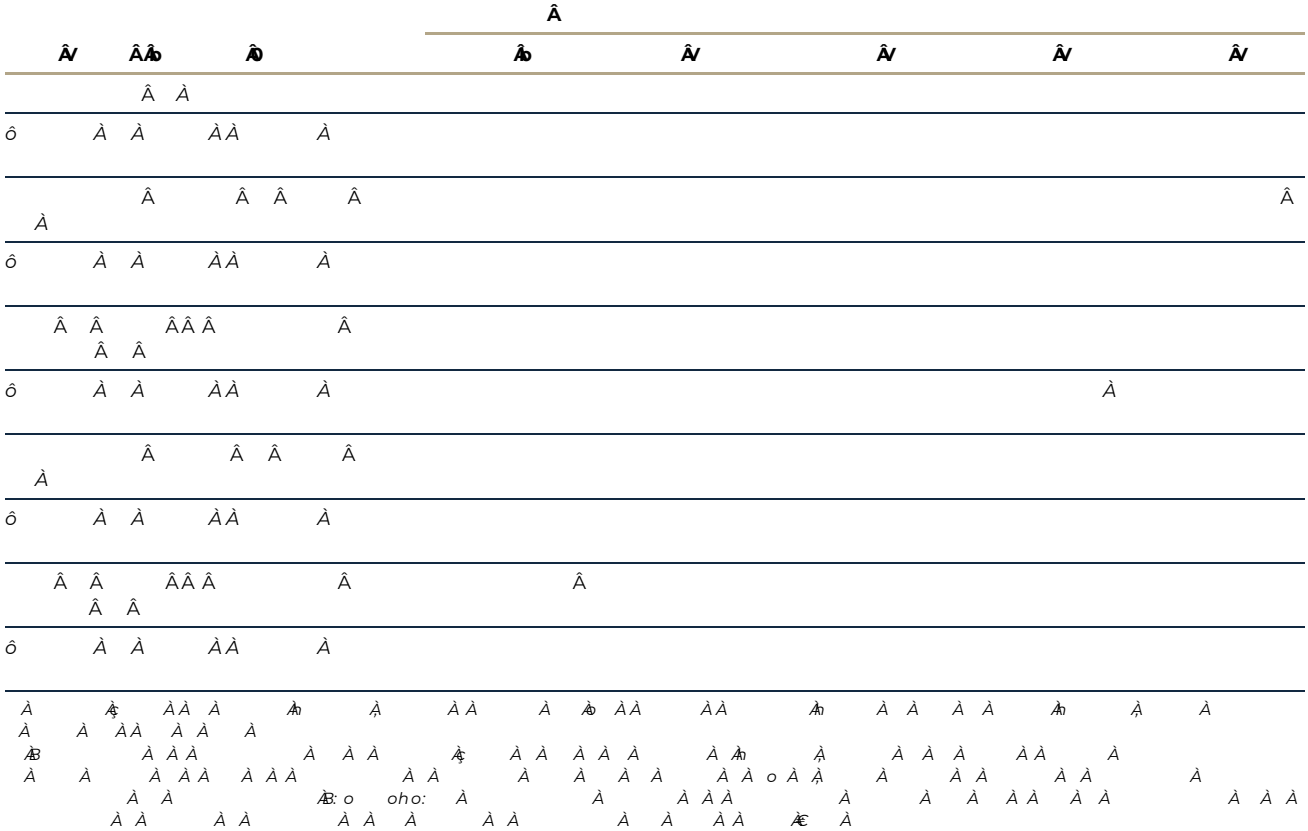








D



g f À . Â À bÀ b. gf Âof Âg g À . Âof Âo. .0f À Â À bÀ À. f Â WÀ

g Â Â Â

ÀWiÀ ÂîXÀ « À «4Âdi Âî î À « ÂdiÂX' À iÂd« 5iÀ Â À dÀ À« iÂ X«À Â ÀWiÀ Â

o À À	Â	Â	Â	Â
B B B ê B C				
Â				
Â Â				
Â Â				
Â				
Â Â				
À Â Â Â Â				
À Â Â Â Â				
À®				
B B B ê B C				
Â				
Â Â				
Â Â				
Â				
Â Â				
À Â Â Â Â				
À Â Â Â Â				
À®				
B B B				
Â				Â
Â Â				
Â Â				
Â				
... Â Â				
Â Â				
À Â Â Â Â				
À Â Â Â Â				
À®				Â

À À ç À À À

ÀX « Âdi Âi 4 À Xi Â «W î i Âd À Âi i X«Xi ÂÔÂX' À i Â À dÀ À« i Â X«À Â ÀWi À Â

À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

ÀX « Âdi Âi 4 À Xi Âdi i i Âd« «Wi Âd À Âi i X«Xi Â ÂX' À i Â À dÀ À« i Â X«À Â ÀWi À Â

À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

' « « i Âdi Â «W « Âd « Âdi Â X « « Â Âd ÀX' À Âd ÀX « Â « 4 À « Â Âi Â « Âdi Â X « « Â Âd ÀX' À Âd ÀX « Â ÀWi À Â

' « « i Âdi Â «W « Âd ÀX « Âdi Âi 4 À Xi Â Â 4 À « Â Âi ÂX « Âdi Âi 4 À Xi Â ÀWi À Â

À

ç Â À

ç Â ÂY Â À

Â Â Â Â

Â Â Â Â ÂX

ç Â Â Â

ç Â Â Â Â Â Â

Y Â Â Â Â ÂÔ Â ÂÂ Âg Â...Y

z Â Â Â Â

À Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

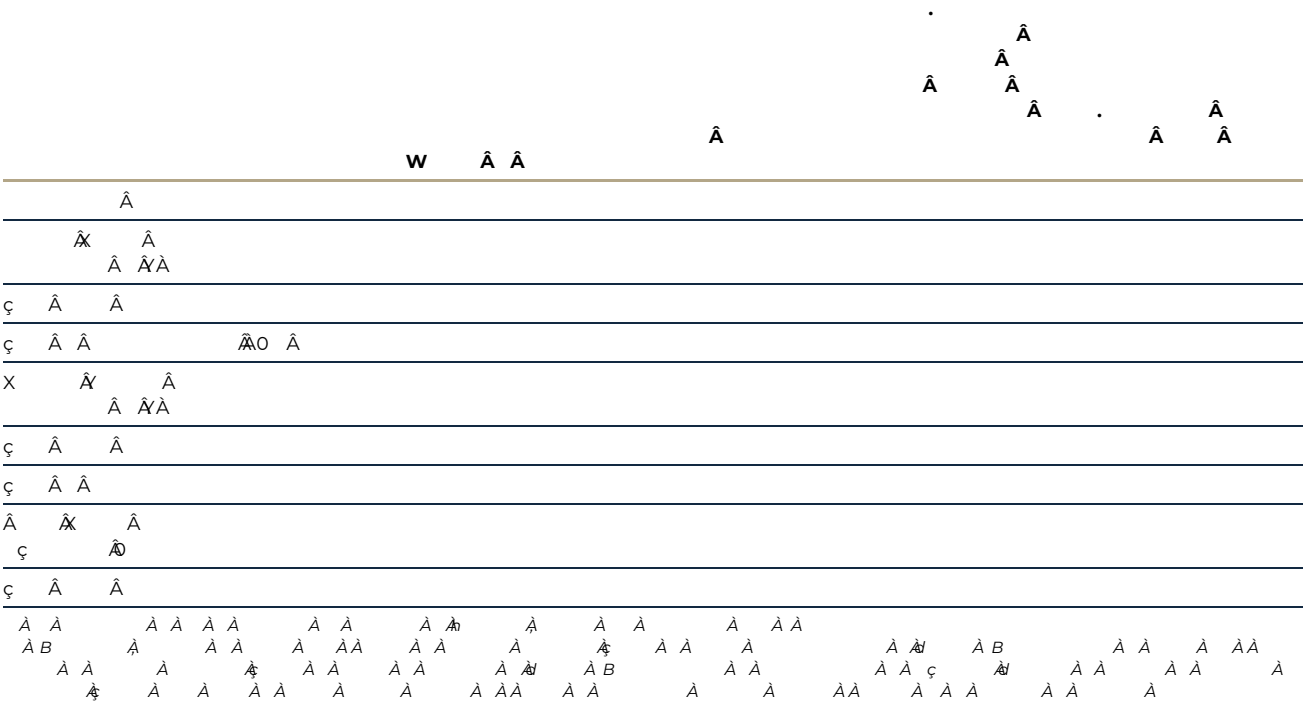
À Â Â Â Â Â Â Â

Â Â

À À À

ÀWiÀ ÂîXÀ « À «4Âi Âî î À « ÂÀ «ÀWiÂ «À i i ÂdiÂX' À iÂd« «5iÀ Â À dÀ À« iÂ X«À Â îX «4Â ÀWiÀ Â

À i Â« 4 À « Â ÀWiÀ Â


W Â Â
Â
Â
Â Â
Â
Â
Â Â
Â
Â

30
DISNEY
DISNEY
DISNEY

b %

EZA % % % % % BB9
À

EZB % % % % BBB

EZC % % % % % % BBC

EZD % % % % % BBD

EZE V % % % BBE
z Â
Â Â Â
Â
0 Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
… Â
À Â Â

EA % % % % %

À

o À À		
C B B	**B B**	**B B**
... Â Â	Â Â	Â Â
... Â Â	Â Â	Â Â
... Â	Â	Â
À Â Â	Â	Â
h Â	Â	Â
... Â	Â	Â
Y Â Â Â	Â	Â
... Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â	Â	Â
... Â Â Â	Â	Â
À Â Â	Â	Â
C B	**B**	**B B**
... Â Â	Â	Â
	Â	Â
Y Â Â Â	Â	Â
À Â	Â	Â
Y Â Â	Â	Â
Â Â Â Â	Â	Â
À®Åof Â®ÀW.z	**Â Â**	**Â Â**

o À À		
ê B	B B	B B
Y	Â	Â
	Â Â	Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â Â	Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â Â
ê B B B B B B B B	B B	B B
Â Â Â Â Â Â	Â	Â
B B	B B	B B
ç Â Â Â	Â Â	Â Â
Â Â Â	Â	Â
... Â Â Â	Â	Â
Â Â		Â
Â Â	Â	Â
B	B B	B B
ç Â Â	Â Â	Â Â
... Â Â		
ç Â Â	Â	Â
z Â Â Â	Â	Â
ç Â Â Â Â	Â	Â
À Â Â	Â	Â
À®åb ÂÀ .zÅ Åbf ÂÀ . À Â f	Â Â	Â Â

E

EZB % % % %

o À À		
B B	B	B
Y Â Â	Â	Â
Y Â	Â	Â
B B	B	B
B B B B B B	B	B
B B B B B		B
Â Â Â Â	Â	Â
z Â Â	Â	Â
s B B	B	B
Â	Â	
Â Â	Â	Â
Â Â Â Â	Â	Â Â
À	Â	Â
ç Â Â Â	Â	Â
B	B	B B
z Â Â	Â	Â
ç ÂÂ Â		
Â Â Â Â Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â Â		Â
Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
B B	B	B B
...	Â	Â
B B	B	B B
ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â		Â
b Âg ® À Âf ÂW ®bgÃ .V ÀV®fÃ Â .g À. f ÂfÃÀÂ Wg gÂ r f	Â	Â Â
Â Â Â Â		
Â Â Â Â Â		

o À À		
B B	B	B B
f Â Â Â Â Â		Â
0 Â Â Â Â Â ÂÂ		Â
0 Â Â Â Â Â		
f Â Â Â Â		
0 Â Â Â		
B	B	B B
ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â		Â
b Âg ® À Â® VÀ®Ã .V ÀV®fÃ Â .g À. f ÂfÃÀÂ Wg gÂ r f	Â	Â Â

% % % % % %

EZC % % % % % %

| o À À À À À W Â Â Â

EZD % % % % %

o À À		
B B B B B B B B B B B B	B	B B
Â Â Â Â Â Â	Â	Â
ç Â Â Â Â Â Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
Y Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
Y Â Â Â Â Â Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
À Â Â Â Â Â	Â	Â
z Â Â	Â	Â
W Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
... Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
+ B B B B B B B BC	B	B
À Â Â Â Â	Â	Â
Y Â Â Â Â	Â	Â
À Â Â Â Â Â	Â	Â
ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â		Â
À Â Â Â Â Â		Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
+ B B B B B B B B Bé	B	B
Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
Â Â Â Â Â Â		Â
ç Â Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
ç Â Â Â Â Â Â Â		Â
Â	Â Â	Â Â
Â	Â Â	Â Â
... Â Â Â	Â	Â
À Â Â Â Â Â Â Â	Â	Â
+ B B B B B B B B B Bê	B	B
B B B B BCB éB â	B	B
Â	Â	Â
g f .f Âof ÂW® f	Â	Â

EZE V % % %

EZEZA e % BBG
g
EZEZB p % % % BBI
Â Â
Â Â
Â Â Â
Y Â Â Â
EZEZC m % BCD
Â
Â Â
Y Â
Â Â Â
À Â ÂÀ
Â Â Âz
... Â ÂÀ .À Â Âz
Y Â Â Âz
Â Â Â Â Â Â
g Â
...
Â Â Âz
Y Â Â ÂÀ.≥≥g
g Â Â Â Â
EZEZD f % % % % % BDA
≥ Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â
≥ Â Â Â
≥ Â Â Â
≥ Â Â Â Â
≥ Â Â Â
≥ Â Â
EZEZE n % % % % % % % BDC
Â
... Â
Â Â Â Â Â Â
À Â Â Â Â
... Â Â
Y Â Â Â
À Â
Y Â Â
Â Â Â Â
Y Â Â

E

g Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â

z Â Â Â

ç Â Â Â Â Â

À Â Â

g Â Â

Y Â Â Â Â Â

EZEZF n % % % % % % BEC

Â Â

Y Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â

z Â Â

Â

Â Â

Â Â Â Â Â

z Â Â

Â Â Â Â Â

...

Â Â

EZEZG n % % % % % % % BEI

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ

g Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â

ç Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â

Â Â

EZEZH h % BFB

Y Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Y Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

EZEZI V % % BFD

À Â Â

ç Â

Â

g Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

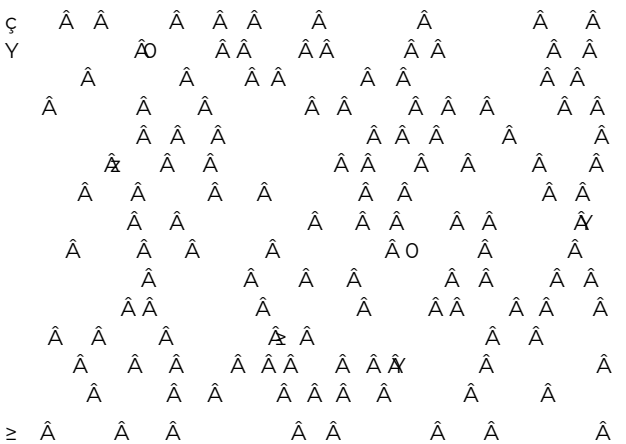
Â Â Â Â Â Â Â

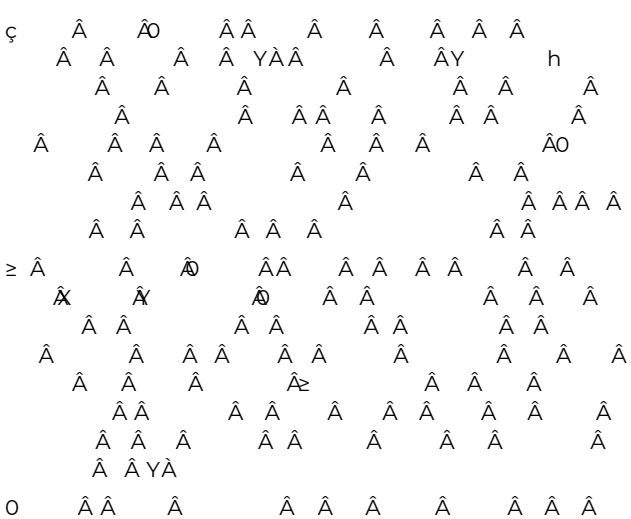
8 Â Â Â Â

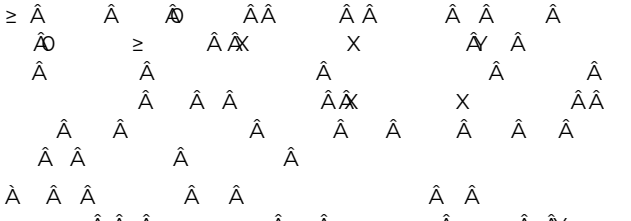
h Â ÂÂ Â Â

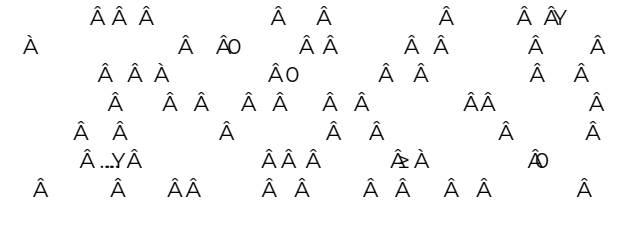
4 Â

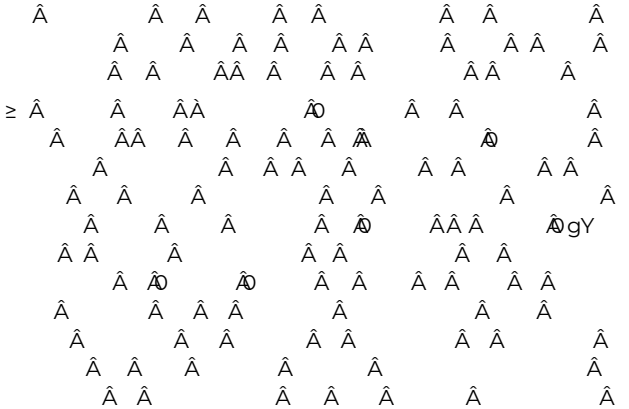
f f WWf

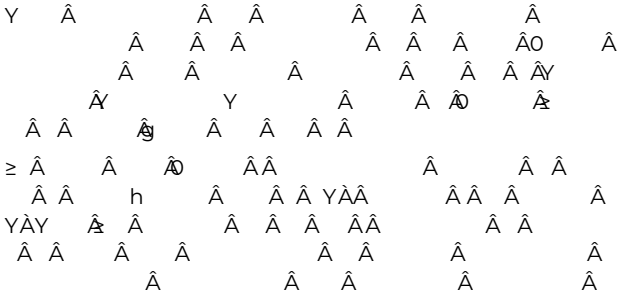


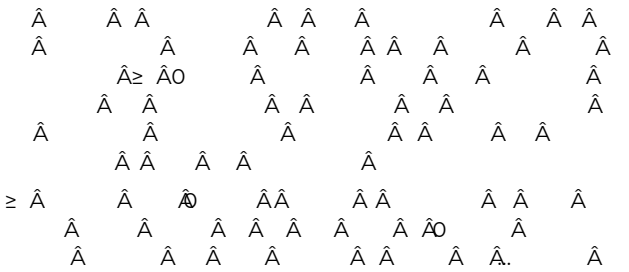


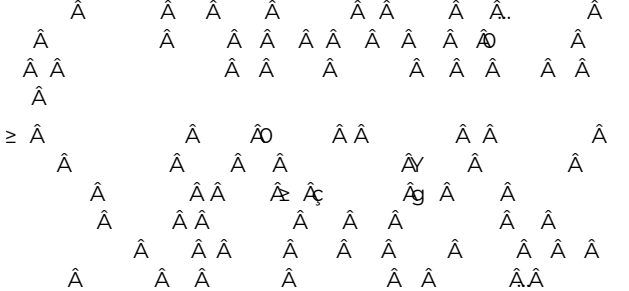


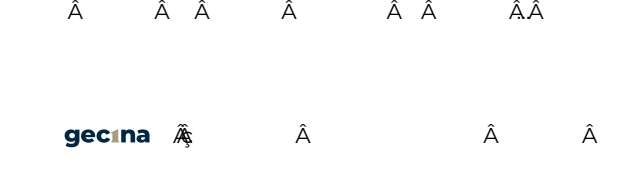




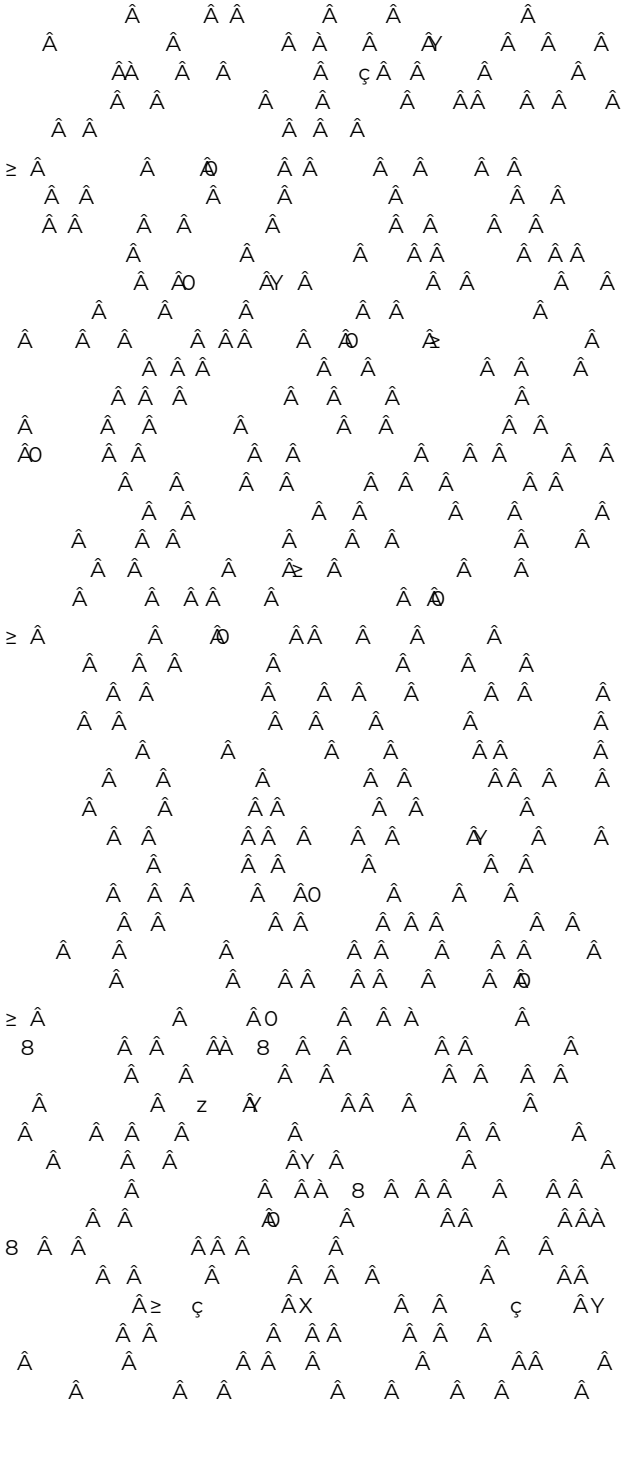


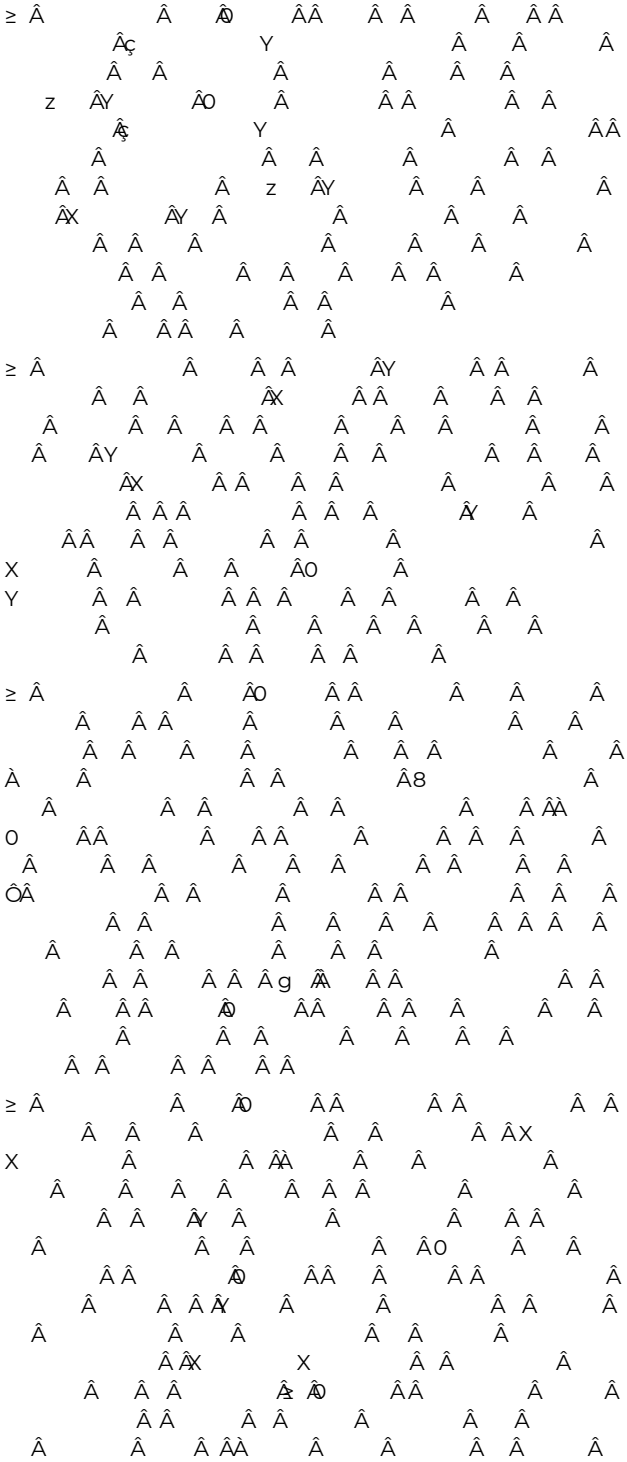






E





Â Â Â

gzg f .f®

≥ ÂY Â Â Â0 Â Â Â Â Â
0 Â Â Â Â Â Â .z
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂ Â
.z Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ ÂY Â
Â ÂÀ Â ÂÀ Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂÂÀ ÂÀ Â ÂÀ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â ÂÂz
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â0
≥ Â Â Â Â Â Â
Âz Â Â Â Â Â Â
Â Â≥ Â0 Â Â

Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â≥ Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Â
0 Â ÂY Â Â Â Â Â…YÂ Â Â
z Â Â Â… Â Âz

g 8 bf ÂbfÂV ®bÀ .

≥ Â Â Â Â0 Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â0 Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â

g . r fÂbfÂV ®bÀ .

À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

. f	Â	Â Â Â
0		
Â Â		.0
Â Â À		.0
À		.0
X		.0
Y		.0
Y Â		.0
Y		.0
0gYÂ		.0
0gYÂ		.0
0gYÂ		.0
0gYÂ		.0
0gYÂ		.0
0gYÂ		.0
0 Â		.0
0		.0
0 Â8 Â Â0		.0
8		.0
8 Â… Â		.0
=		.0
≥ Â ÂY		.0
≥		.0
		.0
≥		.0
		.0
À		.0

E

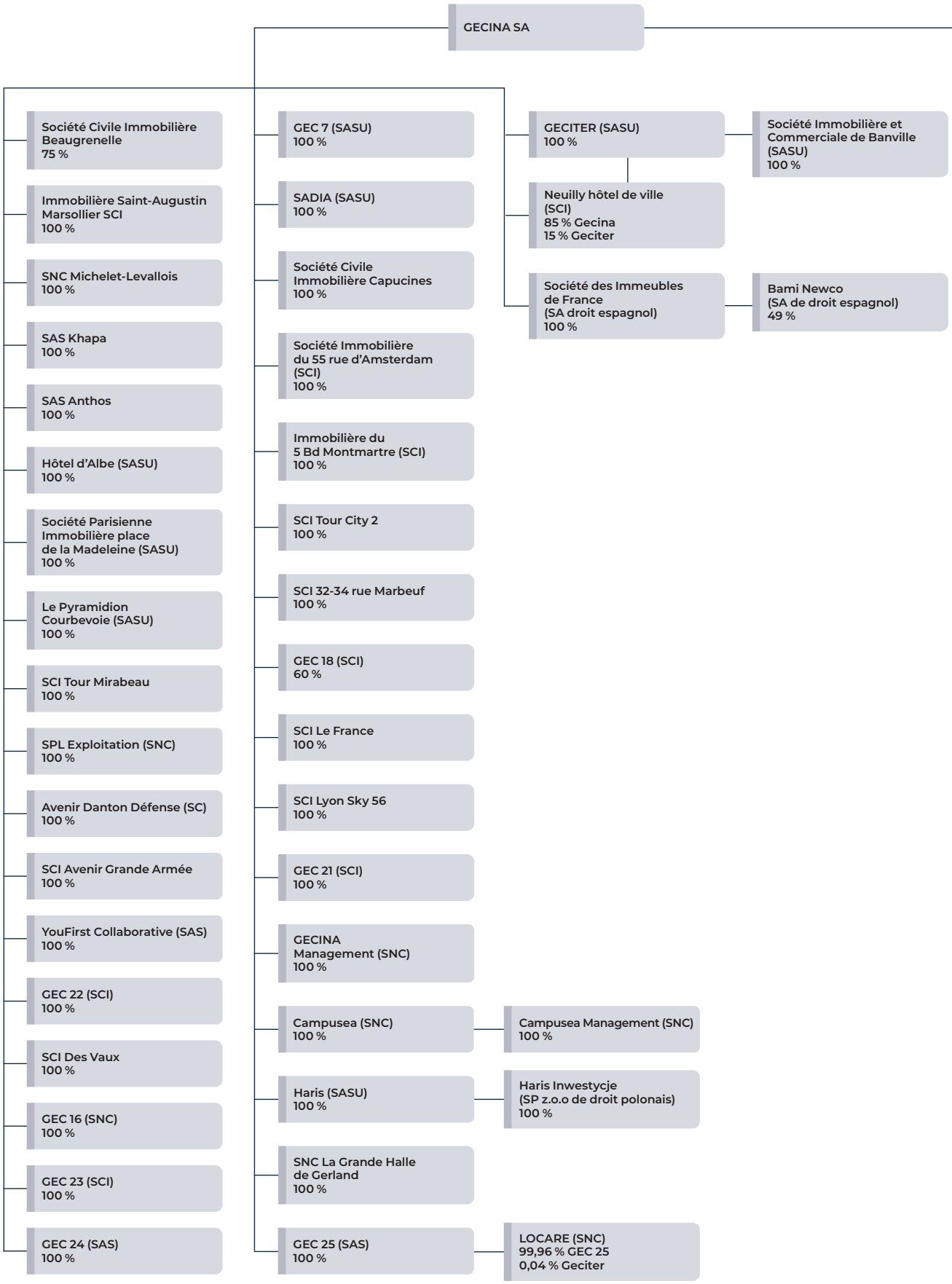
. f	Â	Â Â Â
Y.Â Â		.0
Y.Â Â Â		.0
Y.Â Â Â		.0
Y.Â Â Â		.0
Â Â. Â Â Âg		.0
Â Â À		.0
Â. Â Â Â Â		.0
...		.0
≥Âg		.0
Â Â		.0
Â		.0
Â		.0
Y.Â Â		.0
À Âg		.0
À Âg Â		.0
z Â Â		.0
		.0
Y.Â Â Â Â Â		.0
Y.Âg ÂÂ		.0
Y.Âg Â		.0
YÂg Â		.0
g Â Â Âg		gg
Â. Â Y...		.0
z Â Â Â..Y		.0
z Â		.0
Â		.0
Â		gg
Â Â Â Â.		.0
À0.Â. Â		.0
Y Â Â		.0
Y.Â Â		.0
Y.Â Â		.0
Y.Â Â		.0
Y.Â Â Â Â Â Â		.0
Y.Â Â Â Â Â Â		.0
Y.Â 0		.0
Y.Â Â		.0
Y.Â Â		.0
Y.Â Â Â		.0
Y.Â Â Â		.0
g Â zz..Y.Â...		.0
s B B B		
0gYÂ		.0
B B B		
Y Â	z	.0
z Â Â Â	z	.0

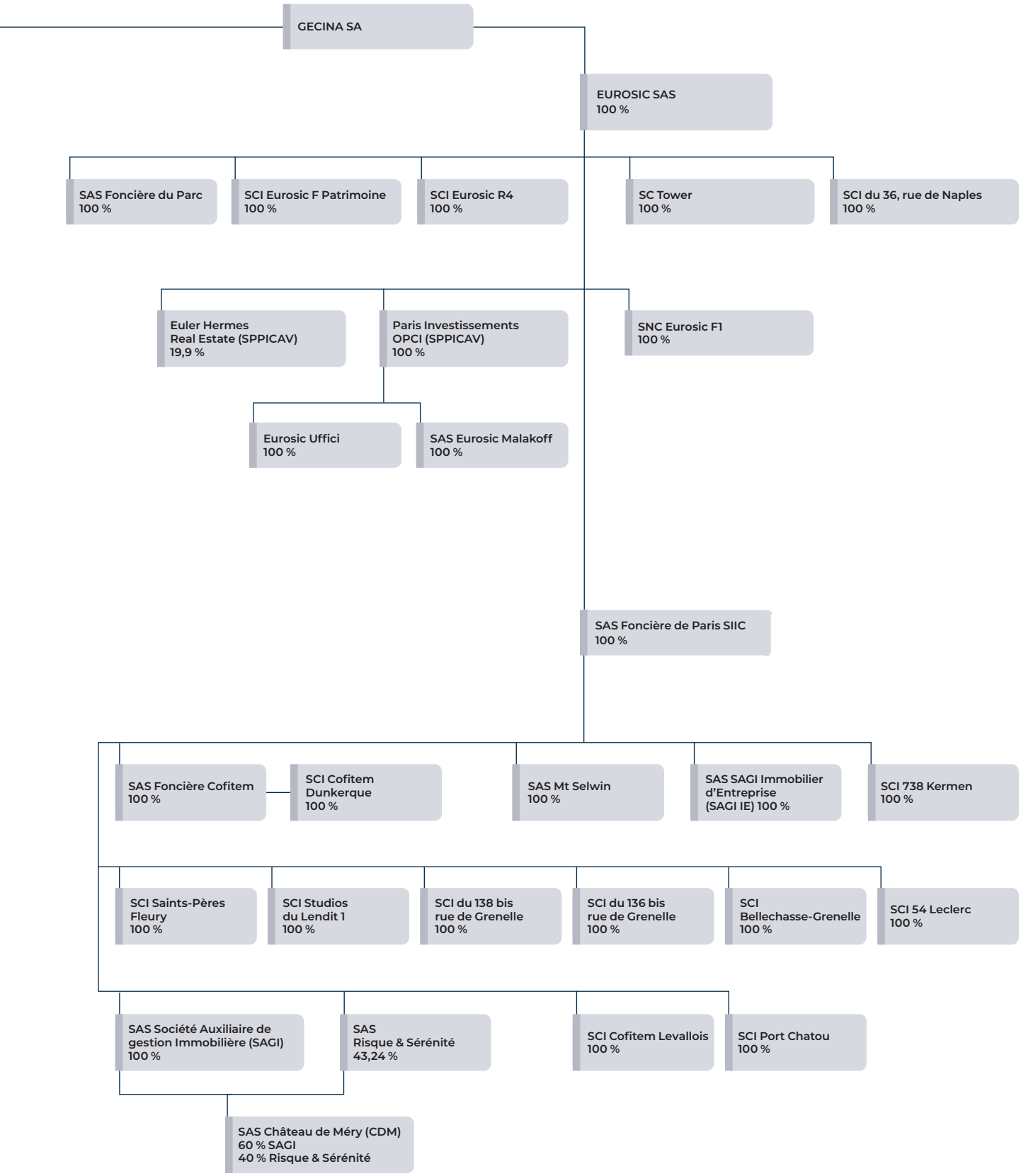
. f	Â	Â Â Â
s B B B		
0gYÂ		.0
Y.Â Âs Â Â		.0
B B B		
ç Â		.0 z
Y.Âg Â Â		.0 z
YÂ Âx		.0 z
Y.Âg Âç Â		.0 z
8 Â Âx 0		.0 z
Â Â Â		.0 z
0gYÂ		.0 z
0 Â		.0 z
À Âg Â Âx		.0 z
Y.Âx Â Âx		.0 z
8 Â Â Â		.0 Y
YÂ Â		gg Y
8 Â ç		.0 Y
À Â Âs		.0 Y
8 Â Âx		.0 Y
8 Â Â Â Âç		.0 Y
Â Â Â Â Â Â Âx		.0 Y
0 Âg Â Â...		.0 Y
Y.Â Âx		.0 Y
Y.Â ÂÂ Âç		.0 Y

€ À À
oo À À À

E

5À «5 À i Â «d« i

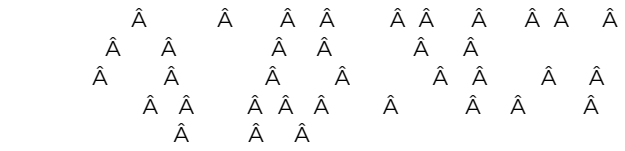

GECINA SA
Société Civile Immobilière Beaugrenelle 75 %
Immobilière Saint-Augustin Marsollier SCI 100 %
SNC Michelet-Levallois 100 %
SAS Khapa 100 %
SAS Anthos 100 %
Hôtel d'Albe (SASU) 100 %
Société Parisienne Immobilière place de la Madeleine (SASU) 100 %
Le Pyramidion Courbevoie (SASU) 100 %
SCI Tour Mirabeau 100 %
SPL Exploitation (SNC) 100 %
Avenir Danton Défense (SC) 100 %
SCI Avenir Grande Armée 100 %
YouFirst Collaborative (SAS) 100 %
GEC 22 (SCI) 100 %
SCI Des Vaux 100 %
GEC 16 (SNC) 100 %
GEC 23 (SCI) 100 %
GEC 24 (SAS) 100 %
GEC 7 (SASU) 100 %
SADIA (SASU) 100 %
Société Civile Immobilière Capucines 100 %
Société Immobilière du 55 rue d'Amsterdam (SCI) 100 %
Immobilière du 5 Bd Montmartre (SCI) 100 %
SCI Tour City 2 100 %
SCI 32-34 rue Marbeuf 100 %
GEC 18 (SCI) 60 %
SCI Le France 100 %
SCI Lyon Sky 56 100 %
GEC 21 (SCI) 100 %
GECINA Management (SNC) 100 %
Campusea (SNC) 100 %
Campusea Management (SNC) 100 %
Haris (SASU) 100 %
Haris Inwestycje (SP z.o.o de droit polonais) 100 %
SNC La Grande Halle de Gerland 100 %
GEC 25 (SAS) 100 %
LOCARE (SNC) 99,96 % GEC 25 0,04 % Geciter
GECITER (SASU) 100 %
Société Immobilière et Commerciale de Banville (SASU) 100 %
Neuilly hôtel de ville (SCI) 85 % Gecina 15 % Geciter
Société des Immeubles de France (SA droit espagnol) 100 %
Bami Newco (SA de droit espagnol) 49 %

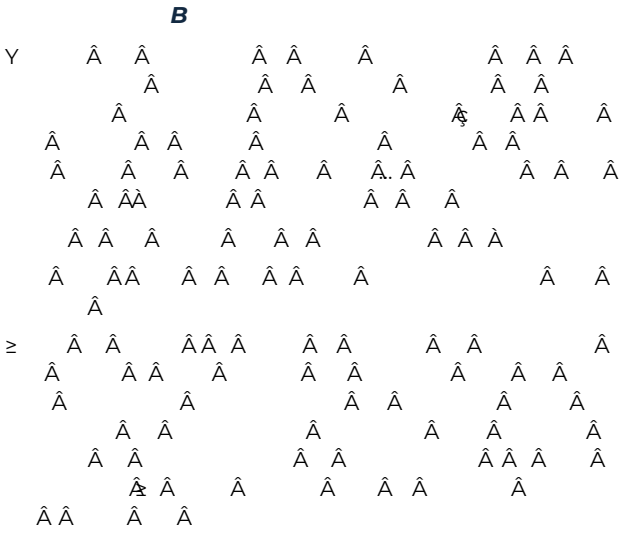

GECINA SA
EUROSIC SAS
100 %
SAS Foncière du Parc
100 %
SCI Eurosic F Patrimoine
100 %
SCI Eurosic R4
100 %
SC Tower
100 %
SCI du 36, rue de Naples
100 %
Euler Hermes
Real Estate (SPPICAV)
19,9 %
Paris Investissements
OPCI (SPPICAV)
100 %
SNC Eurosic F1
100 %
Eurosic Uffici
100 %
SAS Eurosic Malakoff
100 %
SAS Foncière de Paris SIIC
100 %
SAS Foncière Cofitem
100 %
SCI Cofitem
Dunkerque
100 %
SAS Mt Selwin
100 %
SAS SAGI Immobilier
d'Entreprise
(SAGI IE) 100 %
SCI 738 Kermen
100 %
SCI Saints-Pères
Fleury
100 %
SCI Studios
du Lendit 1
100 %
SCI du 138 bis
rue de Grenelle
100 %
SCI du 136 bis
rue de Grenelle
100 %
SCI
Bellechasse-Grenelle
100 %
SCI 54 Leclerc
100 %
SAS Société Auxiliaire de
gestion Immobilière (SAGI)
100 %
SAS
Risque & Sérénité
43,24 %
SCI Cofitem Levallois
100 %
SCI Port Chatou
100 %
SAS Château de Méry (CDM)
60 % SAGI
40 % Risque & Sérénité

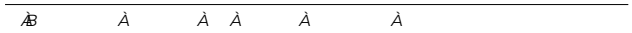
f À. f f Âof ÂW ®bÀ . Â f g®. À .

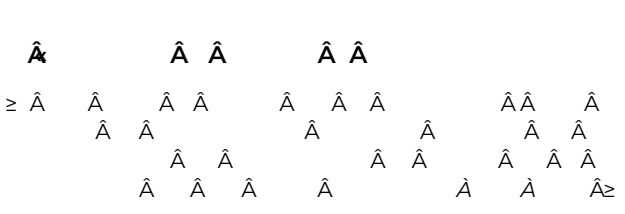
i À« i i Âd ' 5î î « À « Â di X i Â X«À

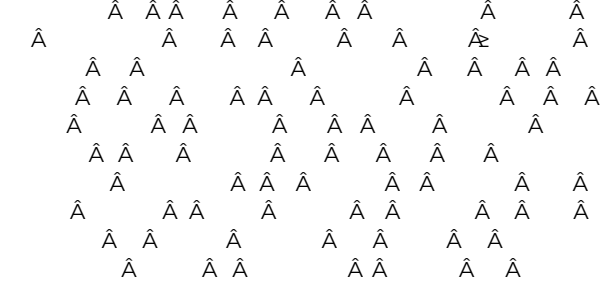
≥ Â Â Â

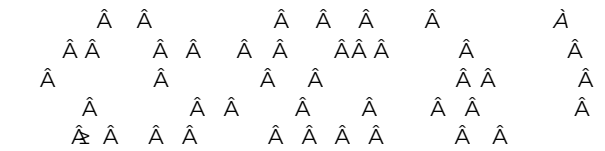


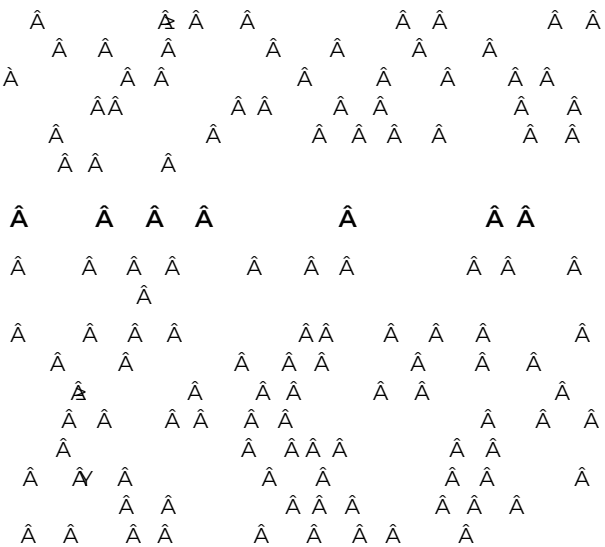


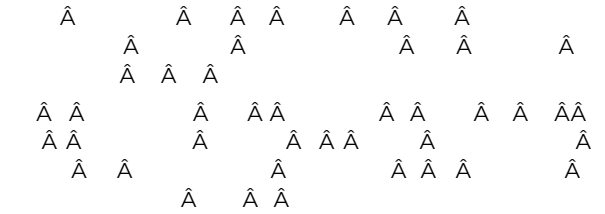












E

dî i « À « Âdi ÂÀÂ i Â À i Â «4

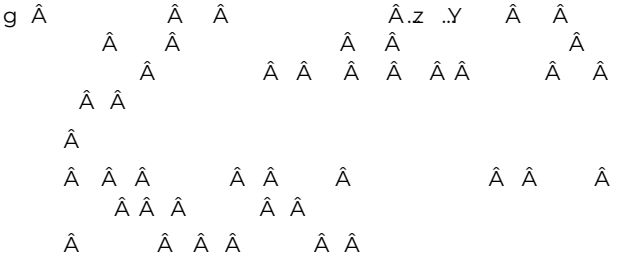
≥ Â0 Â Â Â Âz Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

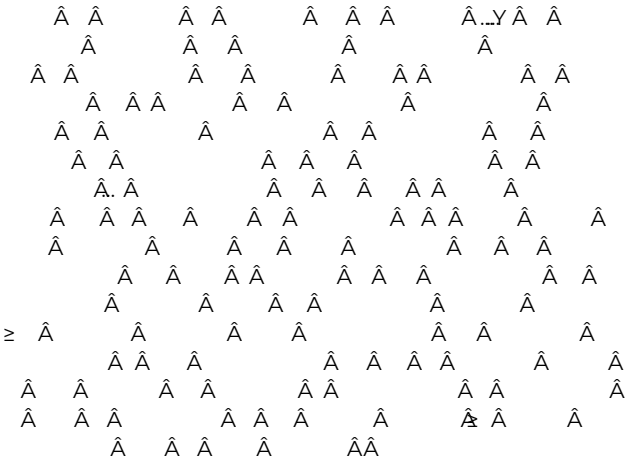
Â Â Â

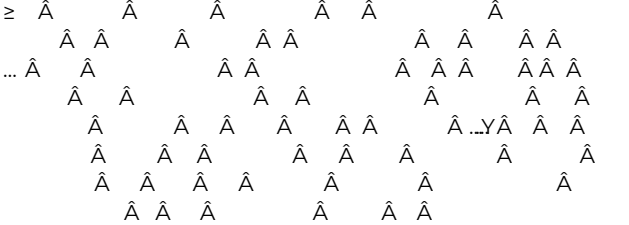
..Â Â Â

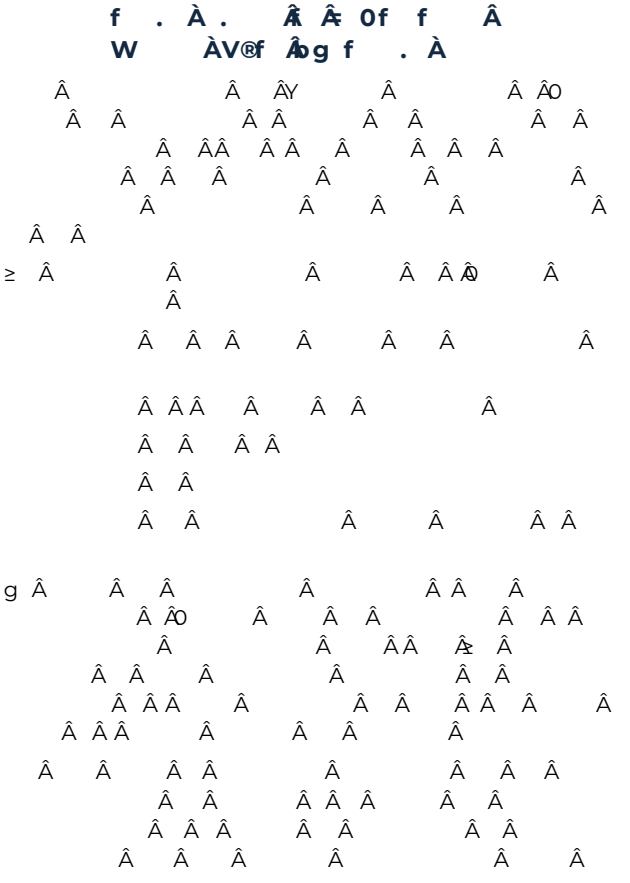
dî î X«À « Âdi ÃX «4 Â4« À X«i

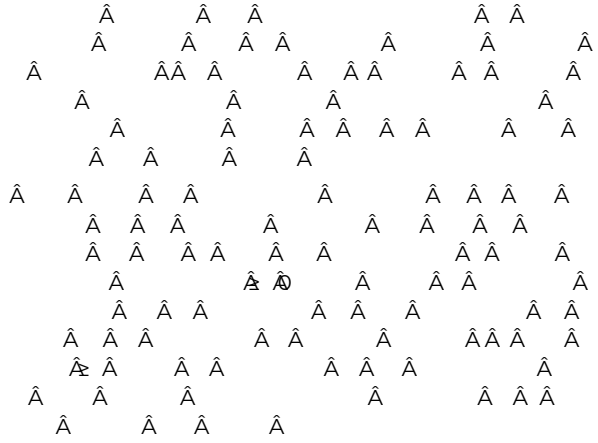
≥ Â Â Â

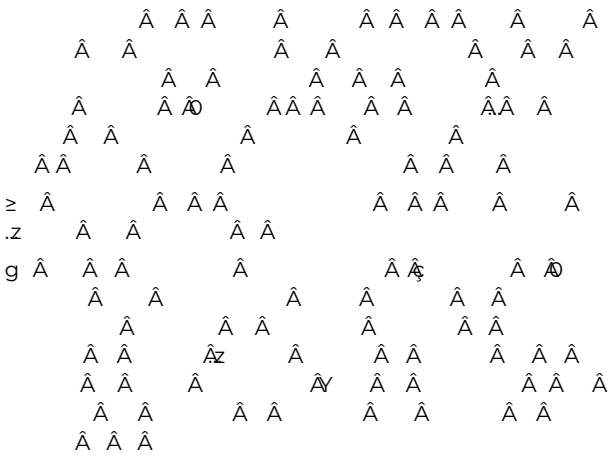




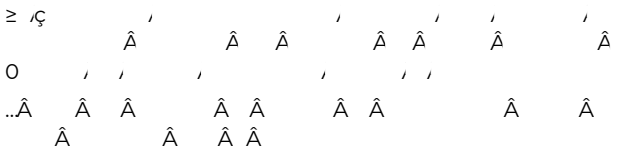




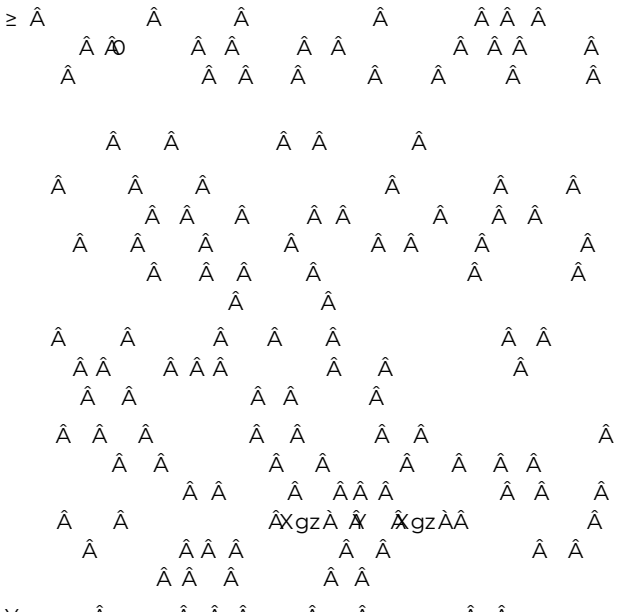




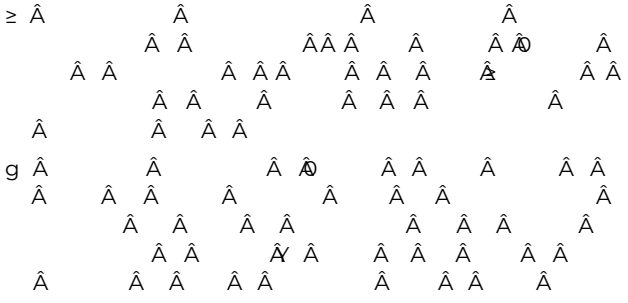
5 Â Â Â Â Â

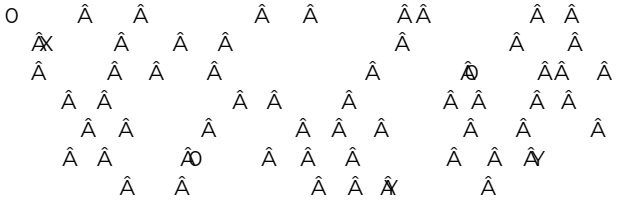


®f Â . f Âof Â À W8gÂ V.®f

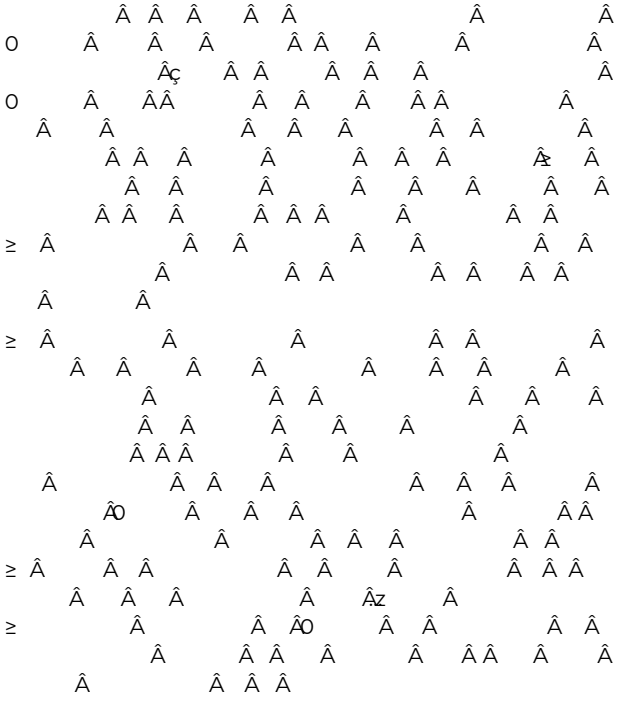


®f Â . f Âof Â À W8gÂ. À Wf

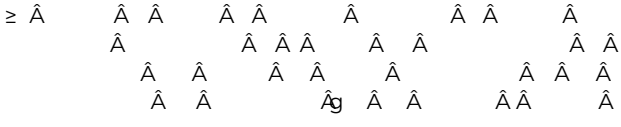


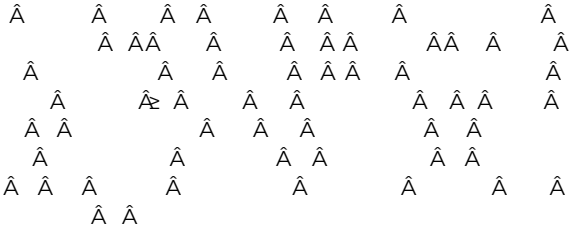


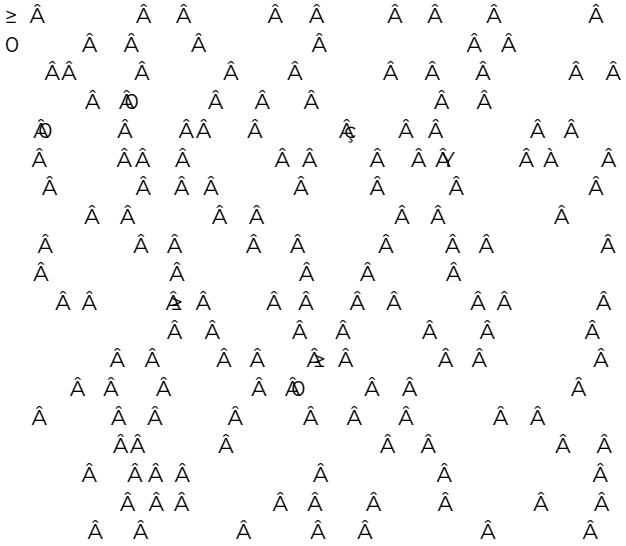
®f Â . f ÂofÂW f À .f

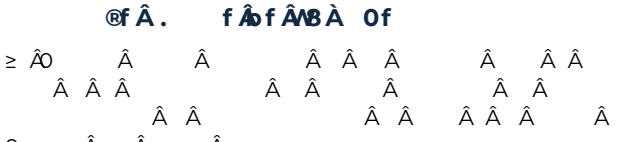


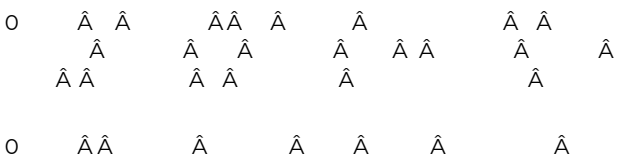
®f Â . f Âof Â®. .b. g

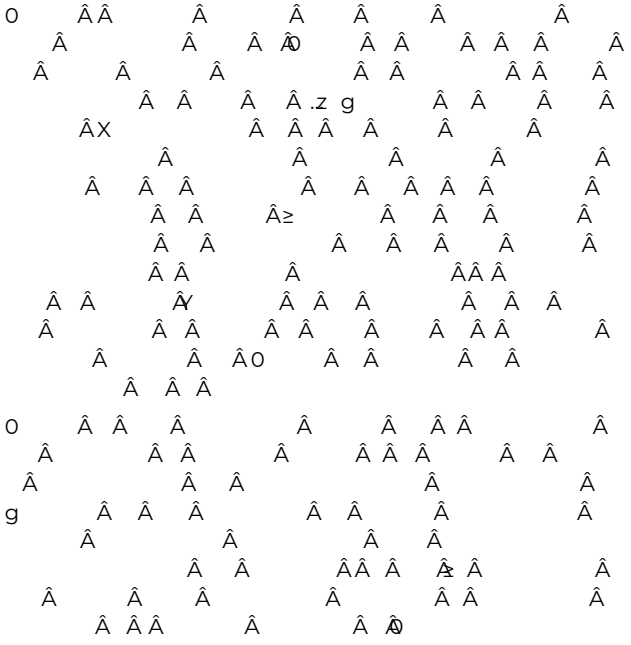












Â Â Â Â Â Â Â Â

À . . f Â V.®f

ÀWiÀ Âdi Â i i Âd ÂÀ « « i

B

o À À	W Â Â Â À Â Â
... Â Â	
... Â Â	
... Â	
Y Â Â Â	
... Â	
À Â Â	
... Â Â	

. V.® À . ÂV f

C B B

o À À	W Â Â Â À Â Â
... Â	
Y Â Â Â	
... Â	
À Â Â	

C B B

. V.® À . Âf f

Y Â Â Â Â Â Â Â Â

À À i Âdi ÃX « « « Âd « Â Â4 À« Âx X

≥ Â Â

o À À	
À Â	**Â**
Â Â Â Â Â	Â
Â Â	Â
	Â
… Â	
Y Â Â	Â
z Â Â	Â
z Â Â	Â
… Â	Â
Â Â Â	**Â**
… Â	Â
… Â	Â
À@ÃW . . .	**Â**

dî À« Âdi ÂXi «

≥ Â Â Â Â Â

î XÀ Âd ÀX « « «

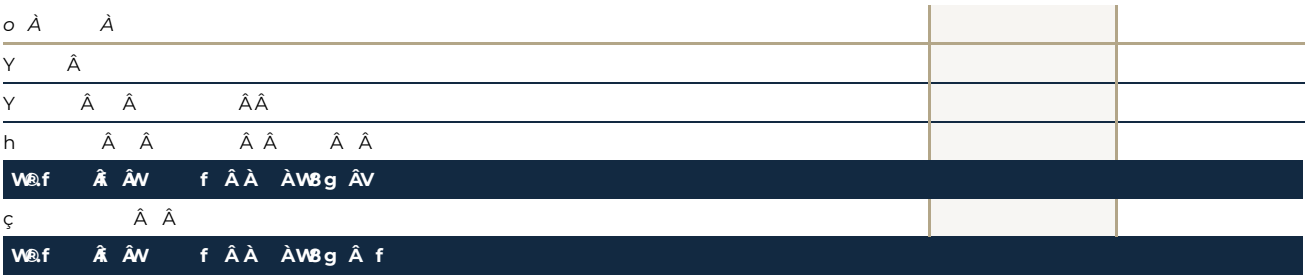
≥ Â Â Â Â Â g Â Â Â Â Â

À .W À . Âo À Â® f Â Wg g Â . f Âi Âg . À® f W

Y Â Â Â

W®f Âfi ÂV f Â À ÀW8g

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â



≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

WÀ . À Â f ÂW ®bg

Â Â Â ÂÂ Â Â Â Âh Â Â Â Â Â Â

f Âbf f Âz. À Wr f Âi Â f Âz. À Wf

i Âi Âdi i Âu« À X«u i

û B B B

o À À	f	f Â	f Â	Â
I BB B				
ÂÂ Â				
g ÂÂ Â				
À Â ÂÂ Â				
... Â Â				
I BB B				
X Â Â Â g Âv				
ÂÂ Â				
Â Â ÂÂ Â				
g ÂÂ Â				
bf fÂv f				
B B				
Â Â Â ÂÂ				
ç				
À®Â g f .f				
I B				
Â Â				
Â Â				
À®Âbf f Âf f				
≥ Â Â Â Â				
z Â Â Â Â Â				
À À À À À À À				

≥ Â Â Â Â Â Â

o B B B

| f Â | g | | |

« i À« À X«i

≥ Â Â Â

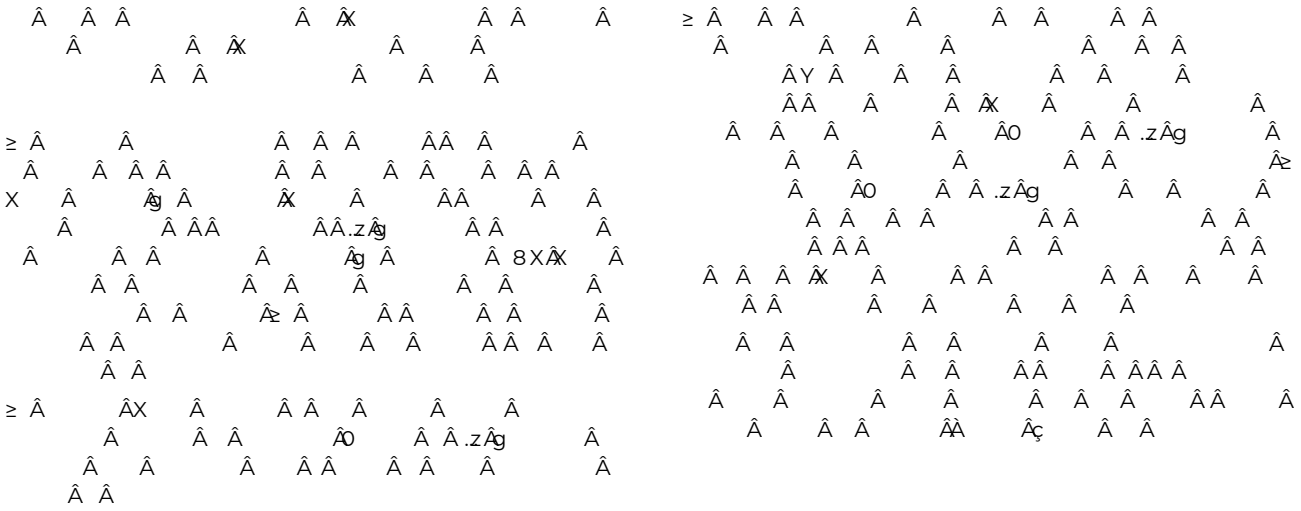
g B B B B

o À À	
I B BB B	
ç ÂÂ Â Â ÂÂ Â	
I B BB B	
I B BB B	
ç ÂÂ Â Â ÂÂ Â	
I B BB B B B B B BB B	
Â Â Â Â Â Â Â	
I B BB B B B	
À Â	
Â	
bf f ÂÂÀ Â À .ÀV®f	

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

o À À W ÂÂ Â	
À Â Â	
À Â	
Â Â	
Â	
À®	

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â



f À. f Æ ÆA f ÆA À À0f ÆAWW bg ÆA ÂÀ®À .g

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

o À À		
Â Â Â		
Â Â Â Â Â		
B B B B		
Â Â Â		
Y Â Â Â Â Â		
À .zÂ f ÆA ÂV.®À		

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

z . f Â Â V f Â À À W 8 g

o À À			
ç Â Â Â Â Â			
ç Â Â Â			
bf f Â . f			

bf f Â . W À ® f Â Â W À ® f Â V À f

o À À			
ç Â			
Â Â Â Â			
À Â Â			
bf f Â . W À ® f Â Â W À ® f Â V À f			

À f Â o f f Â V À f

o À À			
Y Â			
Y Â			
Â Â			
À f Â o f f Â V À f			

f 0 À 0 f f Â 8 Â V . ® À

o À À			
s B B C B			
ç Â Â Â Â Â			
Â Â Â ÂÂ Â Â Â g z À			
Â Â Â			
À			
À ® Â o f Â 0 À 0 f f Â o g			
s B B +			
≥ Â Â Â Â			
s B B C B			
Â Â Â			
Y Â Â Â Â			
0 Â Â Â Â Â Â Â			
À			
À ® Â o f Â 0 À 0 f f Â f Z			

À n À À À

W ÀV.®. À . Âof ÂW.z Âx ÂÀ .z Âz. À Wf

o À À		
... Â		
Â Â Â Â Â Â Â		
Â Â Â Â Â Â		
... Â		
À Â		
À®ÂW.z Âz. À Wf		
ç Â		
... Â		
À Â		
À®ÂÀ .z Âz. À Wf		

À À À

W8À 0f Âof ®.À. Âo. fWf

g Â Â

Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂÂ Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂÂ Â Â Â
Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
ÂÀ Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â ÂÂ Â Â Â

o À À			
À Â Â Â			
… Â Â			
Y Â Â			
À Â			
ê B B			
Y Â ÂÂ			
Y Â Â Â			
Â			
Â Â			
ê B			

W8À 0f Âof ®.À. Âo. fWf Âf f

g ®À Â gÀ. f®Â Â gÀ. ÂofÂWgb. VÀ.®Â ÂofÂ®ÀW..gÂ8 f®.r f

o À À			
Â Â Â Â Â Â Â			
Y Â			
g ®À Â gÀ. f®ÂW À Â Â gÀ. ÂofÂWgb. VÀ.®			
Â Â			
Y Â Â			
ç Â Â Â Â Â			
g ®À Â gÀ. f®ÂW À ÂofÂ®ÀW..gÂ8 f®.r f			

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

z À. Âof Â W f

≥ Â Â Â Â Â Â

o À À		
Y Â Â		
Y Â		
Â Â		
z Â Â Â		
Â Â Â Â Â Â		
z À. Âof Â W f		

≥ Â Â Â Â Â Â

À .À . Åof Â À®f Åof Â f V®f

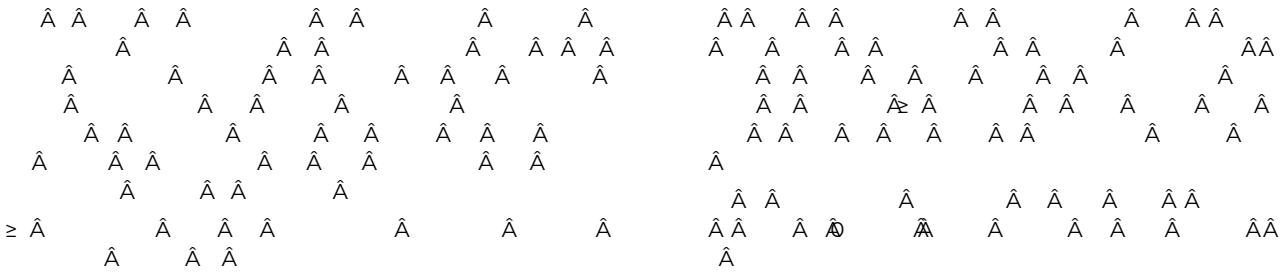
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

o À À			
... Â Â	Â Â	Â Â	
Â Â	Â	Â	
B B BB B	**Â Â**	**Â Â**	**Â**
Â Â Â Â Â			Â
z Â Â Â Â Â Â Â			Â
≥ Â Â Â Â			Â
À Â Â Â Â Â Â			Â
B B B B B B B B B			**Â**
Â Â Â Â Â Â Â Â			Â
Â Â Â Â Â Â			Â
À .À . Åof Â À®f Â W . f Â ÂW f Åof Â g ® À			**Â**

b À À À À À À À À

g Â Â Â Â Âz Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

À .À . Âof Â À®f Âof Â f Âz. À Wf



.

o À À			
Y Àg			
B			
… Â Â Â			
… Â			
B B			
À®			

≥ Â Â Â

g ® À Â À ÃW.

≥ Â Â Â

À .À . Âo Âf . Âi Âz b ÂofÂ ®f f Â®gÂNÂ®ÀW. . g

o À À
Â Â
Â Â Â
Â Â Â Â
B B B B
Â Â Â Â Â Â
Â Â
Â Â Â Â Â
Â Â Â
Â Â Â Â
B B B B
À®ÂofÂ®ÀÂÀ .À . Âo Âf . Âi Âz b ÂofÂ ®f f Â®gÂNÂ®ÀW. . g

Æ€ ÀÀ À À

f WÀ. f f Â®g Â™ ÂWf . Âo . V.®. À . ÂW f ®®f Âi Â. W f ®®f

o À À
Â Â Â
Â Â
B B B
Â Â
Â Â
+ B B
f WÀ. f f Â®g Â™ ÂWf .

À À À À À À À À À À À À À À À

À .À . Âo Âf . Âi Âz b ÂofÂ ®f f Â®gÂ™ Â f . f f

o À À
Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
g Â Â Â Â Â Â Â
À .À . Âo Âf . Âi Âz b ÂofÂ ®f f Â®gÂ™ Â f . f f

b. .V . Â™ Â™W. À. f ÂofÂ®ÀÂ Wg gÂ r f

À Â Â Â Â Â Â Â Â Â À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â ÂÀ ÂO Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â

f À Â Â Âf V f f Âof

o À À		
Â		
Â		
À .À . Âof Â		

ÆÀ À À À À À À o Æ À À À À

o À À		
ç ÂÂ Â		
ç ÂÂ		
... Â ÂÂ Â		
... Â ÂÂ		
g Â Â Â		
À Â		
À .À . Âof Â		

g f .f ÂofÂV® f

o À À		
Â		
Y Â Â		
g f .f ÂofÂV® f		

E

« Â

≥ ÂO Â Â Â

W fÂofÂg ®À Âof ÂfWf Âo ÀW. . gÆÂ Â bgWf V fÂ

o À À g	À	Â
≥ Â		
≥ Â		
≥ Â Â		
B B		
Y Â Â		
Y Â		
B B		
B B		
B B B B B B		
B B B B B		
Â Â Â Â		
z Â Â		
s B B		
Â		
Â Â		
Â Â Â Â		
À		
ç Â Â Â		
B		
z Â Â		
ç ÂÂ Â		
Â Â Â Â Â		
Â Â Â Â Â Â Â		
Â Â Â Â Â Â Â Â		
B B		
...		
B B		
ç Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â		
l B B B B B B B B B B		

C B B B B B B B	
Â Â Â	
ç Â	
ç Â Â Â	
Â Â Â Â	
Â	
ç Â Â Â Â Â	

À Â Â

ÀW. À .À Âo Â0 f

≥ Â Â Â Â0 Â Â Â

î À « « ÂXÀ « À Â Âd « Âdi Â i Â Â dî Xi W i Â

À	Â Â	Â Â	Â Â Â	Â Â Â Â
... ÂY				
Y Â Â				
ÂX				
À Â				
À Â				
À®				

À À À

À Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

d« «di di Âdi ÂX« Âdi «i Â i X«Xi

ç		
Â		
ç Â Â Â Â…Y		

À À ÀÀ À ÀB À À À À À À À À

≥ Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ Âş Â Â.

À .f Â®.gf

≥ Â Â Â Â Â Â

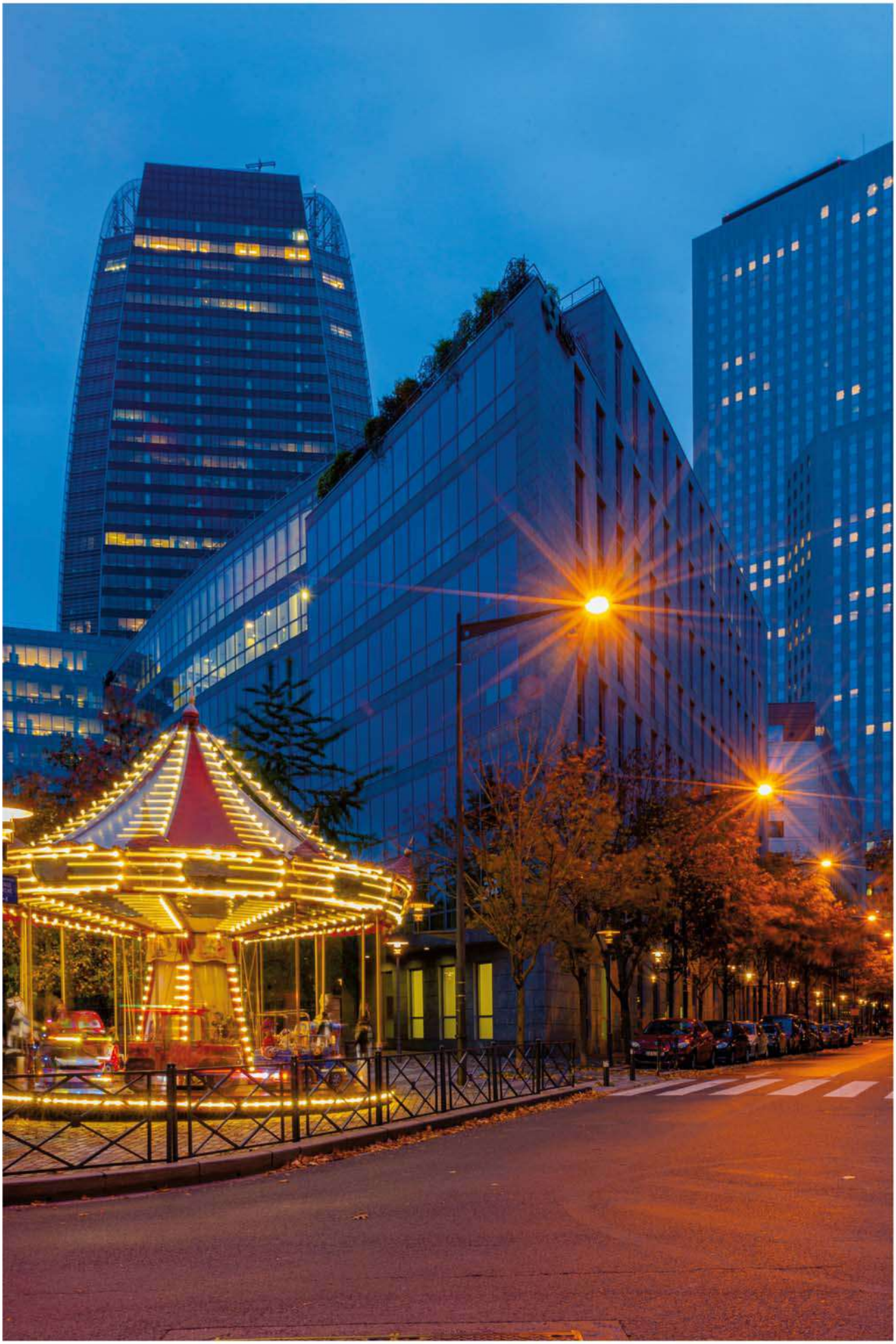
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

ÀX « Âdi Âi 4 À Xi

b Â	b	W Â Â Â	Â	Â	À Â	À Â	Â

g g À . Âof Â 0À f Âo Àb . . À . Âi Âof Âo. fW.

≥ Â Â Â



b %

FZA a % CA %B9B9 BG9

FZB b % % % CA B9B9 BGB

FZC V % % % % CA B9B9 BGC

z Â

Â Â Â

Â

g Â Â Â Â

g Â Â Â Â

À Â

FZA a % CA %B9B9

À

o À À	V	À Â		
C B				
B				
Y Â Â				
B				
Y				
Y Â Â Â				
À				
Â Â Â Â				
Y Â Â				
B				
Â Â Â				
À Â Â				
À Â Â				
Â Â Â Â				
À Â Â Â				
À®Â				
C B				
À Â Â				
ê				
Y Â				
À				
Â Â Â				
ç				
ê B B B				
Y Â Â				
À®Â				
Â Â Â Â				
h Â Â Â				
À®Â.				
À®Ãg g À®Â.Â ..Â ...				

	À Â	Â Â
o À À		
ê B		
Y		
Â Â Â Â Â		
h Â Â		
Â		
Â Â Â Â ÂÂ Â		
Â		
Â		
ÂÂ		
Â Â		
Â		
À®Â		
Â Â		
Â Â		
À®Â.		
I		
g Â		
g Â Â Â		
ç Â Â		
À Â Â Â		
ç Â		
ç Â Â Â		
ç Â Â		
À Â		
ê B B		
Â Â		
À®Â.		
À®Ð g g À®Â.Â ..Â ...		

FZB b % % % CA B9B9

o À À		
B		
≥		
Â Â Â Â		
Â Â Â		
À Â Â Â		
À Â		
À®		
ê B		
À		
À Â Â		
… Â Â		
Y Â Â		
ç Â Â		
ç Â Â Â Â Â		
ç Â Â		
À Â		
À®		
B		
B		
… Â Â Â		
Â Â Â Â Â Â Â		
Â Â Â Â		
Â Â Â		
À®		
ê B		
… Â Â Â		
ç Â Â Â Â		
À®		
B		
B		
t B		
Â Â Â Â Â Â		
ç Â Â Â Â		
Â Â Â		
B		
B B		
Â Â Â Â		
… Â Â Â		
g ® À		

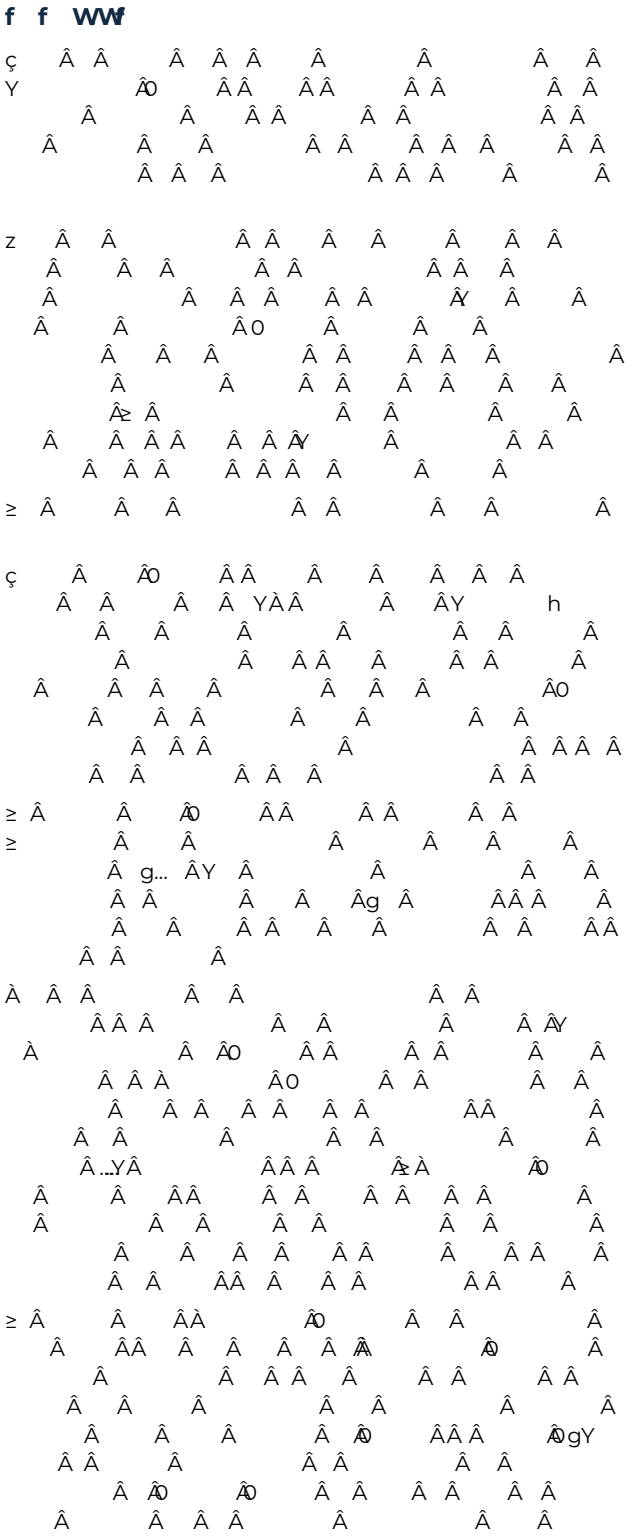
FZC V % % % %
CA B9B9

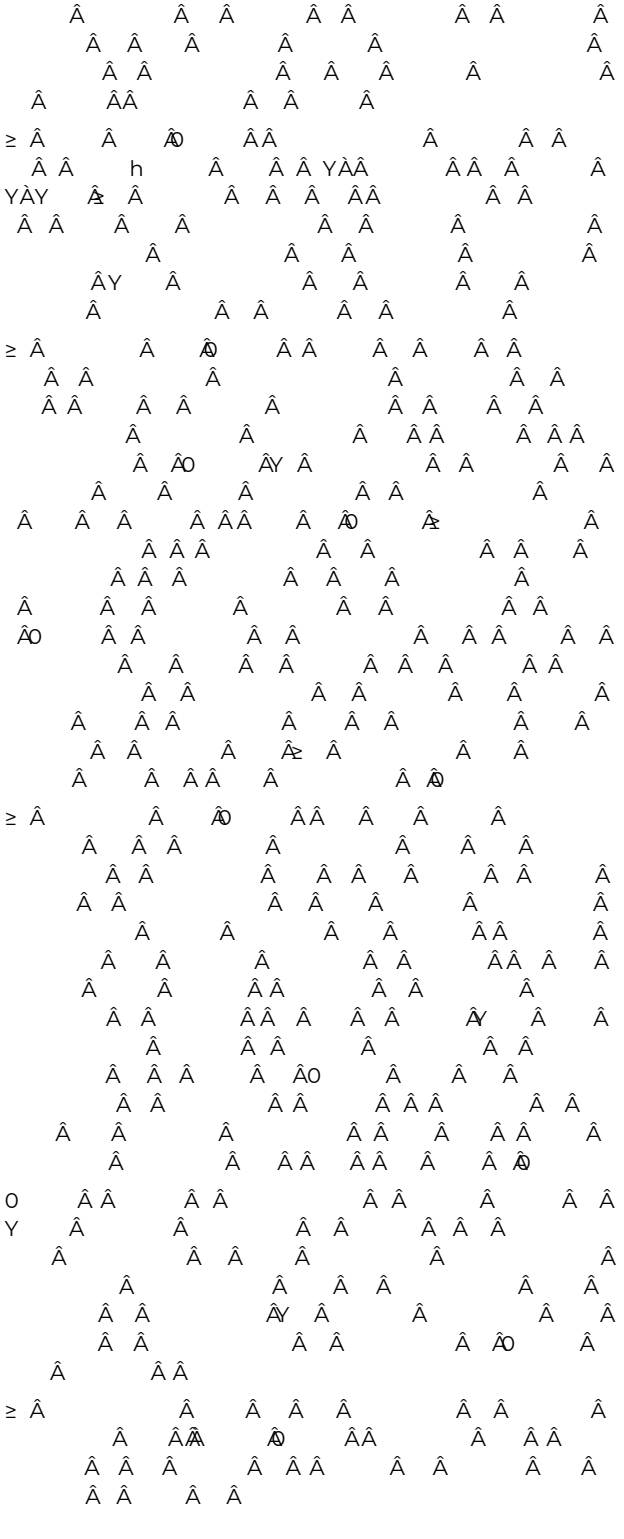
FZCZA e % BGD
g
FZCZB r % % % BGE
FZCZC m % BGE
À Â
... Â
Y Â
Â Â Â
Y Â Â Â Â
g Â
... Â Â
g Â
FZCZD d % % % % BGG
À Â
Y Â
Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Â Â
h Â Â Â Â Â Â Â
g Â Â Â
g Â Â Â Â
Y ÂÂ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â
ç Â Â Â
À Â
g Â Â
FZCZE d % % % % BHC
Â
Y Â
ç Â Â Â Â Â Â Â
Â
Â
Â Â Â Â
FZCZF V % BHE
z Â Â Â
h Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
g
Â Â Â Â Â Â Â
Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
h Â ÂÂ Â
Â Â Â Â

F

4 Â

f f WWf

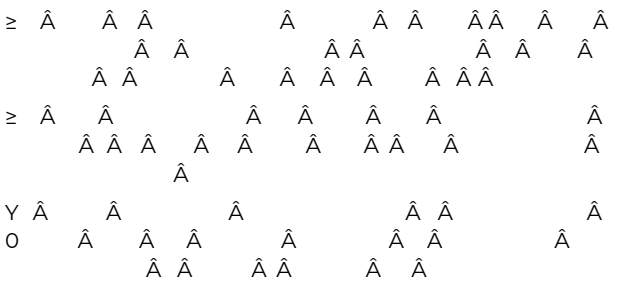




Â Â Â

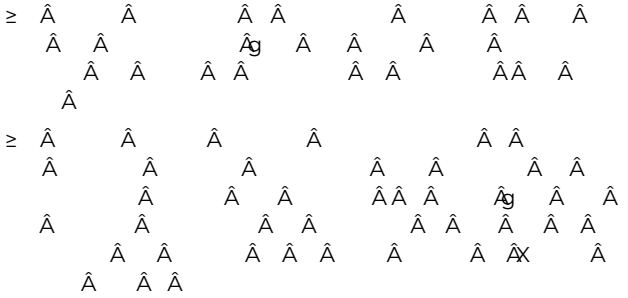
≥ Â Â Â

. V.®. À . Âz. À Wr f

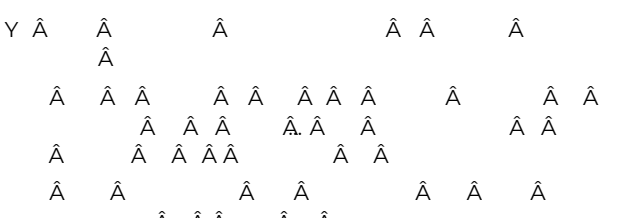


W gÀ Wf Âof ® . À .

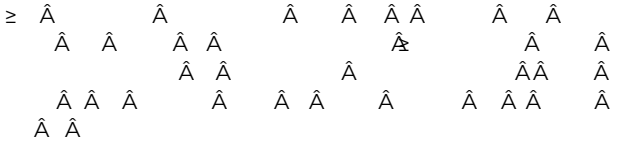
À®f Â V.®.r f ÂofÂ®ÀWf f



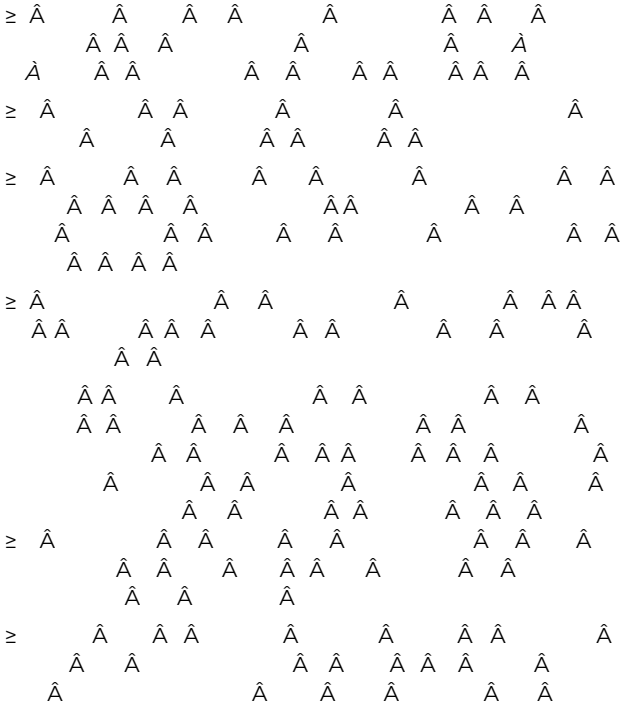
W f ÂofÂg0 ®À . À . ÂW.z Â f À . .®g



f Â V®.0À À. f

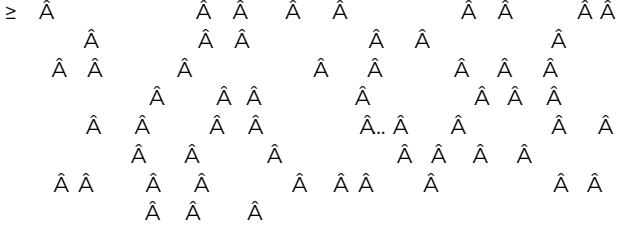


. f ÂofÂW f f



f 0À0f f Â WÀ

i 5À5i i Â Â À «u i Âl « di « î Âli Â dî À ÂÒÂÀÂi À« i



i 5À5i i Âdi Âi À« i Â
î i À« i Âi Âi À« ÂÀ À «i

≥ Â Â Â

≥ Â Â Â

W gÀ Wf Âo f ® . À .

o À À			
Y Â			
ç Â Â Â			
B B B B			
Y Â0			
À Â ÂÂ			
h ÂÂ Â Â Â			
h ÂÂ À			
Â Â Â Â			
À Â			
ç Â Â Â			
À®Â f ÂW gÀ Wf			

Æ€ À À À

g ® . Âo ÂÀ . À®Â Âof®ÀÂ. À . Âf f

o À À W	Â g Â	Â	Â	W	b
À Â Â Â					
Â Â					
À Â					
À Â Â Â					
Â					
À Â Â Â					
Â Â					
À Â					
À Â Â Â					
Â					

≥ Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

. .

o À À	À Â Â Â b	
Â Â Â		
Â Â Â		
Â Â Â Â		
À Â		
À®		

≥ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â

i 4i « i Âl « i Âl î « î

o À À			
I B B BB B			
Â Â Â			
À Â			
Â Â Â			
I BB B			
Â Â Â			
d Â			
Â Â Â			
À®			

ÀÀ À À À

À f ÂÀ .z

≥ Â Â Â

b À . Â f . f Â Â . f f Â . . Â Âg gWÀ .

o À À	b		b
À Â Â			
ç Â Â Â			
ç Â Â Â Â Â Â Â Â			
ç Â Â	Â		
Â Â Â Â	Â		
Â Â Â			
À Â Â Â Â Â Â			
À®			
ç			
Â Â			

Â
Â
Â
Â

g ® À Â. À Wf

o À À	W		W
... Â Â Â Â Â			
ç Â Â Â Â Â Â			
Â Â			
ç Â Â Â Â Â Â Â			
Â Â Â Â Â Â Â Â			
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â			
Â Â Â Â			
Â Â Â			
À®			

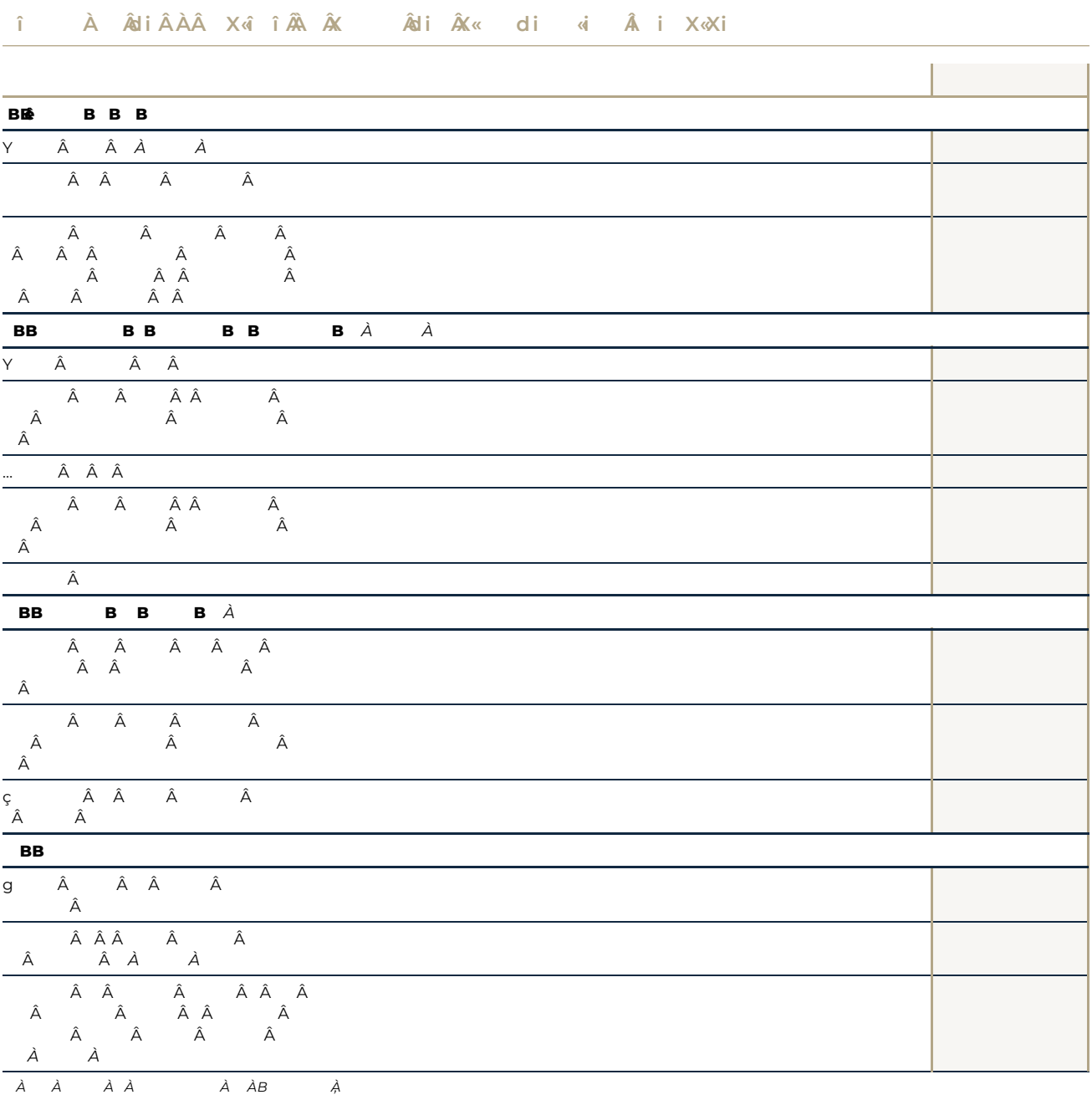
g ® À Â Wf . f®

o À À		
Â Â Â Â		
ç Â Â		
Y Â Â		
Â Â Â Â Â Â		
À Â Â Â Â		
g ® À Â Wf . f®		

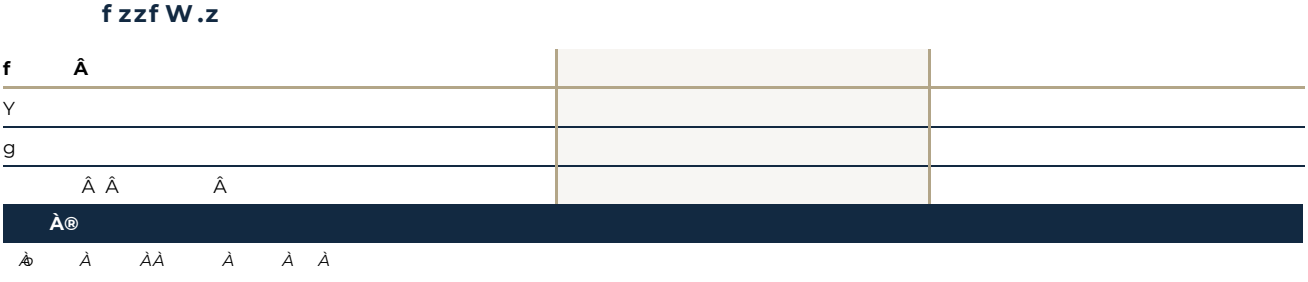
≥ Â Â Â Â Â Â

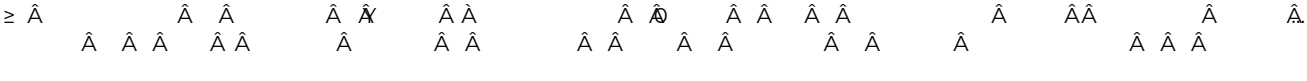
g ® . Âo ÂWÀ . À®Â Âg ® À Âof Â®ÀÂ Wg gÂ ÂW Âof ÂW bf .f Â f f WW

À	Â	W	Â À	Â Â	Â À
Â Â Â					
≥ Â Â Â Â					
Â Â Â Â Â Â Â Â					
Â Â Â					
Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â gÂ Âg					
≥ Â Â Â Â					
Â Â Â Â Â Â Â Â					
Â Â Â					
Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â					
≥ Â Â Â Â					
Â Â Â Â Â Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â					
Â Â Â					
Â Â Â					
≥ Â Â Â Â					
Â Â Â Â Â Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â					
Â Â Â					
Â Â Â					
≥ Â Â Â Â					
Â Â Â Â Â Â Â Â					
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â					
B B	B	B	B		



F





®À Âo . ÂofÂ W. . ÂoÀWBÀ ÂoÀW. Âi ÃÂW. ÂofÂf z À Wf

À Âd ÀX « Âdi Âi 4 À Xi

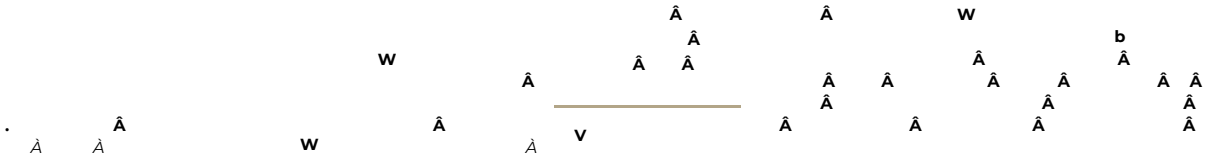
	À Â	À Â	À Â	À Â
ç Â ÂÀ				
ç Â Ây Â À				
ç Â Â				
ç Â				
Â Â				
ç Â				
Â Â				
Y Â Â Â Â				
À Â				
B B B B				
Y Â Â				
...				
	À	*À*	*À*	*À*
g	Â0 g z Âg.zÂ...Y Â	Â0 g z Âg.zÂ...Y Â	Â0 g z Âg.zÂ...Y Â	Â0 g z Âg.zÂ...Y Â
Æ B À À				

À Âd « Âdi Â X « « Â Âd ÀX' À Âd «

	Â	Â
ç Â ÂÀ		
ç Â Ây Â À		
ç Â Â		
Â Â Â Â Â		
ç Â		
Â Â		
Â Â Â Â		
Â Â		
Â Â Â Â Â Â		
Â Â Â Â Â Â		
B B B B		
Y Â Â		
...		
g	Â 0 g Âg.z ...YÂx	Â 0 g Âg.z ...YÂx
Æ B À À		

g g f f Â g .f ÂNÂ®ÀÂW® f

ÀV®f À Âof Æ.®À®f Æ ÂÀ .W À .



z Â Â

CBB B B B B B B
ÂÆ
À Â0gY… g
À Æ8 g≥Æç À≥Xg
Y.ÂÝÀ Y… g
YÂ ..Y8g≥g Æg À≥≥ …
À Æ8À À
Y.Â Â gÆç À g ç À
À Â0gY
.zÆg
À Â …
À ÂÀç .À
Y.Â ÆÃ 0 … Â À ≥≥.g
À Æg Â À .ç … Â Y Xg .g
Y.ÆÃ g … Æç À Â ç hzg g
Y.ÂÆçÂ À g
À ÆÃ 8
Y.ÆgÀ 0 g g≥≥g
YÂ0gY… ÀÂ À À0g g
Y.Æç Â Â gÂ À Xg z
Y.Â Â … ÀXgÀ
Y.Æg Æ À Yg
Y.ÆÃ g … Â0 À ç gÆÃ hg
À Æg ..Y Â
Y.Æç g Â À
Y.Â g .≥≥ Æ g≥Æç gÂ .≥≥g
À Â0gYÂ

| éBBB B B B B B B

1 %

GZA a BIB

GZB r BII

GZC r % C9C

GZD g C9D

GZE s % % C9E

GA a

| b À | À Â Â À Â À Â V W À b b Â Â Â

b À	À Â À Â Æ V W b b Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Æ 8	
Â Æ Â Æ ... Å	
Â Â Â Â Â	
Â Â Æ 8	
Â Æ	
ÂÂ Â Â Æ Â	
Â Â	
Â Â Â	
Â Â Æ h	
Â Â	
Â Â Â Â	
Â Â	
Â Â Â Â	
Â Â Æ h	
Â Â À	
Â Â Æ ≥	
Â Â Â Â h	
Â Â Â Â h	
Â Â	
Â Æ	
Â Æ	
Â Â Æ	
Â Â Â	
Â Â Â	
Â Â Â	
ÂÂ Â Æ Å Æ À À À	
Â Â	
Â	
Â Æ ÂÂ Â Â Â	
À Â Â	
Â Â Æ	
Â Æ	
Â Â	
Â Â Æ	

G

b À	À Â À Â Â® V W À b b Â Â Â Â Â Â Â	Â
Â		
Â Â Â¿		
Â Â Â		
Â Â		
Â Â Â h		
Â		
Â Â z		
Â		
Â. ÂÂ Â Â 0		
Â		
≥ Â¤ ÂÂ Â Â Â¤		
X Â¤ Ã¤XYÇ ÂÂ Â Â Â Ã¥ ÂÂ Â Â Â Â Â		
Â		
Â Â Ã¤ Y		
≥ Â ÂÂ Â Ã¤ Y		
Â Â¤		
Â Â Â Â		
Â		
Â Â¤		
Â Â¤		
À ÂÂ Â Â Â		
Â		
Â Â Â		
Â Ã©		
Â Â		
Â Â		
Â Â¥		
Â Â		
Â		
Â Â		
Â Â Â¤		
Â		
≥ Â Â Â¤ Â Â Â Â¤		
Â Â Â¤ Â Â Â		
Â Â		
À®Ã¤W.z Â¤ Â¤ ® . À . À .		

b À	À Â À Â Â® V W b b Â Â Â Â Â Â Â Â
Â	
Â Â Â Y	
ÂV	
Â Â Y X	
Â =	
Â Â Y	
ÂV f	
Â Â ≥	
Â Â =	
ÂV V	
= ÂÂ Â Â 0	
Â Â Â	
Y Â Â Â Â	
≥ Â Â Â Â ≥	
Â Â Â ≥	
Â Â Â	
Â	
Â Â	
Â	
X Â. ÂÂ Â Â	
Â	
Â Â 0	
Â Â 0	
Â Â Â	
Y Â Â Â Â Â 0 Â Â Â8	
Â	
Â Â	
Â Â	
Â	
Â Â	
Â Â	
Â Â	
ÂV Â® b	
Â ÂÂ ÂÂÂ Â Â Y	

b À	À Â À Â À Â Â V W b b Â Â Â Â Â Â Â	Â
	ÂÝ ÂÂ Âg Â Y	
	À ÂÂÂÂ Â ÂX Â Â Â Â Â Â Âz Â ÂA Â	
	X ÂÂ Â Â Â ÂÝ 0	
	Â	
	Â Â Âg	
	ÂW	
	Â Âz ç Â ÂÝ 0 Â Â g	
	ç Â Â Â g	
	Â	
	Â Â Âş X	
	≥ Âş Â Y Â Â Â	
	Â	
	Â Â Â Â Â Â Â	
	Â b	
	ÂÂ Â ÂA Y	
	Â	
	Â Ân Y	
	ÂÂ Â Â Âz	
	Â	
	Â Â ≥	
	ÂA	
	Â Â ÂX ÂAÂXÂÝ	
	Âz	
	Â Âg ≥	
	ÂW	
	Â Â Âg	
	À®ÂAW.z Âi Âi ® . À . Â g0. Â À . .f f	
	À®ÂAW.z Âi Âi ® . À . ÂA À . Âi Â g0. Â À . .f f	

b À	À Â À Â Æ® V W b b Â Â Â Â Â Â Â
Â	
Â Â ÂÐ	
Â ®	
À Â Â ÆX X	
® Â	
Â ÂÆÃ Æz z	
≥ Â ÂÂ Â Â	
® Â	
ÂÆÐ Æš ÂÂÀYÆÐ Å ÆB À ÀÀ	
À®ÆÃW.z Æî Æî ® . À . . W	
À ÂÂ	
ÆÃ Â	
Æb Â ÂÆ	
ÆÃ Â	
À®ÆÃW.z Æî Æî ® . À . Â À f Â À	
Â Â Â	
À Â Â	
Â	
X ÂÂ Â Æç	Â
Â	
ÂÂ Â Â Â Â	Â
ÆÐ ÂÂ Â Â Æ Æ	Â
Â	
X Æ Æg ÂÂ Â Â Â ÆY Â Â Â Â	Â
Â	
Â Æç	Â
Â	
≥ Â Â Â ÆÐ À	Â
Â	
X Â Â ÆY	Â
Æ V	
À ÂÂ Â Â X Â Æn	Â
Â	
ÂÂ Â Æ ÂÂ Â	Â

G

| b À | | |

GB r

b À	À Â Â À Â Â V W b Â Â Â Â Â Â
À Â Â	
Â	
Â Â Â 0	
Â	
Â Â Â	
Â	
Â Â Â	
Â	
Â Â Â	
Â Â	
Â Â Â	
Â Â	
Â Â Â À	
Â	
Â Â	
Â	
Â Â Â À	
Â Â ≥ ÂÂ Â Â Â Â Â	
Â Â Â	
Â Â ÂÂ Â Â ÂÀ ÂÂ Â Â	
Â	
Â Â	
Â	
Â Â	
Â Â	
Â Â	
Â Â Y	
Â Â ÂÂ Â Â Â	
Â Â ÂÂ Â X Â X ≥	
Â Â Â Â Â Â Â	
Â Â	
Â Â Â	
Â	
Â Â Â	
Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â	
Â	
Â	
Â Â Â ÂÂ Â	
Â Â Â ç	
Â	
Â Â	
Â	
Â Â Â	

b À	À Â À Â Â V W b Â Â Â Â Â
Â Â Â	
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â	
À®ÃW.z Â Â ® . À . À .	
ÂV V	
Â Â Â	
Â Â Â ÂÂ Â Â Â	
Â®	
Â Â	
ÂV	
Â Â 8 ÂÂ Â Â ÂÀ Â Â Â...	
Â Â z ÂÂ Â Â	
Â À	
Â Â Â Â	
ÂÂ Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â	
Â	
Â Â Â ≥ Â Â Â	
À®ÃW.z Â Â ® . À . g0. ÂÀ . .f f	
Â Â Â	
À Â Â Â Â	
Â	
Â Â Â	
Â	
Â Â ç	
Â	
Â Â 0	
Â Â 0	
Â Â	
Â	
Â Â	
Â	
Â Â Â	
Â	
Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â	
Â	
Â Â	
Â Â Â Â	
Â Â Â Â	
Â	
Â Â Â	

b À	À Â À Â Â V W b Â Â Â Â	Â
Â		
Â Â Â Ÿ		
Â Â Y ÂÂ Â Â		
Â Âg z		
Â Â Â		
Â Â ç		
Â Âx		
Â		
Â Â ÂÂ Â Âz Â Âz		
Â Â Y		
Â Âx		
Â Âx		
Â Âx		
Â Â ÂÂ Â Âz Â Âz		
Â		
Â Â Âx		
Â		
Â Â Âz		
Â Â ÂÂ Â Â Âz		
Â		
Â Â Âx		
Â Â À		
À®ÂW.z Âx Âf f Â À Â® À .		
Â®		
Â Â		
Â		
Â ÂÂ Â Â À Â Â ÂÂ Â Â Â ≥ Âx		
Â		
X Â ÂÂÂÂ Â Â Âz ÂÂ Â Â Â		
ÂW		
Â Â Âç		
ÂV V		
Â X Â Âx Â Âx ÂÀYÂ Â		
Â Â Â Â Â Â Â Â ç		
Â		
Â Â		
Â®		
Â Âx X		

b À	À Â À Â Â V W b Â Â Â Â Â
ÂW	
Â Â ≥	
Â ÂY	
Â	
Â Â Â Â	
Â	
Â Â Â Â Âg	
À Â ÂÂ Â Â	
À®ÂW.z Âi ÂÂf f Â À Â® g0. Â À . .f f	
Â	
≥ ÂX ÂÂ Â Â ≥ Y ÂÂ Â Â	
Â	
Â ÂY ÂÂ Â± Â	
Â	
À Â	
Â®	
Â Â À Â Â	
ÂW	
z Â Â ÂÂ Â Â. 8 Y	
À®ÂW.z Âi ÂÂf f Â À Â® Â . Wf	
Â Â Â Â	
À Â Â	
Â	
Â Â Â Â0 Â	
Â À	
h ÂÂ Â Â Â Â Â Â	
Â Â Â	
À®Â0g g À®Âg .bf .f®Â Àb. . f®	

GZC r %

| b À | Â Â Â Â Â Â Â Â V W b Â Â Â Â Â Â Â Â

b À	À Â	À Â	Â	V	W	b Â Â Â Â	Â
À Â Â							
Â							
Â	Â	Â					
Â							
Â Â	Â	Â					
Â Â B							
Â							
Â							
Â Â	Â	Â					
Â V	V						
Â	Â	Â					
Â Â							
À®Âg g À®Âg .bf W Âg b.À							

G g

b À	À Â	À Â	8	Â
À Â Â				
Â				
Y Â Â Â Â Â				
À®ÃW.z Â Â ® . À . ÂÂg0. ÂÀ . .f f				
Â Â Â				
À®Âg g À®Â f ®				

GE s % %

' u i Âi Â 4ÀXi Âi «À« i

| | | |

' u i Âdi Â 4ÀXi Âî «di «i i

| | | |

V %

f

HZA o % %

CA9

HZB p % %

CAA

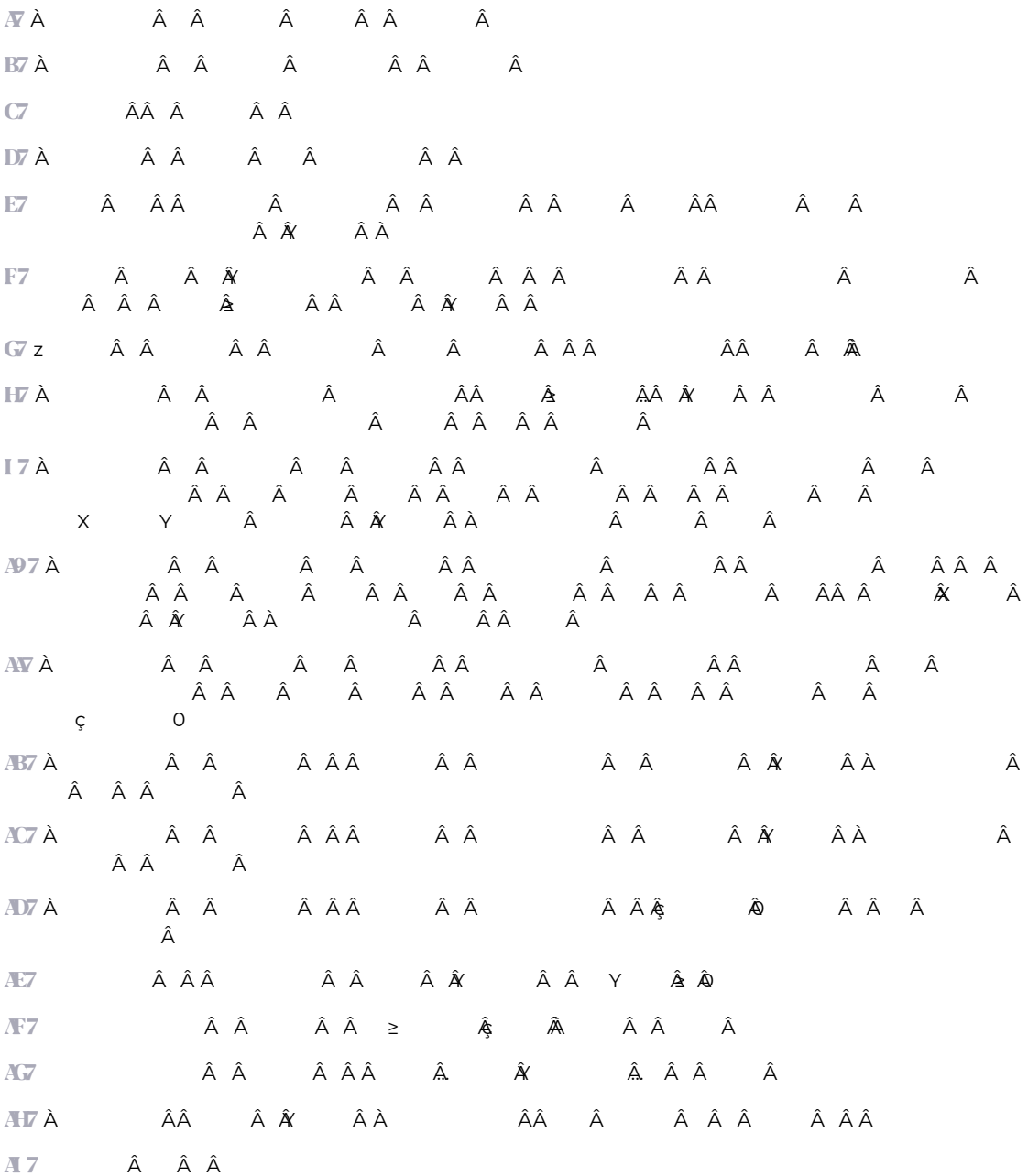
Y Â Â Â Â Â

Â Â Â

0

Â

HZA o % %

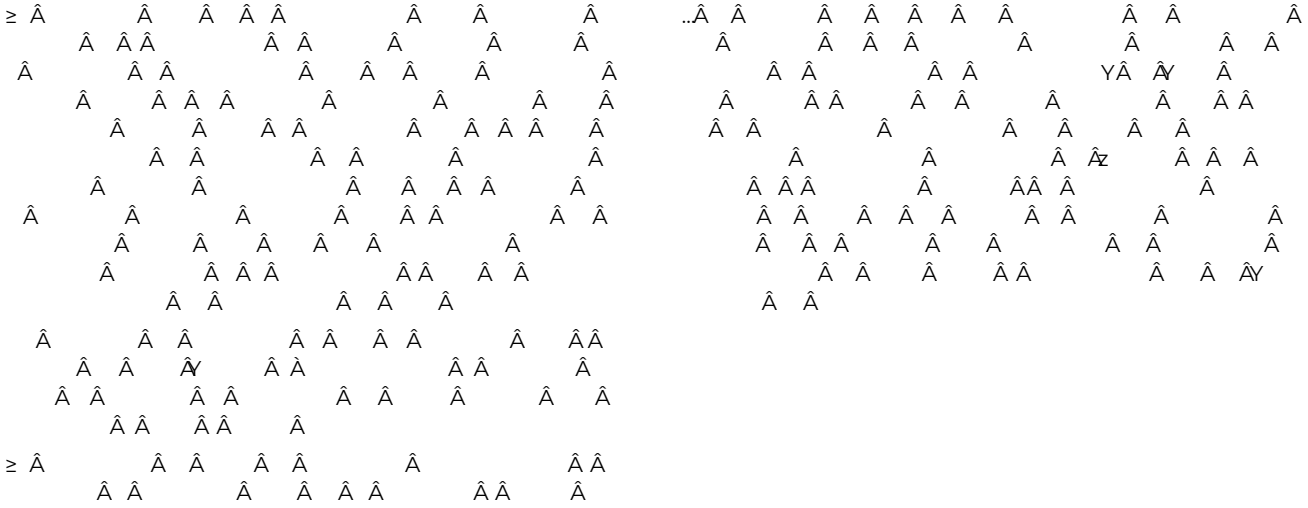


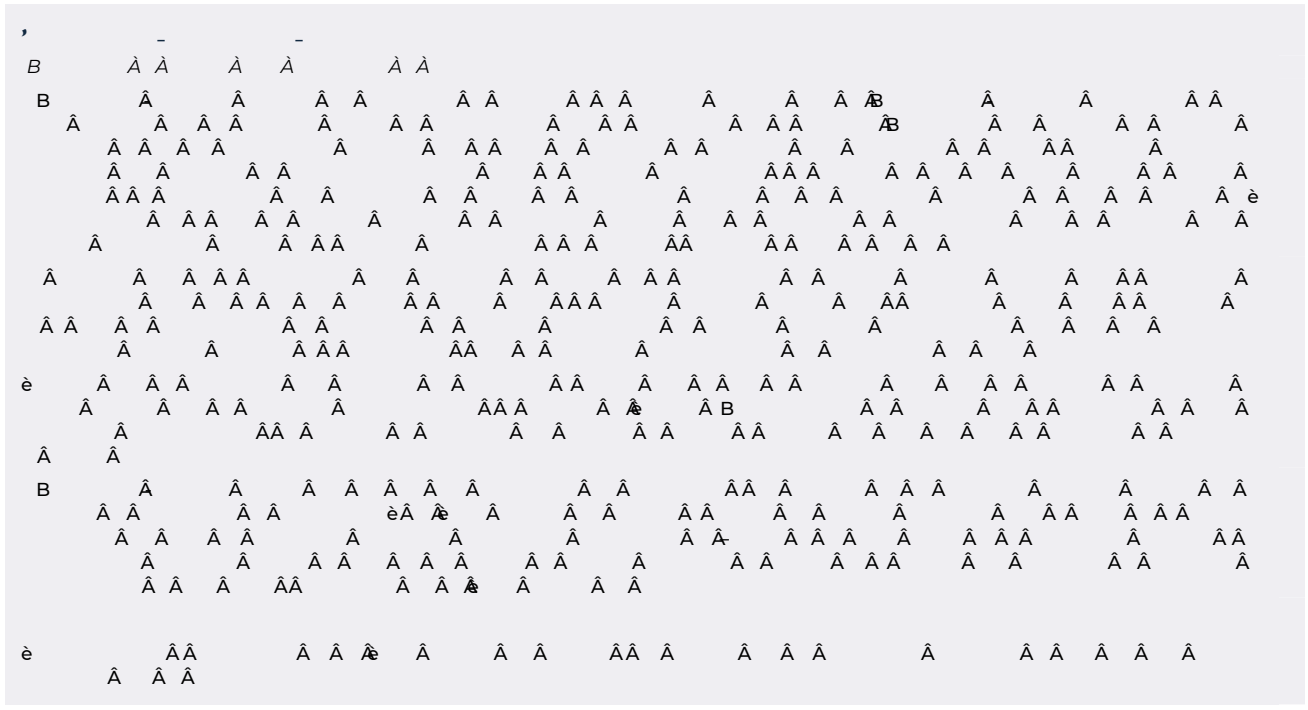
HZB p % %

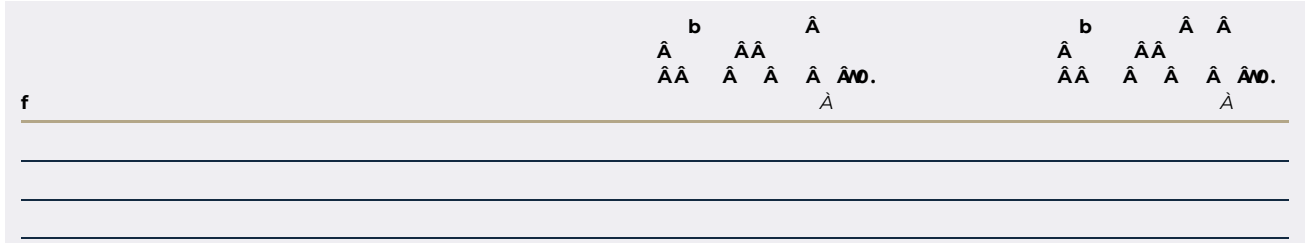
X Â Â Â Â Â

g ® . ÂÂ ÂÂÂ VÀ . Âof W f Âof®f f WWf Â

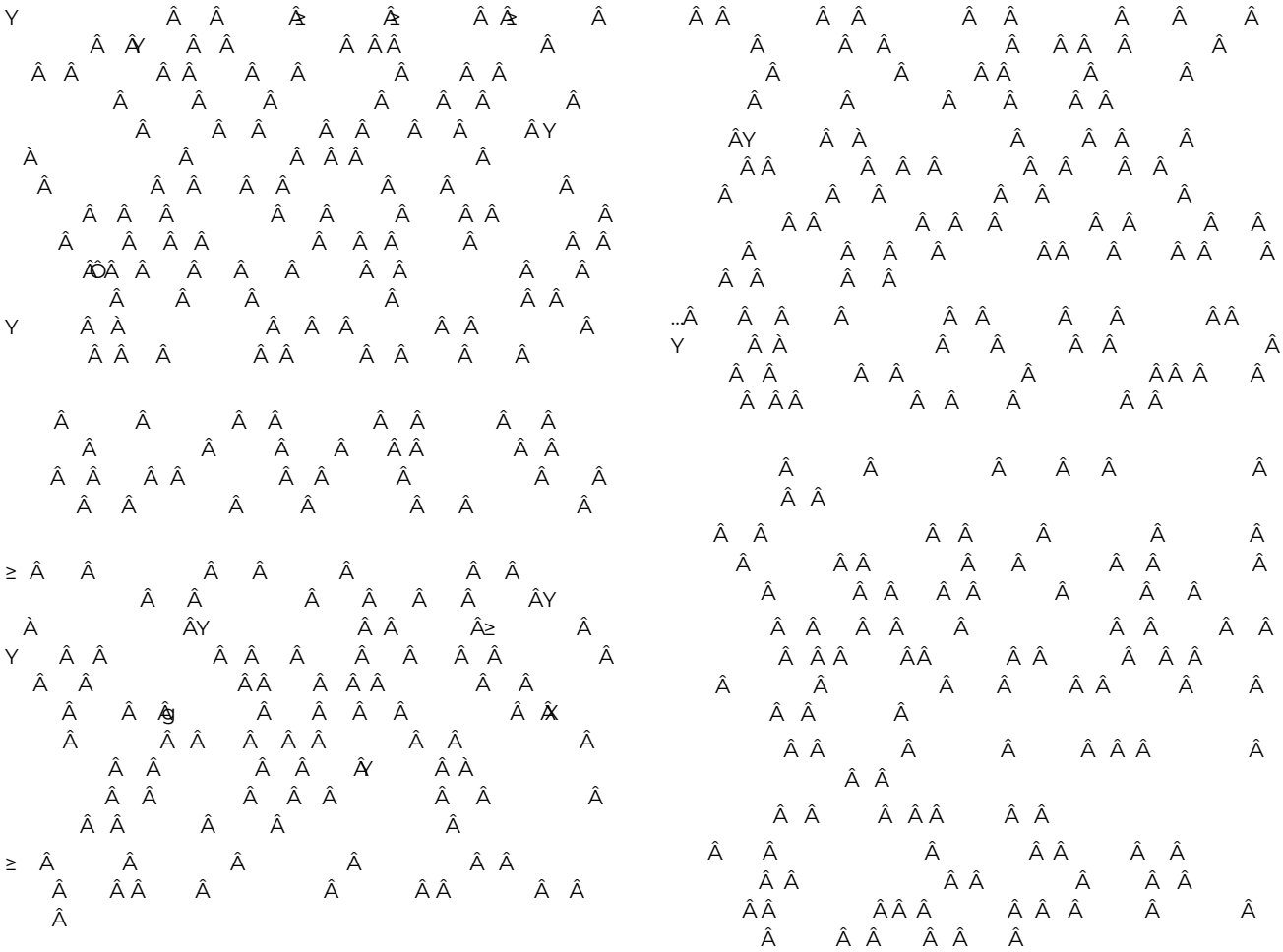
≥ Â Â Â ÂO Â Â Â Â Â

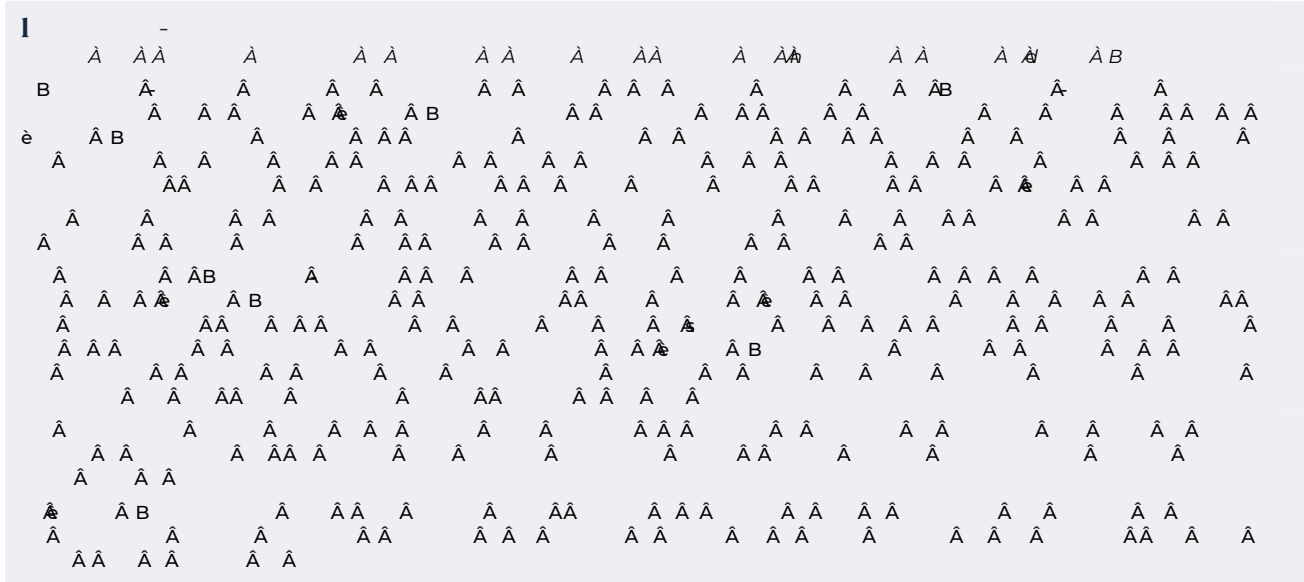




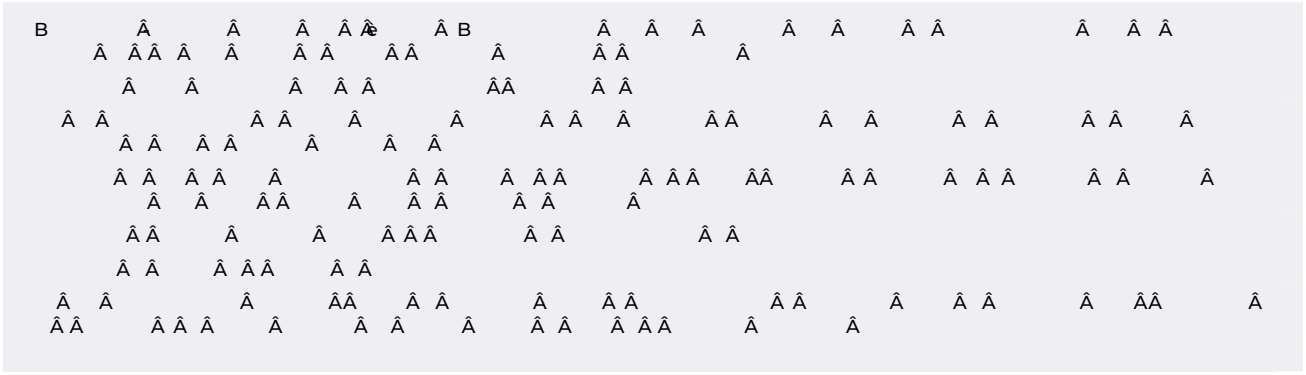


g ® . ÂÂ . Â Â®fÂÀ.f f Âo ÀW f Â Âo. .bf bfÂ ÂW. Âf®À .z Â
N®f f WWfÂ ÂÂog®g0À . ÂofÂ . Â Â W f.®Âo Àb . . À .



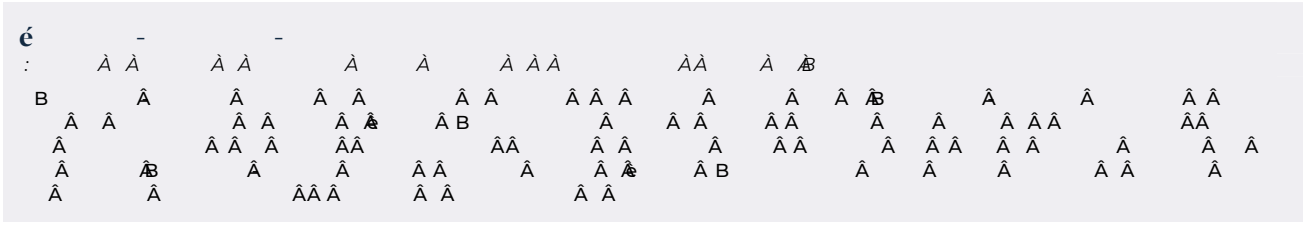


l -

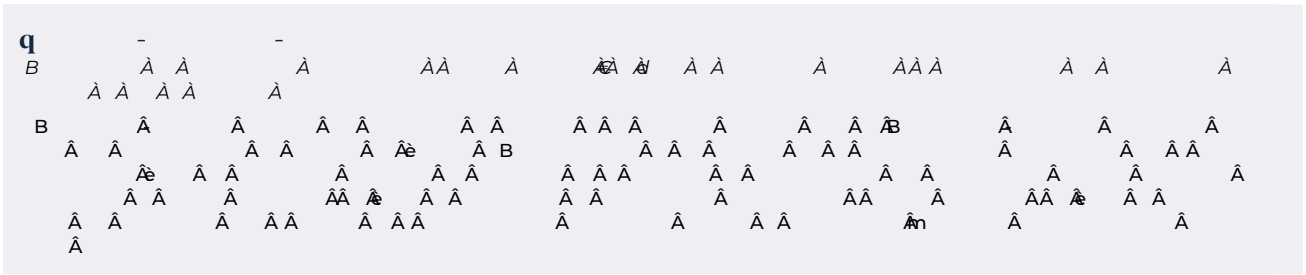


g ® . ÂÃÂ VÀ . Âof ÂW f . Âi Âi 0À0f f Â. g ÃÂ ÃÂ .W®f Â® Â f Â . À Âo ÂW bf Âof ÂW f Wf

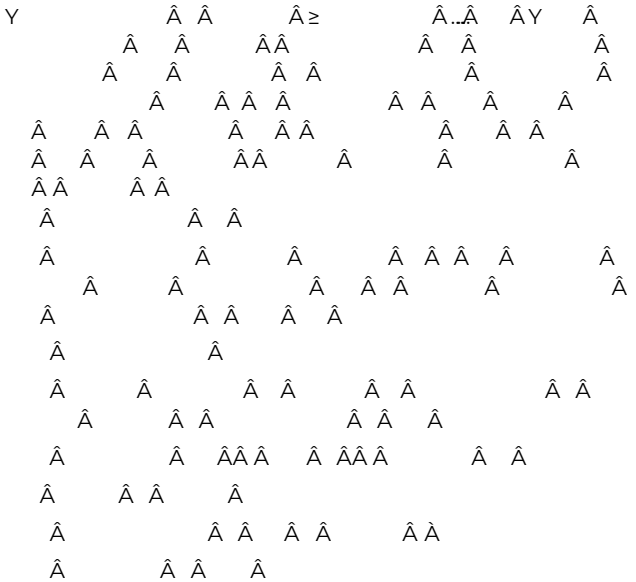
..Â Â Â

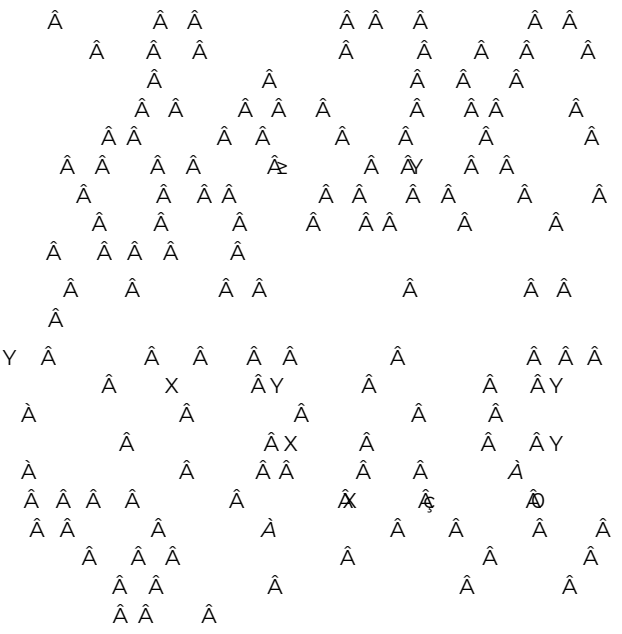


g ® . ÂÃÂ VÀ . Âof Â z À . Â f . gf ÂNÂ®À .W®f Â® ÂÂo ÂW bf bf ÂW f Wf Âf®À . f ÂNÂ®ÀÂg g À . Âof Â À bÀ À. f Â WÀ Âof Â®ÀÂ Wg gÃÂ Â . f Âof Â®f f WWf Â



g ® . Â Â Âi Â ÂÃÂ VÀ . Âof Âg®g f Âz. f Â À .ÀV®f Âi Âi Wf . f® Â W À Â®ÀÂg g À . Â À®f Âi Âof ÃÂ À À0f Â f g ÃÂ ÂW Âof Â®f f WWf Â ÃÂ .V g ÃÂ Â. f Âof Â®f f WWf Â ÃÂ Â g .bf Âo ÂW f.®Âo Àb . . À . Â f N®ÀÂo. f W .Wf Âog g À®f





Â W À « Â di Â î i Á « i Â À « À W i Â Â Xi « i Â X À Â
À î î À « Â À i Â Âi Â À À 5 i Â di Â i Â À i Â i î Â Â X Â Â « W î Â
À Â « i Â di Â i i X « Xi Â X Âi Â dî Xi W i Â Â Â W À dÂ X À À Â î « di Â
d X i « Â d À d « « À « Â À Â À « Â Â E

Â Â Â
Â
À À

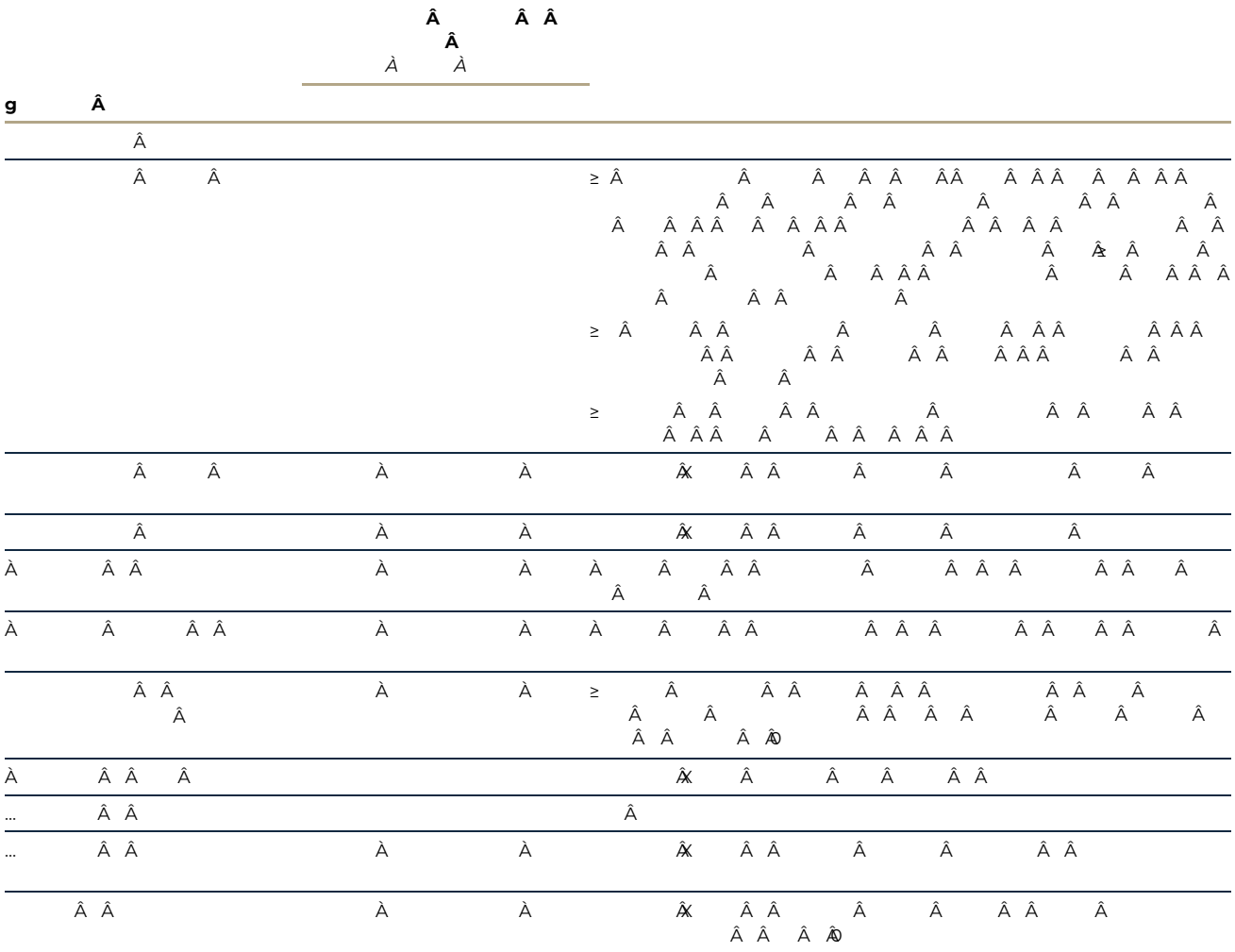
g Â Â

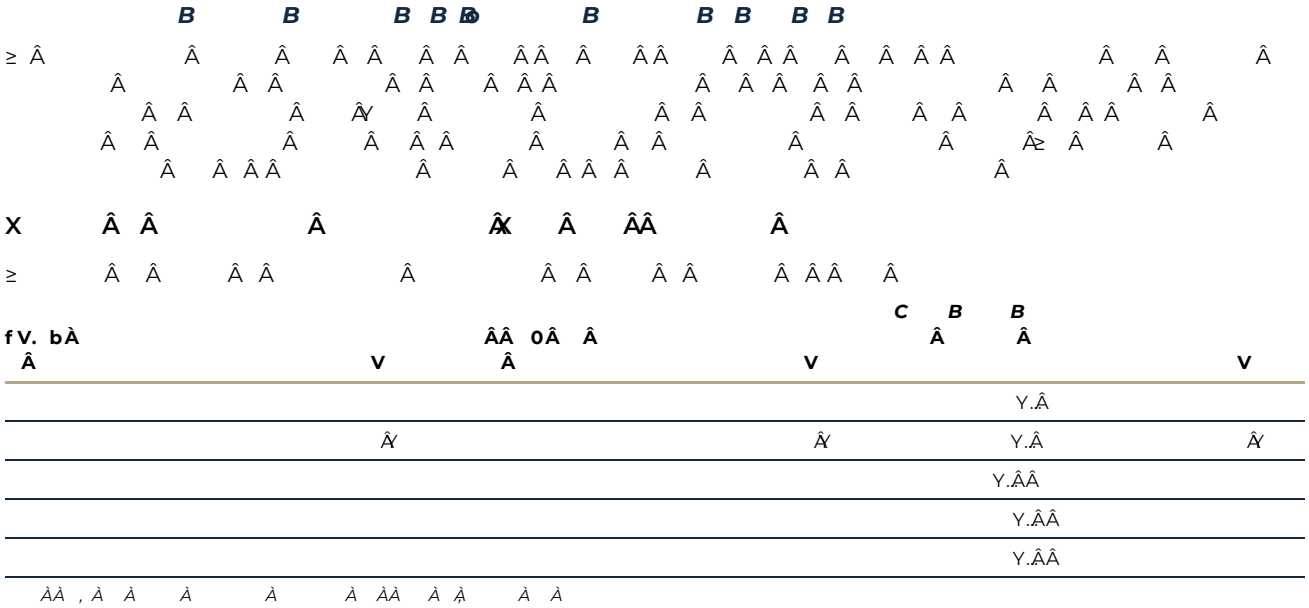
| | | |

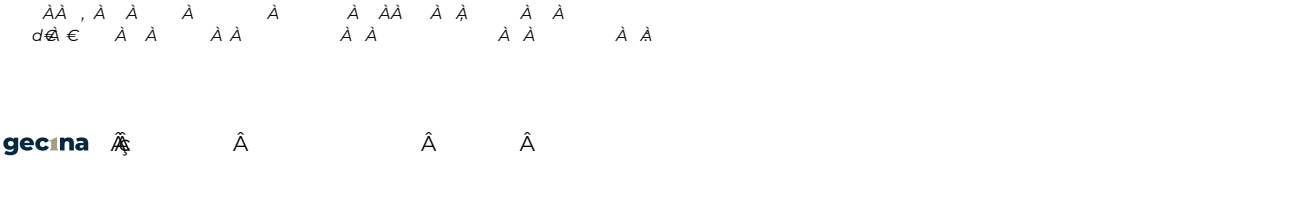
Â W « Âdi Â î i Â« i Â À «W i Â Â Xi « i ÂX À Â
À î î À « Â À i Â Âi Â À 5i Âdi Â i Â À i Âi î Â ÂX Â Â «W î Â
À Â« i Âdi Â i i X«Xi ÂX Âi Â dî Xi W i Â ÂÂ î i ÂW i Â î «di Âd ÂX i « Â
d Àd « « À « Âdi « Âi Â À « Â Â E

Â Â Â
Â
À À

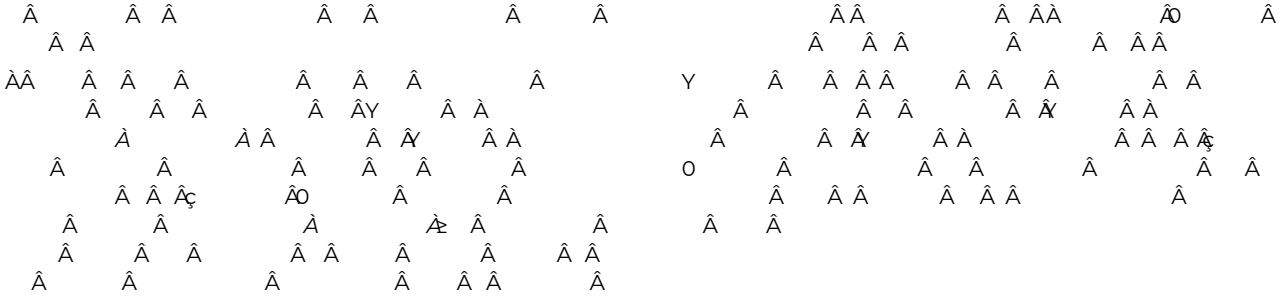
| g Â | | |



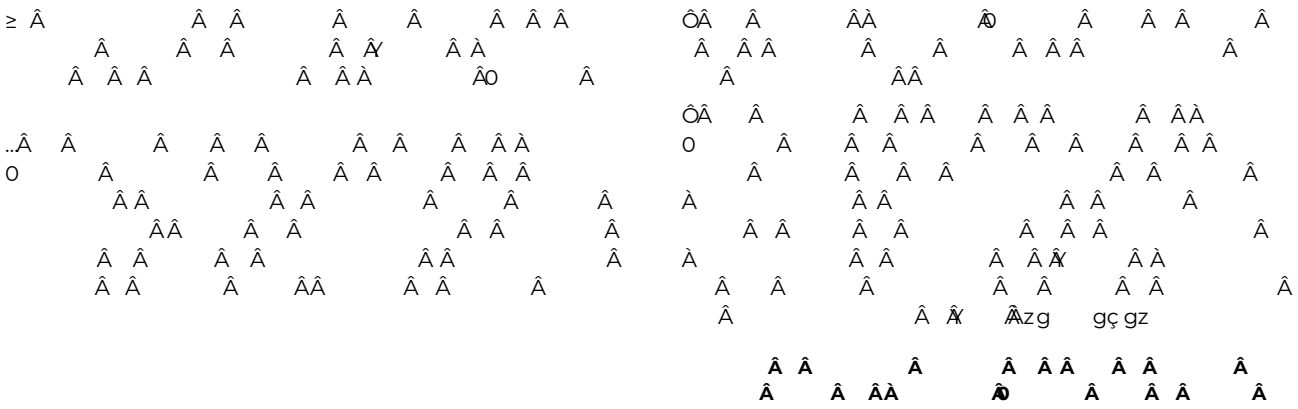




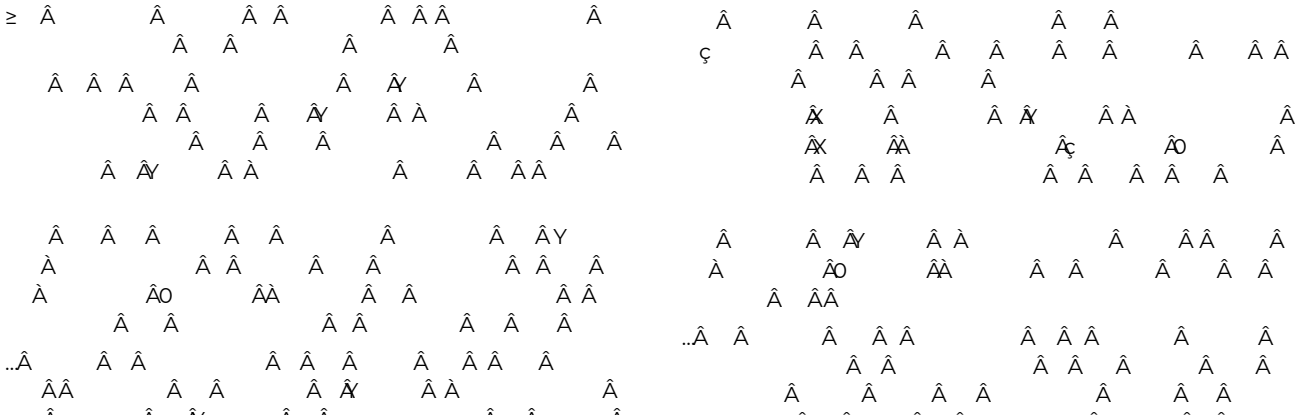
≥ Â Â Â



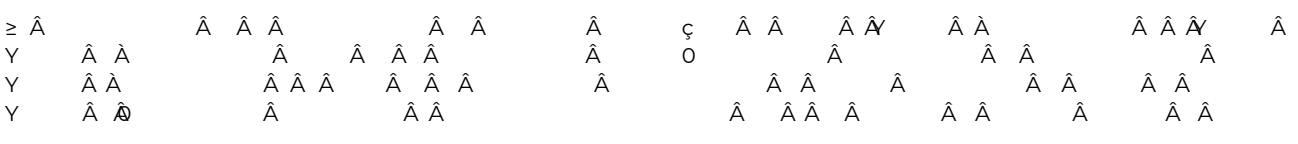
Â « « iÂdiÂî î À « Â ÃÂ «XÀWiÃÂ Âi Wi Âd ÂX i« ÂdÀd « « À «

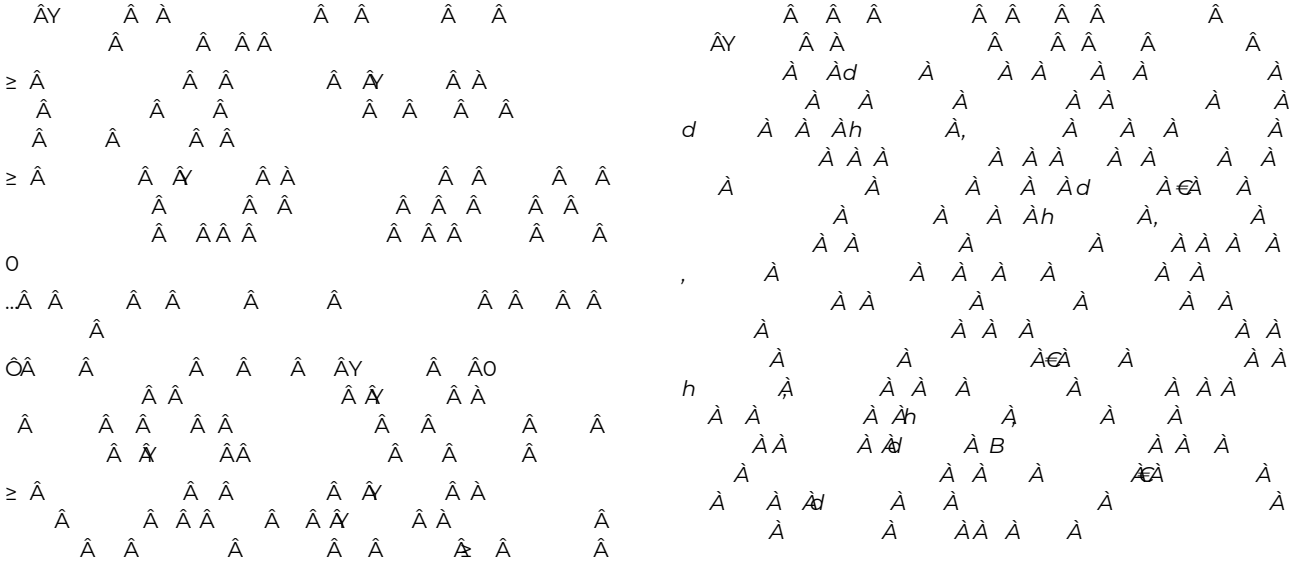


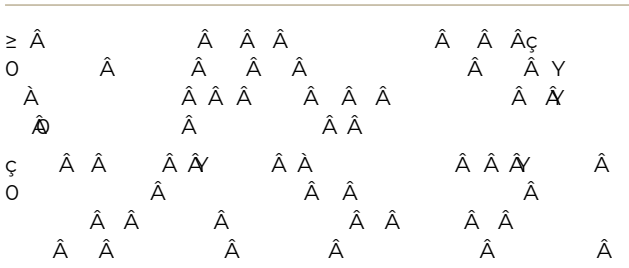
Â Â	Â Â	Â		
Â Â	Â Â	Â	Â Â Ãz	
Â Â	Â Â	Â	Â Â Ãz	
Â	Â Â	ÂÂ Â	Â Â Ãz	
Â	Â Â	ÂÂ Â	Â Â Ãz	

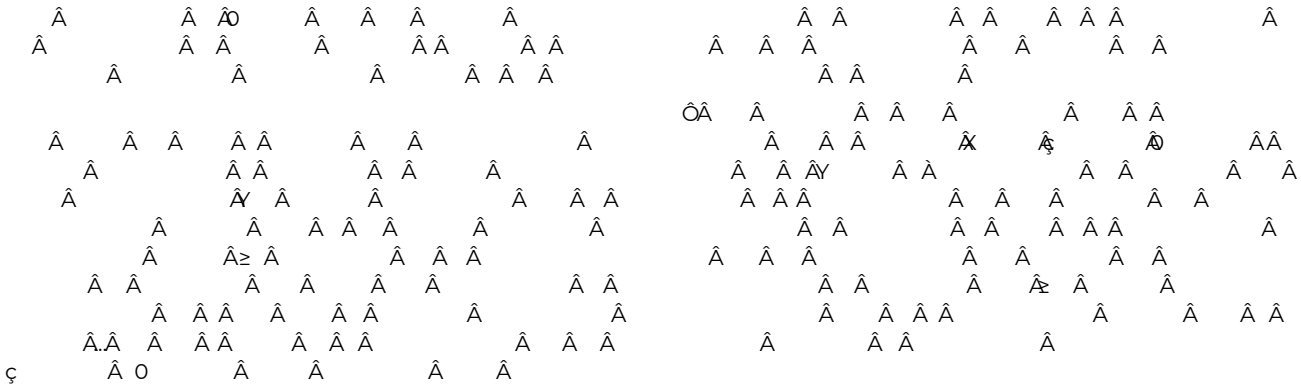


Â « « iÂdiÂî î À « Â ÃÂ «XÀWiÃÂ Âî «di Âd ÂX i« ÂdÀd « « À «





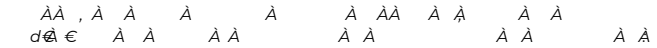




g B B B B g B BB B

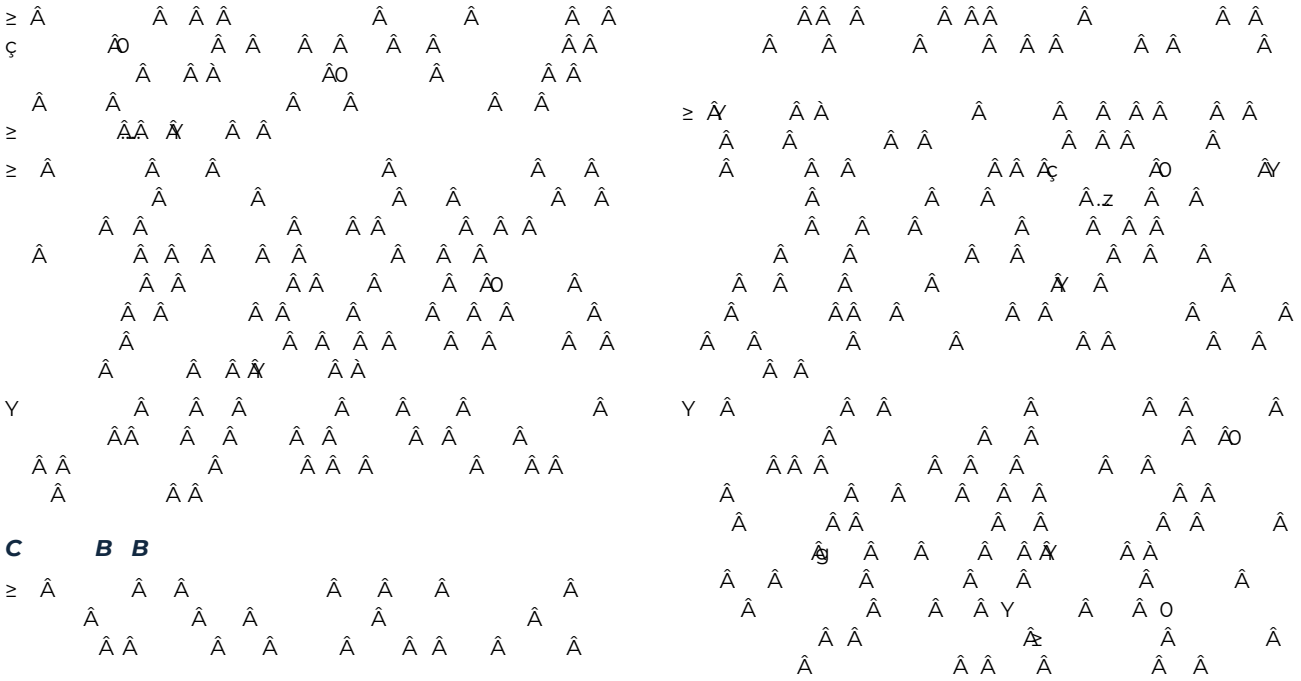
f V. bÀ ÂÂ 0Â Â C B B

Â	V	Â	V	V
			Y.Â	
Â		Â	WÂ Â	
			Y.ÂÂ	
			Y.ÂÂ	
			Y.ÂÂ	

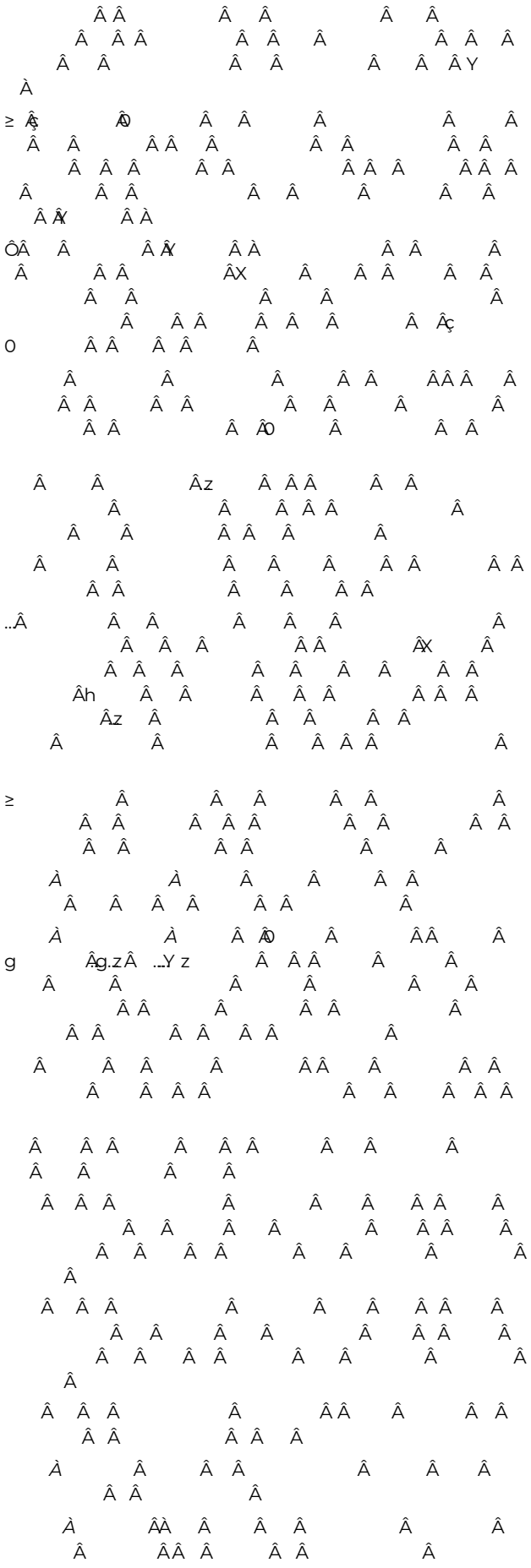


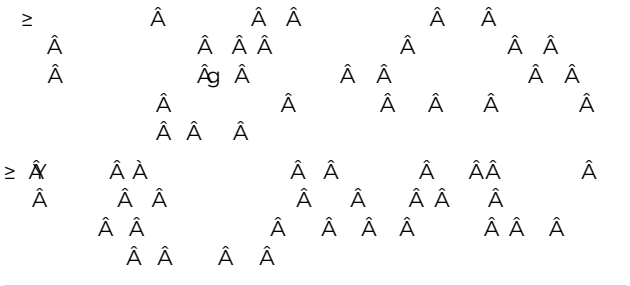
g B B B B g B BB B

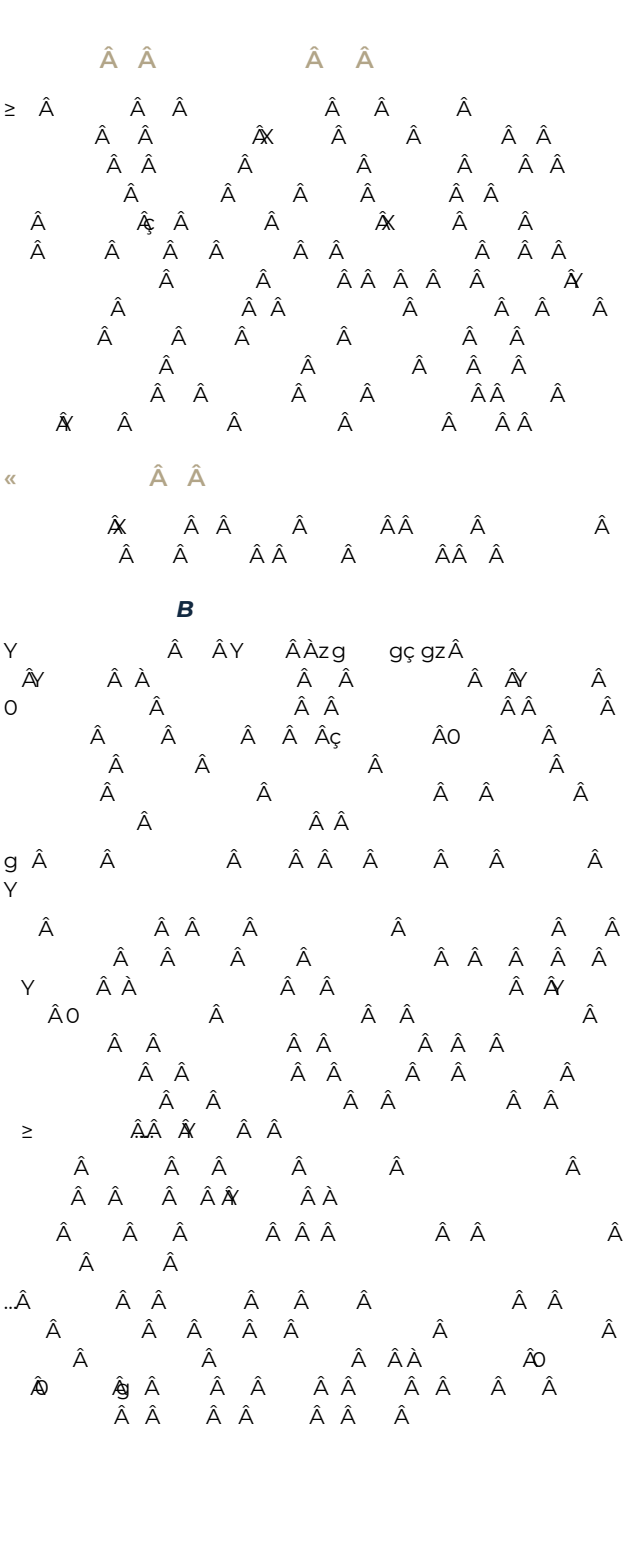
W Â	V Â Â	V Â Â
Â Â		
Â Â Â Â Â Y		
Â Â Â Â Â Â Â		



C B B







C B B

≥ Âç ÂO Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â Â

WÀ ®f Âf ÂÀ®®Âe

Â ÂW Â Â Â Âi

J Â Â
Â.
Â ÂeBÂ Â ÂÂ Â Â
t Â Â ÂB-
m Â Â Â Â. Â Â ÂÂ Â
Â Â Â

Â Â Â Â Â

Â Â Âg 0.gÂg ÂA
ÂÀg ÀÂÀ
À Â
- g0ÂÀ
- g 0.gÂg
- Y Y
- Y≥... g ÀYg

Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â

À Â Â gÂÀ .g
Âç ÂÀ Â Â gÂÀ .g
Â
- Y Y
- Y≥... g ÀYg
- gY g g ... 0ÂÀ
- ... g 0.gÂÀ

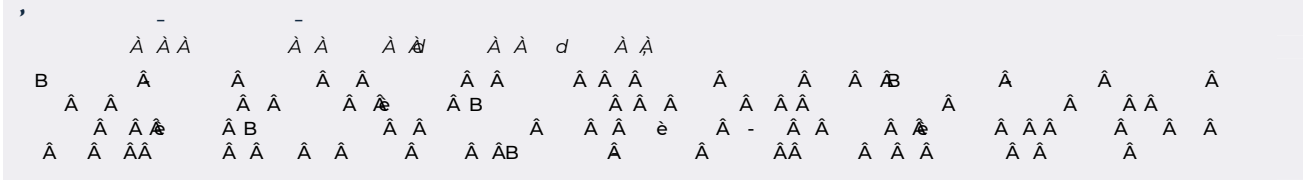
Â Â Âg 0.gÂgÂ
À Â Â
- gç
- À À ÀÂ ...
- À À Âg ..YgÂ≥ ç
- ggY
- g≥Y ÂÀ À

À Â Â ÂÀ.gÂY ≥g 0.g

V Â

Y Â≥ 0 Â Â Â Âç ÂÀ Â Â g Â Â Â Â Âg ÂY
≥ 0 Â Â Â Â g Â Â Â Â Â Â

,



Â g ® . Â Â Â f f ®® f f Âof Â À bÀ Âof Âof Âb . . À f

≥ Â Â Â ÂÀ Â ≥ Âç
À Â Â Â Â... ÂY Â... Â Â

≥ ÂY Â À Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â À
0 ÂÀ Â Â Â Â Â
ÂÂ

Âi i i i Âd Â À dÀ Âd Àd « « À i Âdi Â ¡ À i Xi ÂdÀ ÂÀ À dÂ
E

≥ Â Â À Â Â ≥ Âç
À Â ÂÂ ÂÂ Â ÂÀ ÂO
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â

À Â Â ÂY Â ÂO Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ≥ Âç
À Â Â Â Â Â Â ÂY Â
Â ÂÂ Â ÂÀ ÂO Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

≥ Âç ÂÀ Â Â Â
Â Â ÂY Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â ÂY Â ÂO Â Â
Â Â ÂY Â À Â Â Â
≥ Âç ÂÀ Â Â Â
Â Â Â Â ÂY ÂÀzg
gç gzÂ Â Â Â Â
≥ Â Â Â ≥ Âç ÂÀ Â

®À f WfÂbÀ ÂÀ À b ÂB Â

Â ÂW Â Â Â Âi Â
ÂW Â À Â Â

J Â
Â-
Â ÂB- Â Â
t Â Â ÂB-
m Â Â ÂÂ
Â Â Â

Â Â Â Â Â
À Â Â Â Â
Y Â À Â Âz
À Â Â Â Â
Y Â Â À
À Â Â Â
X Â±
Â Â

Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
Â Â Â Â
Âg≥zÂ Â Â Â
≥ Â Y
ÀB Â Â Â

V Â

≥ Âç ÂÀ Â Âh Â Â Â Â Â Âg Â Â Â Â Â
Â Â ÂÀ Â Â Â Â Â Â ÂY Â Â Â ÂÂh Â
Â Â Â Â Â Â Â Â. Â ÂY Â Â Â Â ÂÀ Â Â Â Â Â
... Â ÂÂ Âç Â ÂB Â± Âç ÂÀ Â Â Â Â Âg≥zÂ Â Âç Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â ÂY Â Â Â Âz... ÀÂg≥zÂ Â Â Â
Â Â Â Âç Â0 Â Â ÂX Â Â Â Â Âg Â Â± Âç ÂÀ Â
Â ç 0Â Â Â Â Â Â ÂY Âg Â Â Â=g ... 0 ÂÀ Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Âz Âç Â Â Â Â Â
Â Âş Â g Â Â ÂY Âz Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â± Â Y Â Â Â ÂX Â± Â ÂÂ Â Â Â± Â Y Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â± Âç ÂÀ Â Â Â Â
ÂÀ Â Â Â Â Â ÂY Â Âg Â Â Â Â Â ÂY
À Â Âz Â Â Â Â Â Â ÂY Â À Âç Â Â ÂÂ Â Â
Y Â À Â Â Â Â Â Â Âş Â ÂÂ Â Â Â
g Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂY Â Â Â ÂX YgÂ Â Â Â Â
Y Â Â Â Â Â Â Â Â Â± Âş ÂÀ ÂÂ Â Â ÂY Â
gç gzÂ Â ÂÂ Âç Â ÂÂ Â ÂÂ Â Â ÂY Â À Â Âh Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Âz Â Âh Â Â Â

À À

Â i i i Âd Â À dÀ Âd Àd « « À i Âdi ÂÀÂ X«î îÂ« À ' îÂXÀ W«d5i Â« X Â
E

≥ Â Â À Â Â Â Â ...
Y Â.. Â ÂÂ ÂÂ Â ÂÀ
0 Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â
Â Â
À Â Â ÂY Â Â0 Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â ...
Y Â.. Â Â Â Â Â Â ÂY
Â Â Â Â Â À Â0
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â

≥ Â Â... ÂY Â... Â Â Â
Y Â À Â Â0 Â Â = Â
= Â Â Â Â Â Â À Â
Â Â Â ÂÂ Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â
≥ Â Â Â = Â Â

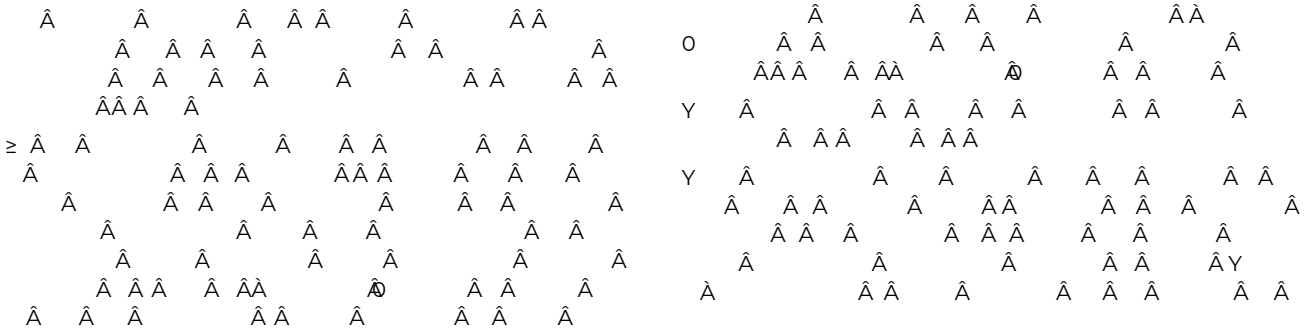
B

J

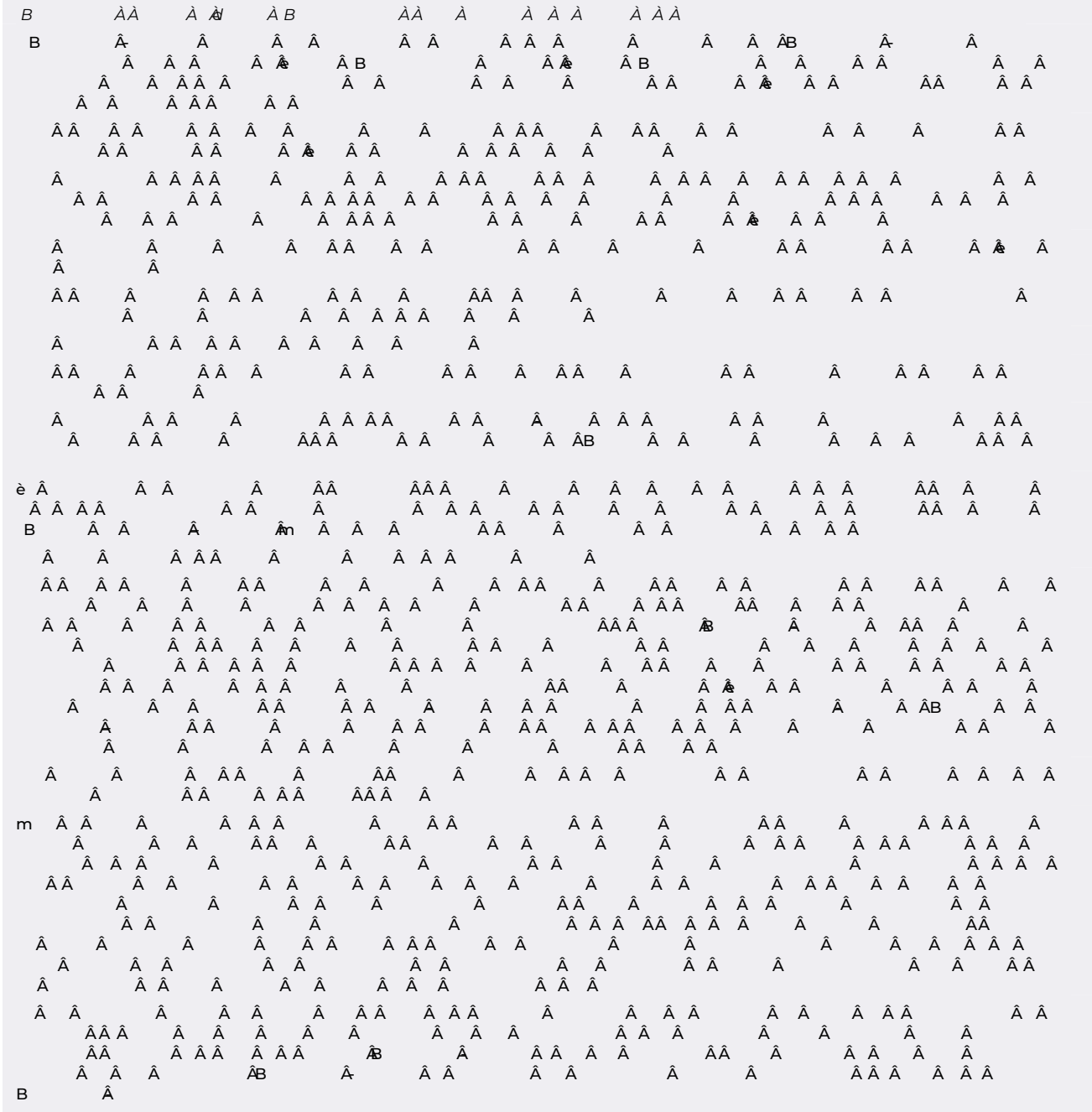
t

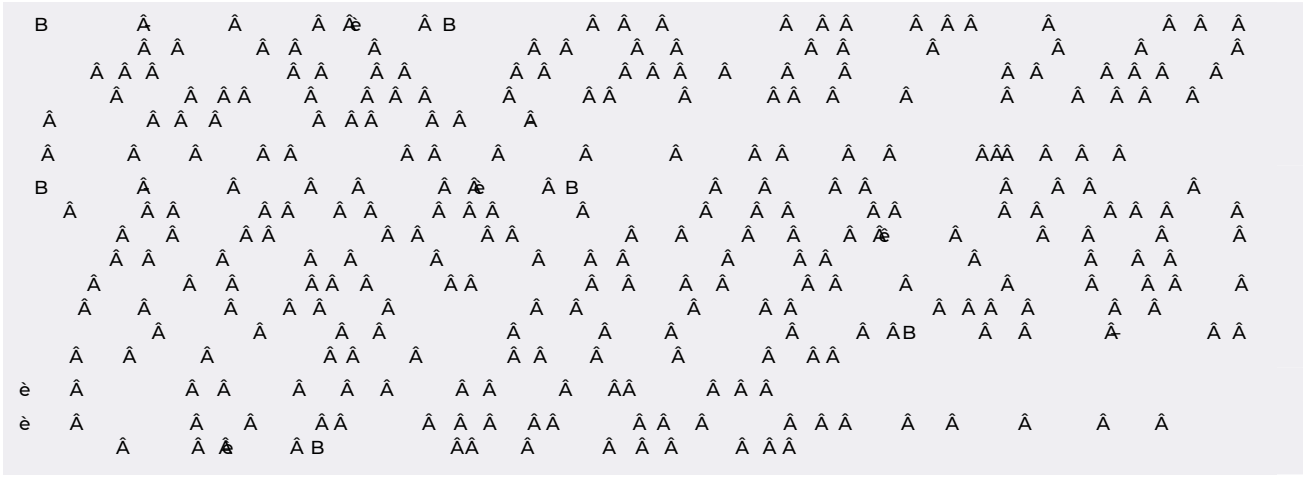
m

≥ ÂY Â À Â Â Â Â Â ÂY Â À Â Â Â Â Â



m C





g ® . ÂÂ . Â Æf Æ À®. g

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

m C - -

À À

Restaurant

h %

I ZA c % % % % CCF
% %
ç Â Â Â
... Â Â
À Â Â Â Â Â Â
Â Â Â
ç
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â
I ZB b % % % CDA
Â Â Â Â
Â Â Â Â
I ZC h CE9
Â Â Â Â Â Â
Â Â
I ZD f CEG

I ZA c % % % % % %

d Â Â Â

≥ Â Âç Â Â Â

Â Â Â d

≥ Â Â Â

V . f Åbf Ãª f f Â Åb Âr0®f f Åbg®f 0 gÂ f Â b Â À Â
Â Â Â Â Â Â Â Åb Â
Y Â Â Åş Â
Y Â
Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

Â Â Â Â Â Â

≥ Â Â Â Â Â Â

Â Â Â

I ZB b % % %

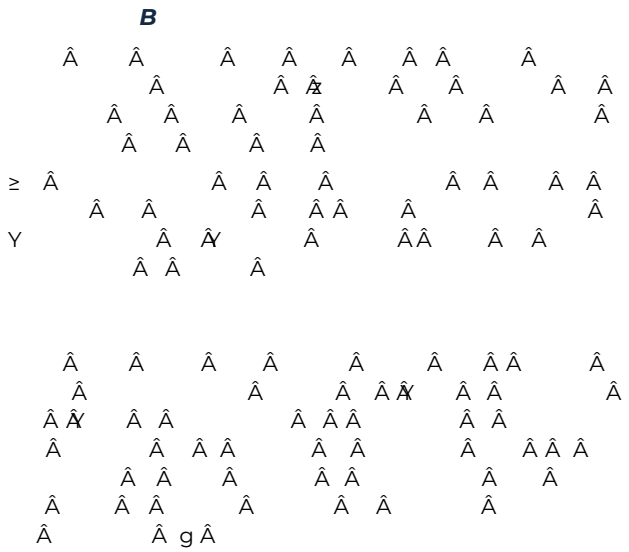
Â Â Â Â

W . À. f Â Â W f Â . ®À. f

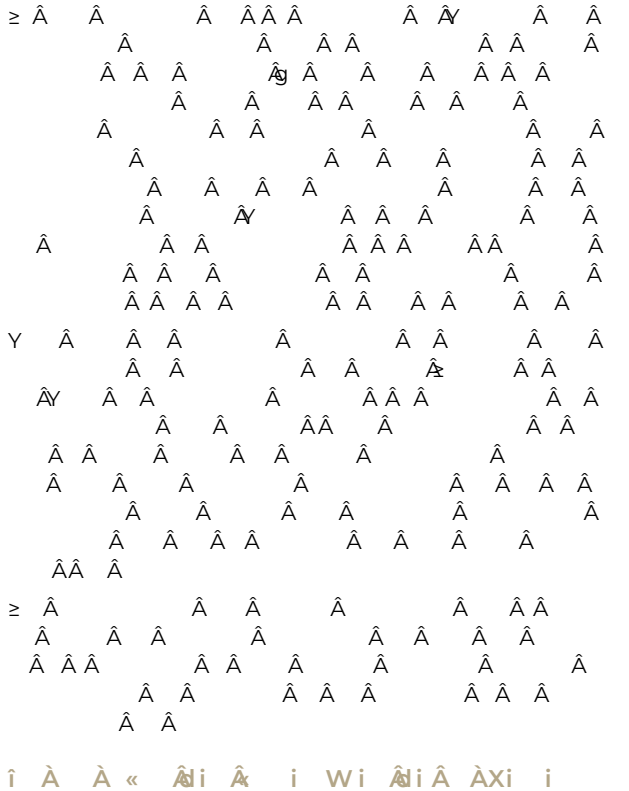
À À

Â Â Â Â

4 di i Âdi Â « «

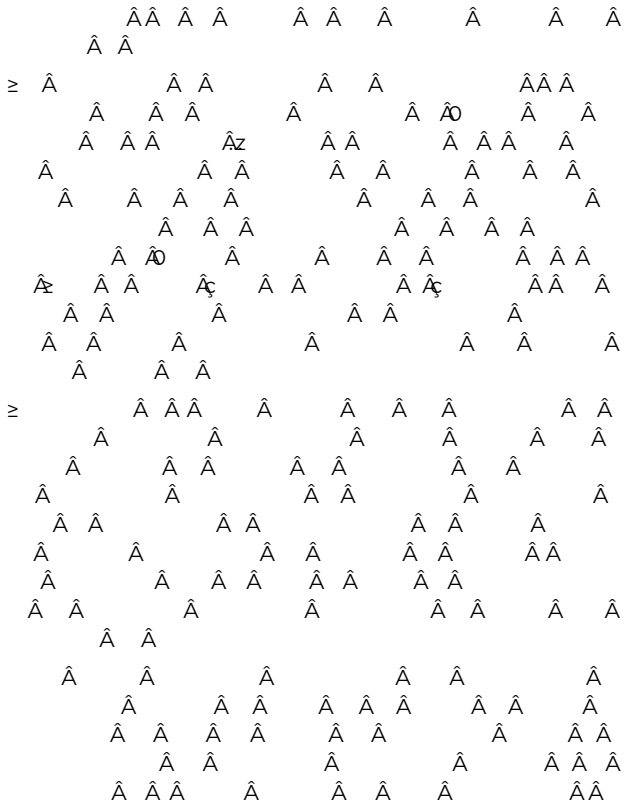


«4«XÀ « Âdi Â î X«À « Â « Â X î Âdi Â À d«

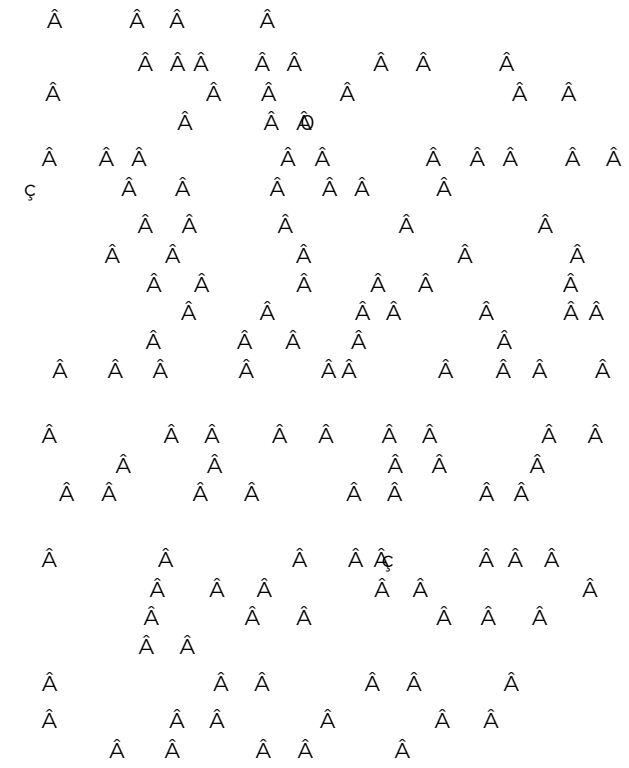


î À À « Âdi Â« i Wi Âdi Â ÀXi i

« i Âdi «4«î

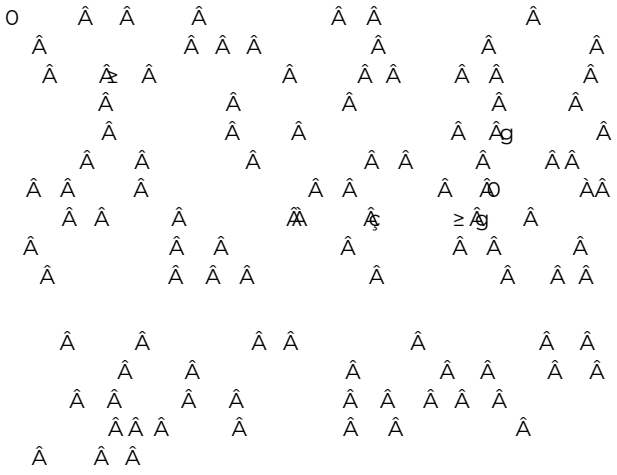


î i Âdi À d« Â î i

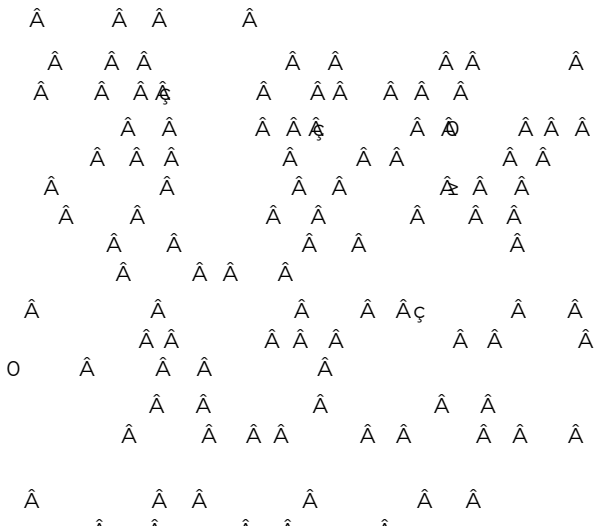


À« i i Â« ÀWi Âdi Â« i Â î À « Â Â 5À5i i Â Â À5 i

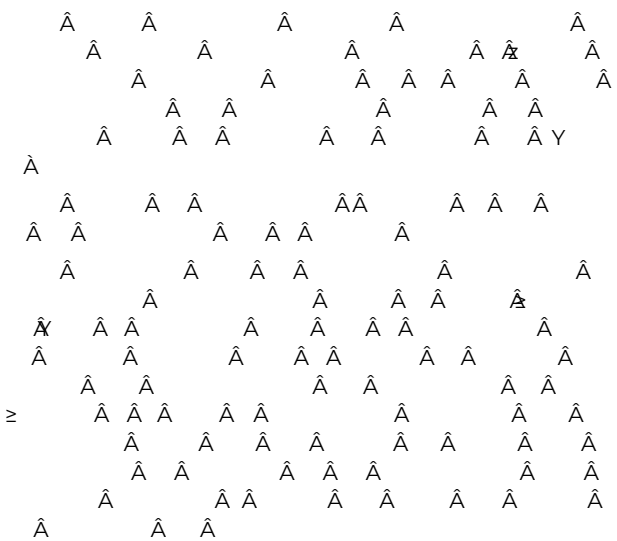
« i d i «4«î



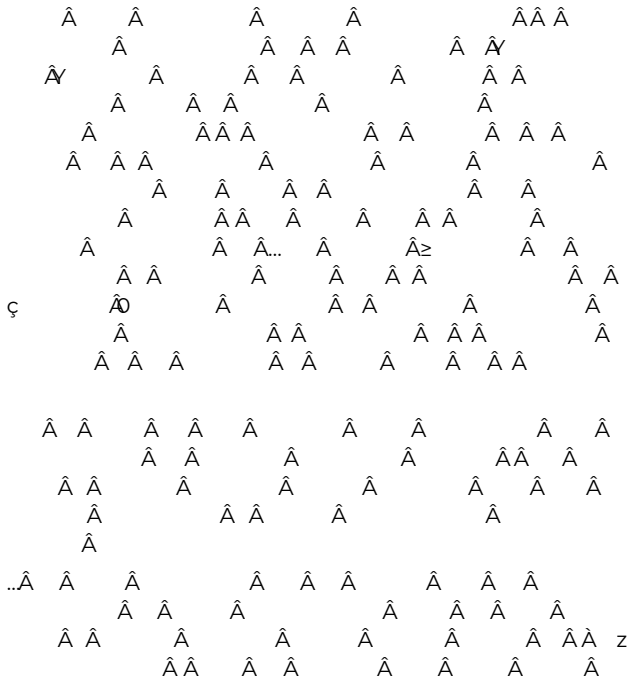
î i d À d« Ã î i



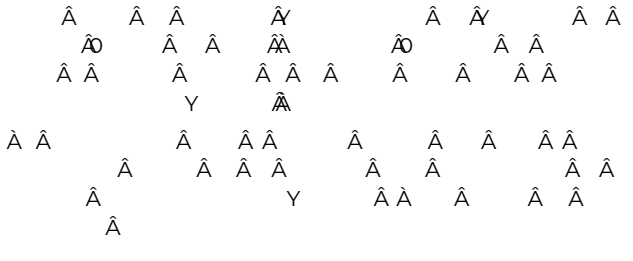
î «4«XÀ « Î X«4« i



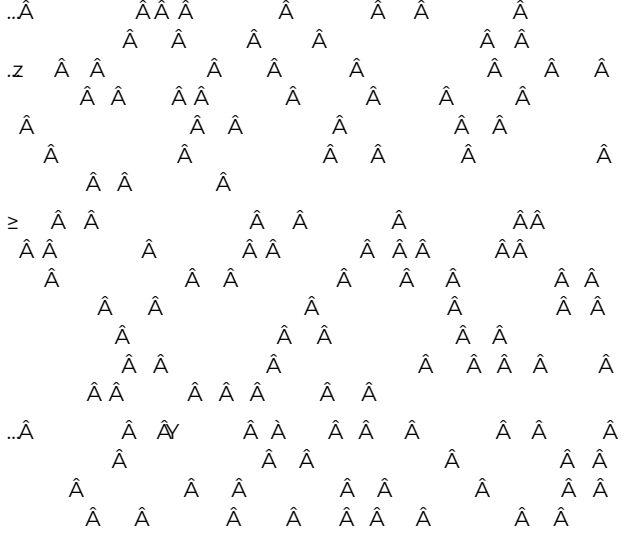
À i Î «4«XÀ « Î 4 À « Î î i À Ài Ai i Î5À Î Î5 i i À« i

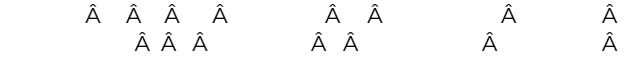


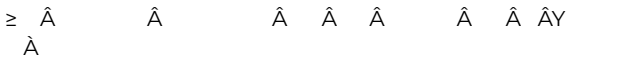
o B B B B

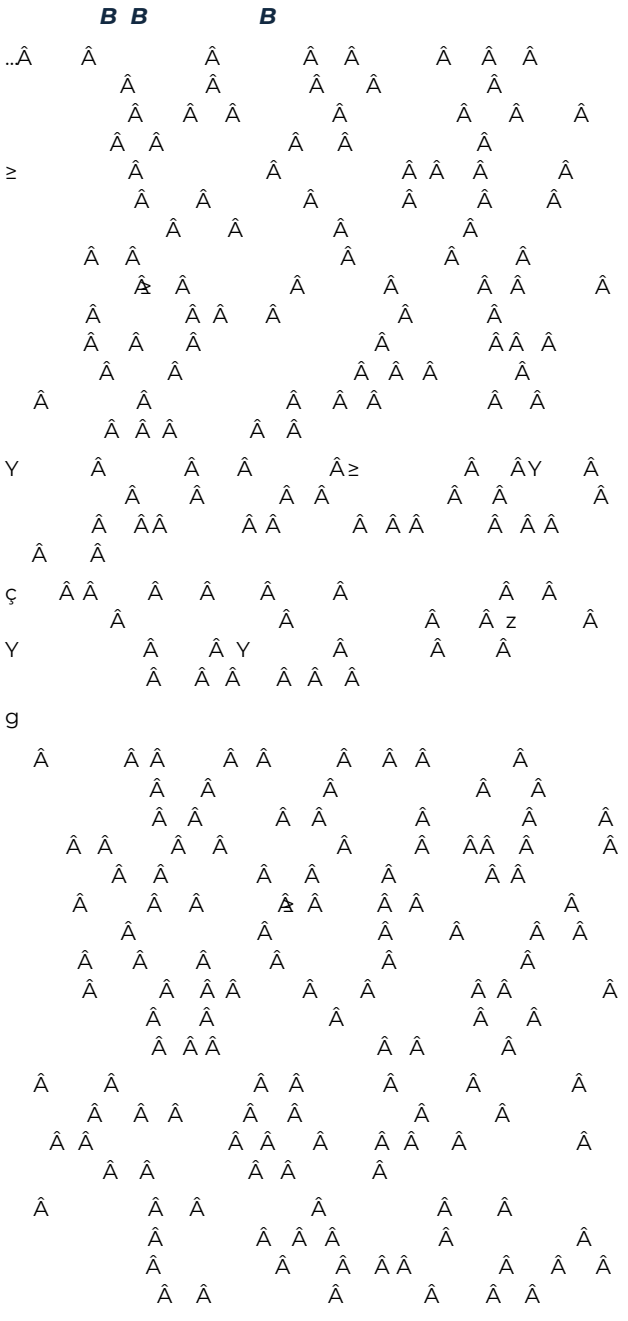


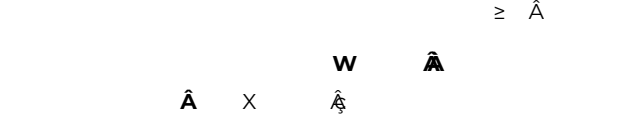
i ÀW« « î di ÀÀd« i X « Î di Î i i X « À Ài5 i i i Î d i i « i Îi À « i Ã X «dî

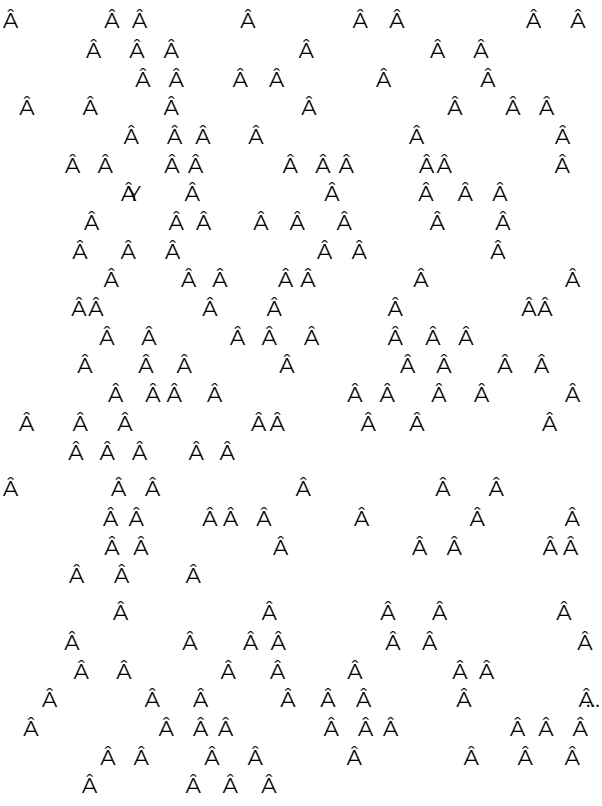


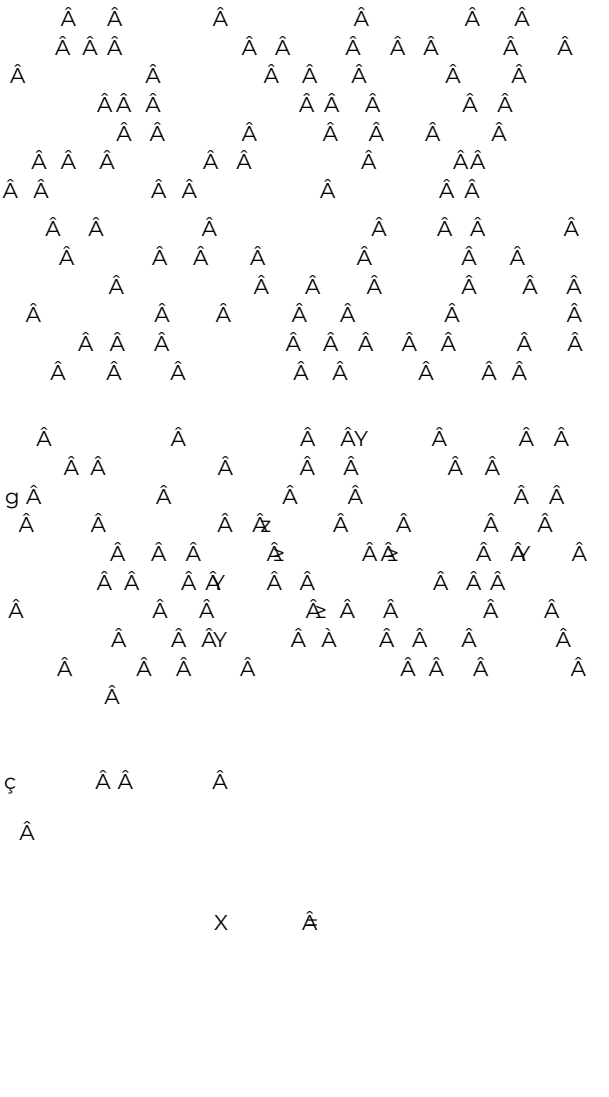








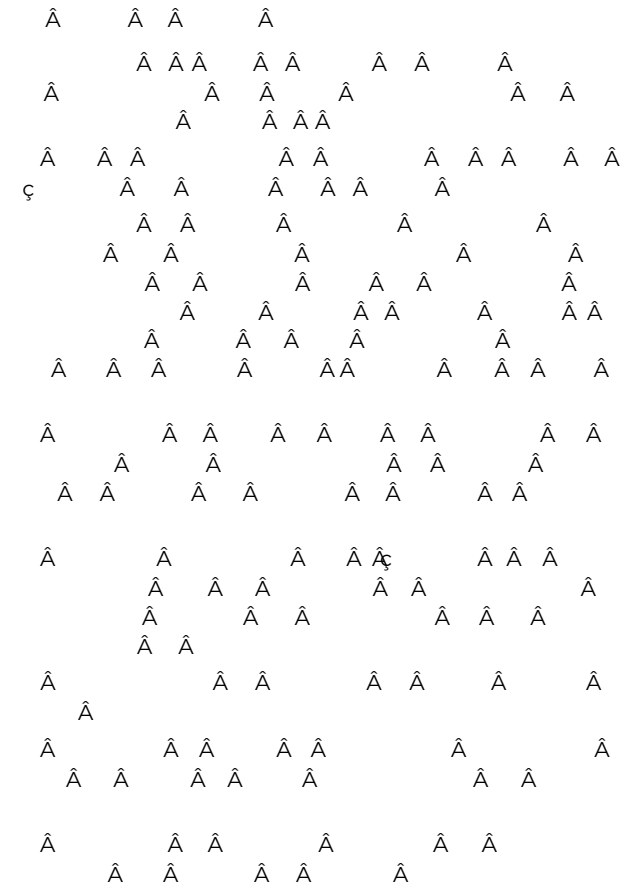




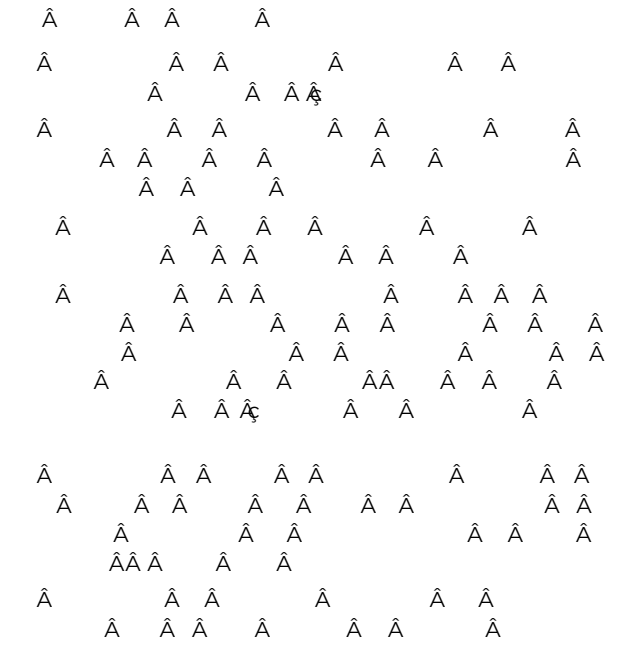
À Âof ÂV . À. f ÂA ÂV f Â Âof ÂV f ÂA f ®

**À Â Â Â

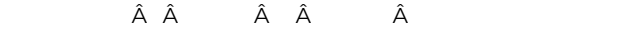
î i À d« Ã î i



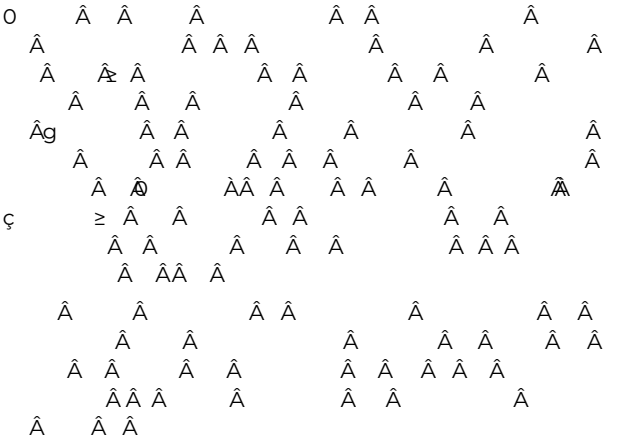
î i À d« Ã î i



À« i i X ÀWi di Â î À « Å 5À5i i Å Å À5 i

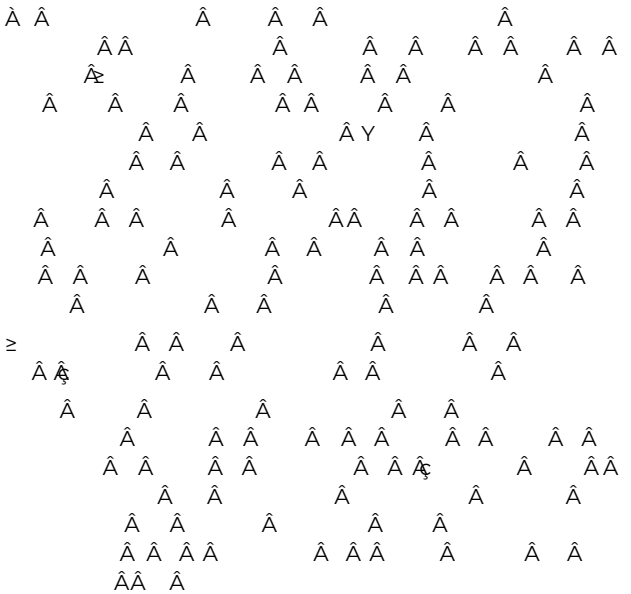


« i di «4«î

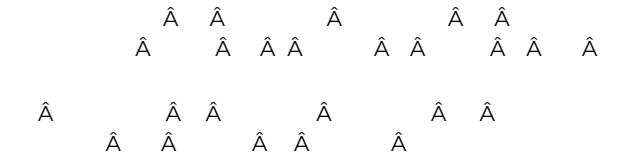


î À À « di X W« « À « Â 4« À Xu i

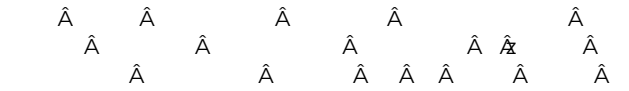
« i di «4«î

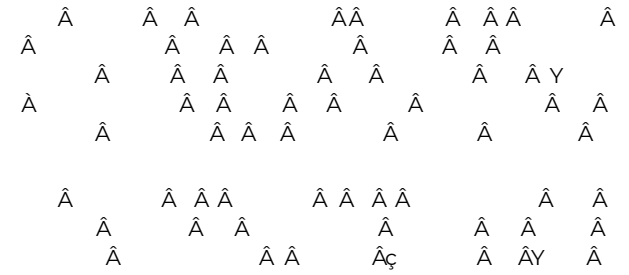


î i À d« Ã î i

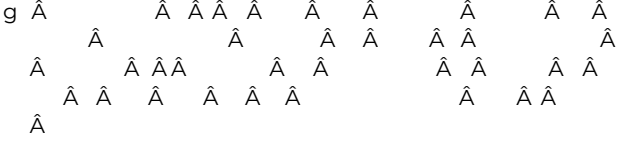


î «4«XÀ « Â î X«4« i

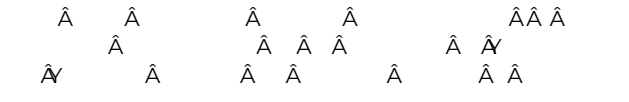


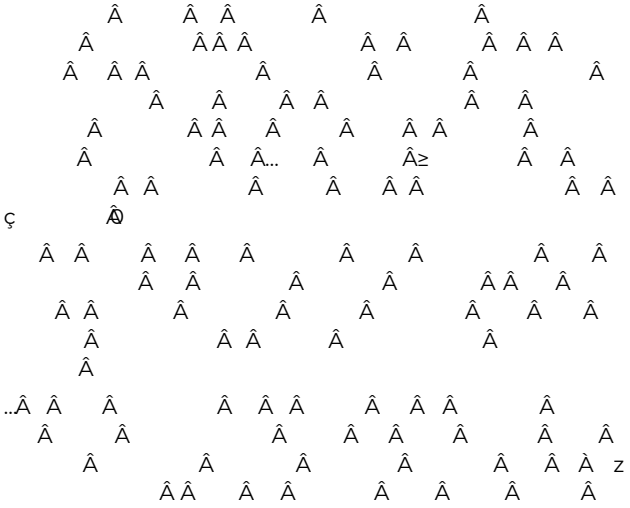


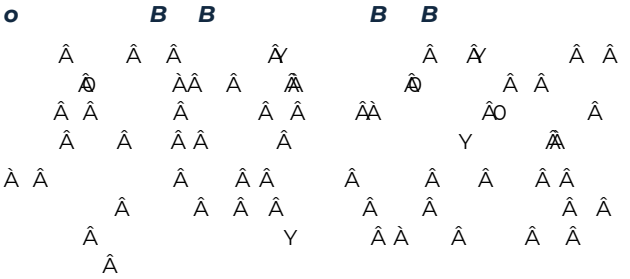
À i Â« 4 À «



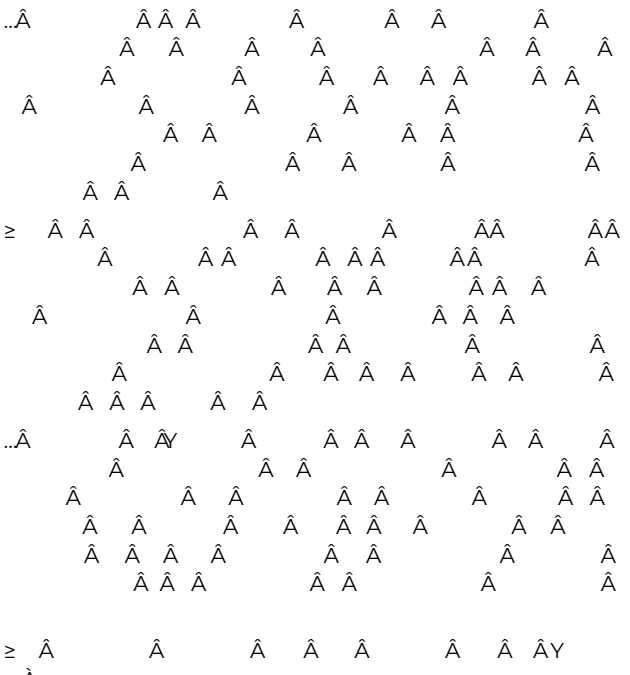
À i Âî «4«XÀ « Â Â« 4 À « Â î i ÂÀ Âi Âi i Âî 5À Â« Â î 5 i i À« i



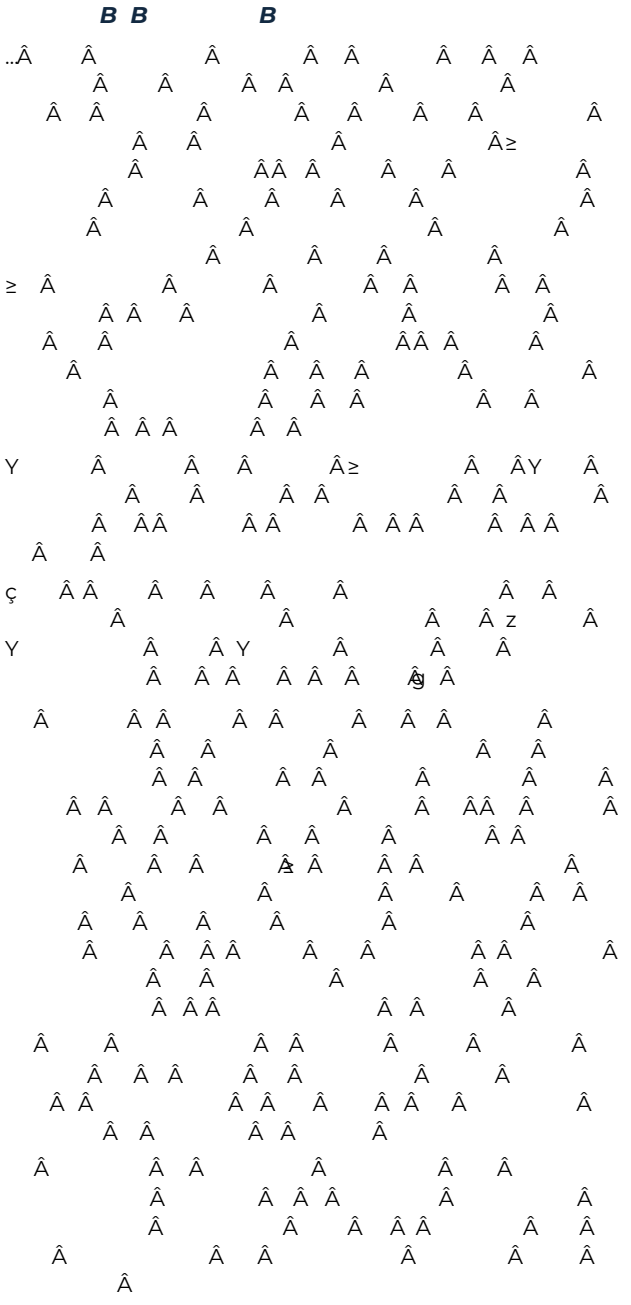


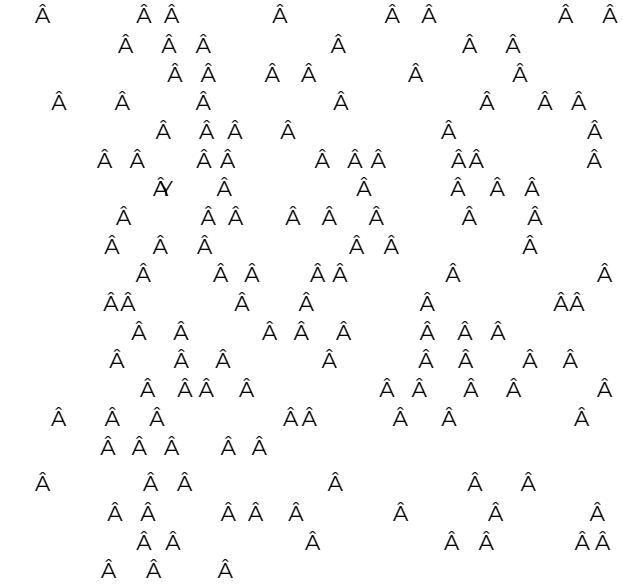


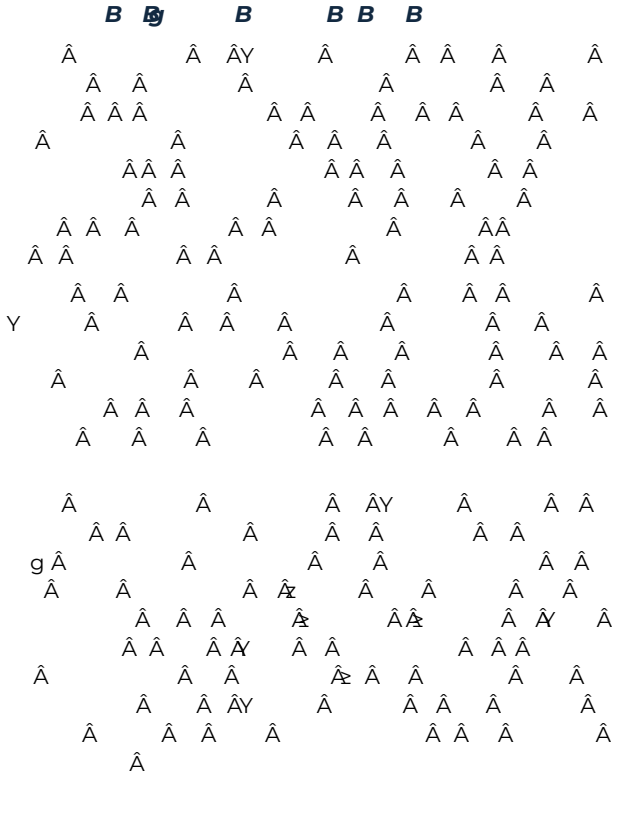
i ÀW« « î Âdi ÂÀÂd« i X « Â Âdi Â i i ÂX « À Âi Âs i i i Â di i « i Âi À « i Â Â i Â À i



i ÀW« « î Âdi ÂX « À« i ÂA Â
X i Âi À « i ÂÂ À d« Âdi ÂX i Â
À i







z ÂÂ Â Â ≥ ç Â Â Â

≥ Â Â Â

W Â

X Â X Â

À Âof ÂW . À. f ÂÂ ÂW f Â Âf ÂW f . Â g0®f f gf
À Â
0f W ÀÂÀ

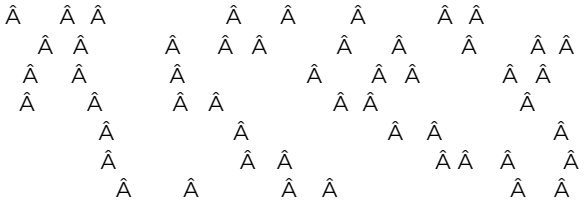
Â Â Â
Â Â Â
À Â
g Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

I 7C h

Â Â Â Â Â Â Â

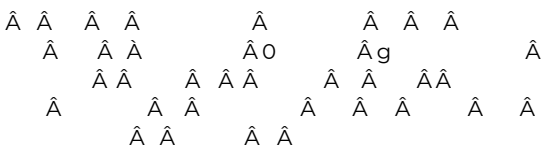
b	0
Â	Â Â Ã Â Â Â…ÂÂ
z Â	Â Â Â Â Â Â ≥ Â Â Â Â Â Â Â Ã Â Â Â Â Â Â Â
®	≥ Â
b Â Â Â Â Â Â	≥ Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â	Â Y
Â	… g Â
W Ã Â f	À
® Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â ÂÂ Â	À Â Â Â Â Â
f Â	≥ Â Â Â Â Â Â Â Â … Â Â Â Â Â
W Ãf .	g À .X
Â	

Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â



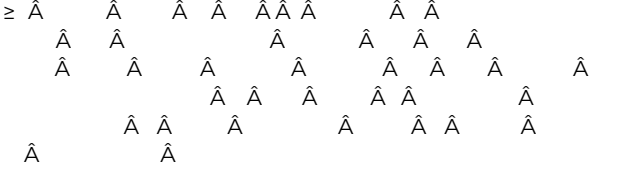
À «X i ÂÂ«u5i Â X«À

À «X i ÂÂd î i Âdi ÂÀÂ X«î î

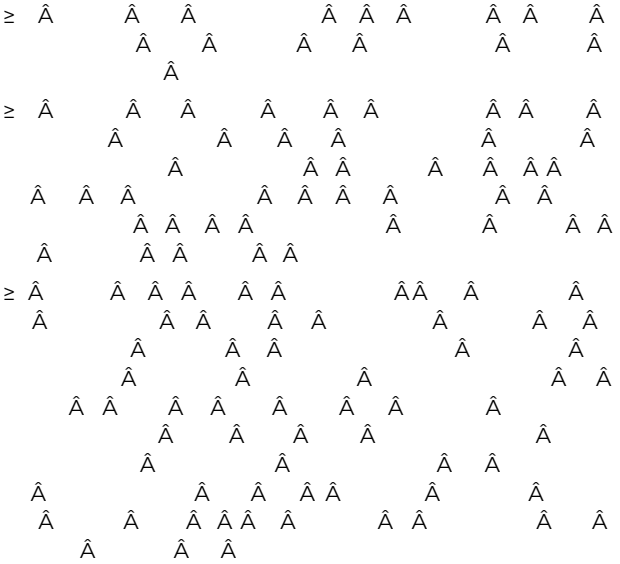


WÀ . À®Â WÀ®Â ÀW.

À «X i ÂÂXÀ « À Â X«À

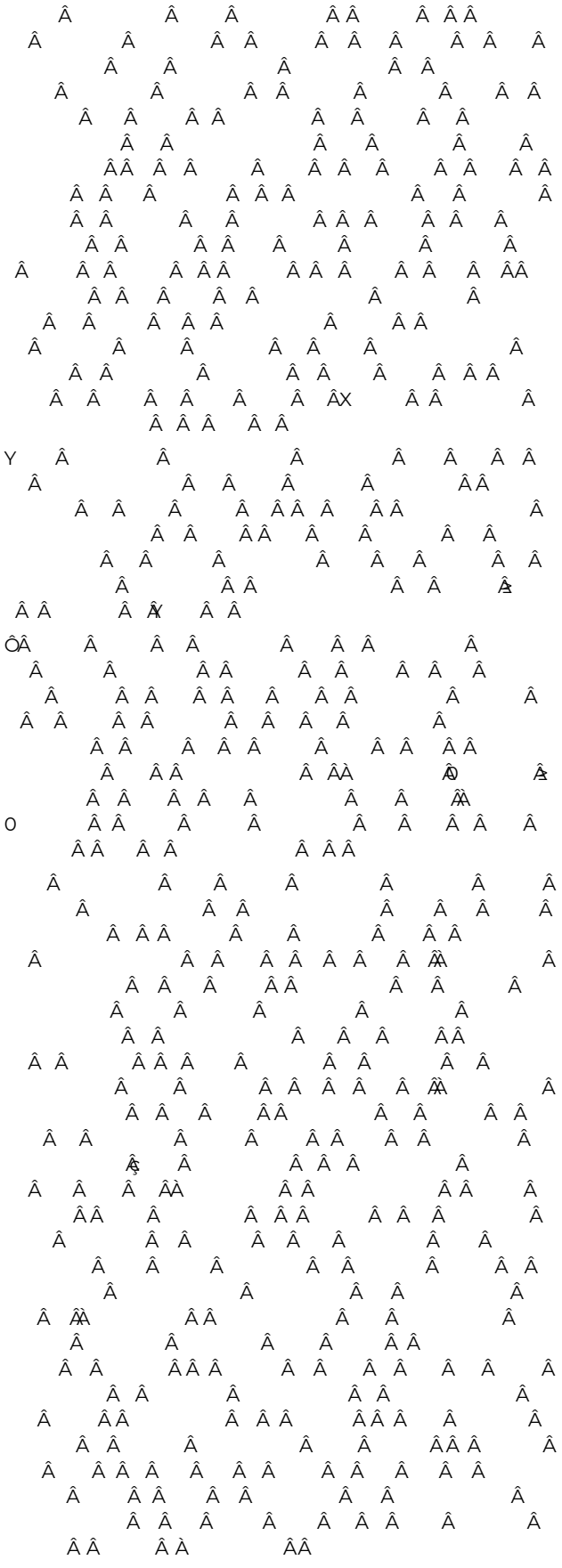


À «X i ÂÂ4 i Âdi ÂX «

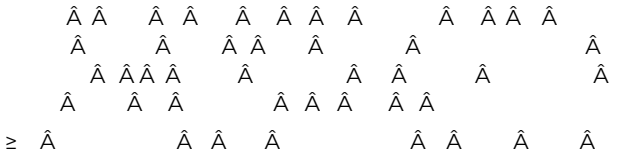


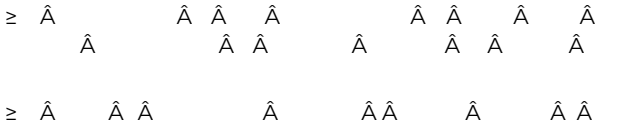
À «X i ÂÂ À « « Â Â Xi « Âdi Â ÀX «

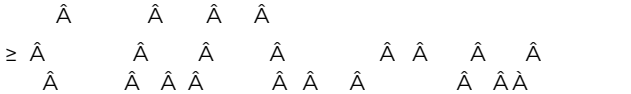
À «X i ÂÂ4 À X' « i i Âdi Âi « Â « 4 À «



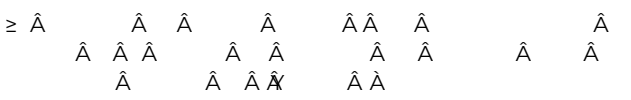
À «X i ÂÂd « Â Â W«5À « ÃÃ ÀX' î Â OX' À i ÃÃX «





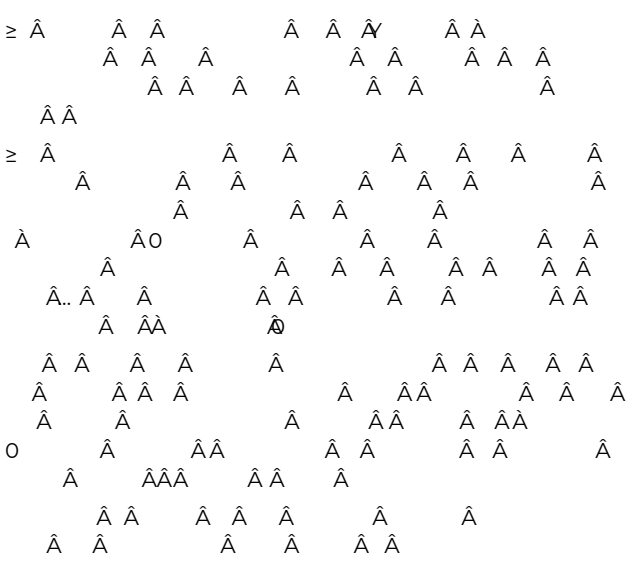


À «X i ÂÂ«W À « Âdi ÃÃX «



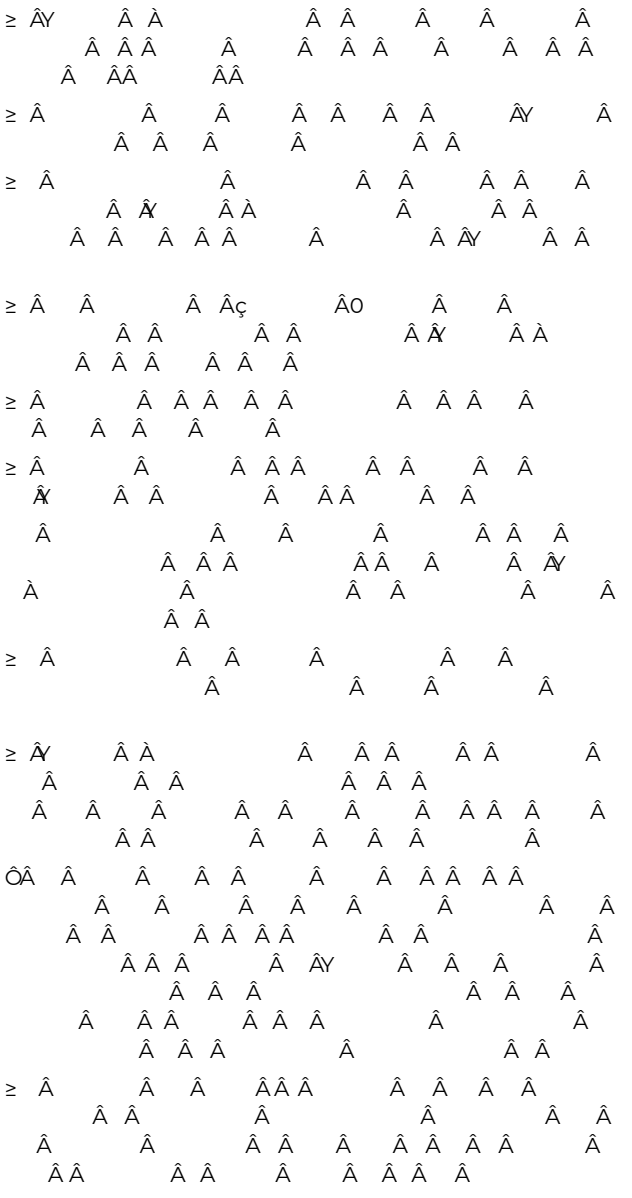
Àb . . À . Âof ÂÀÂ Wg gÂ f W ®®r 0f Âof Wf f

À «X i ÂÂX i « Âd Àd « « À «

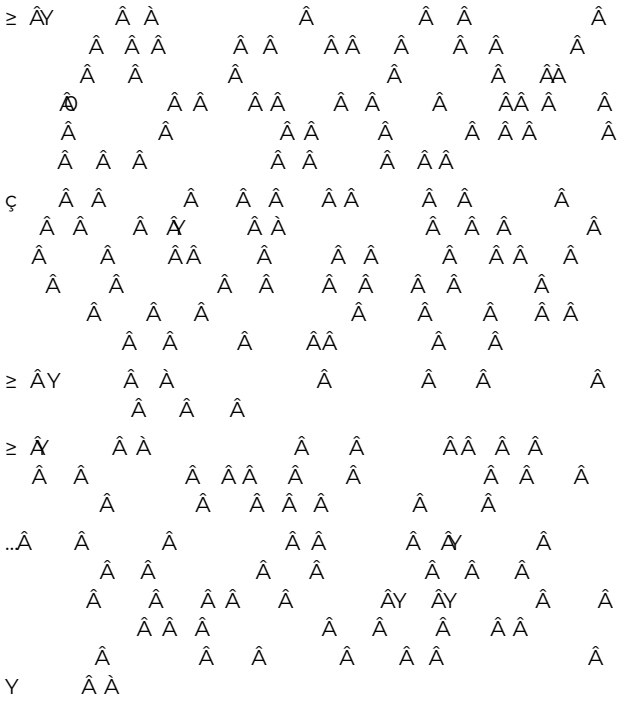


À «X i ÂÂW i À Âd ÂX i «

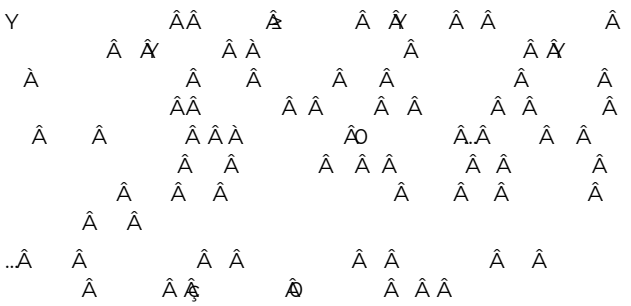
À «X i ÂÂî «W À « Âd ÃX i « Â d Àd « « À «



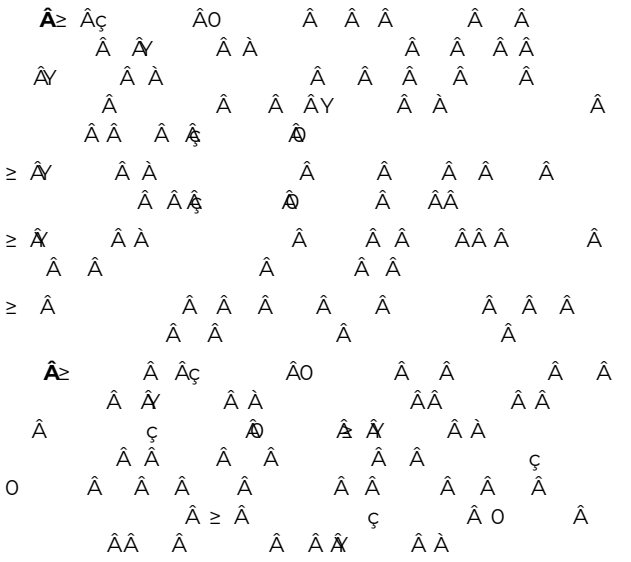
À «X i ÂÂ « Âd ÂX i « Â d Àd « « À «

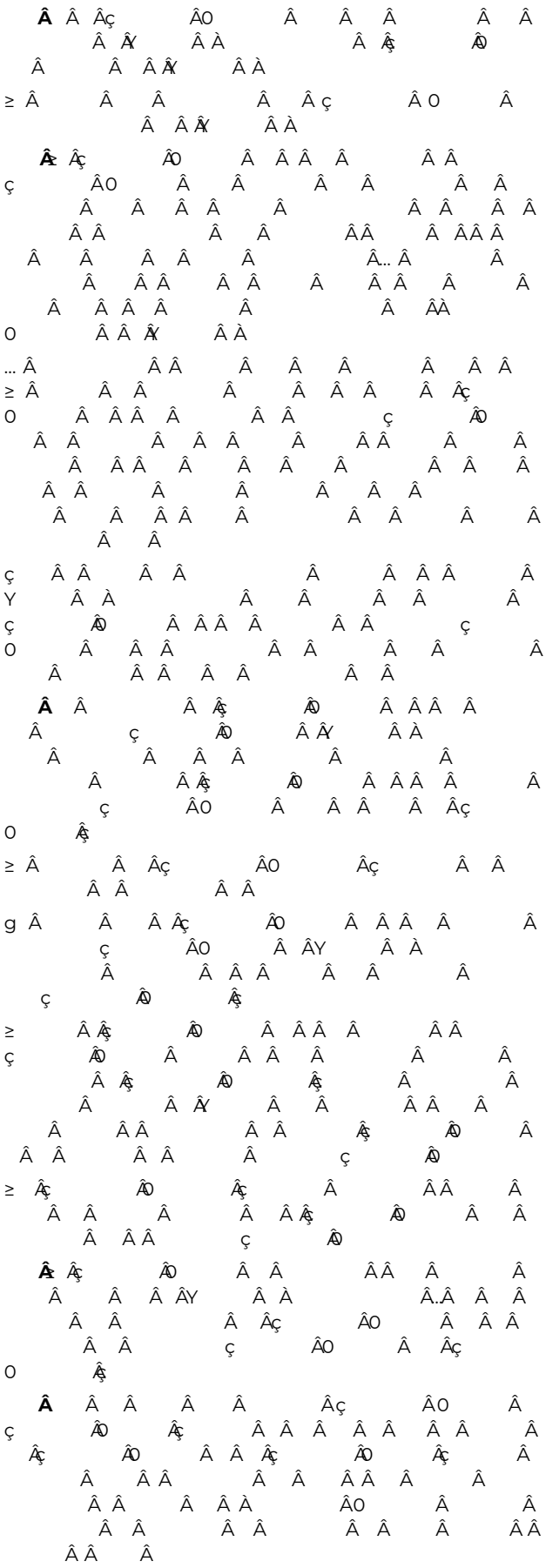


À «X i ÂÂ « Âd Â î «di Âd Â X i « Âd Àd « « À «

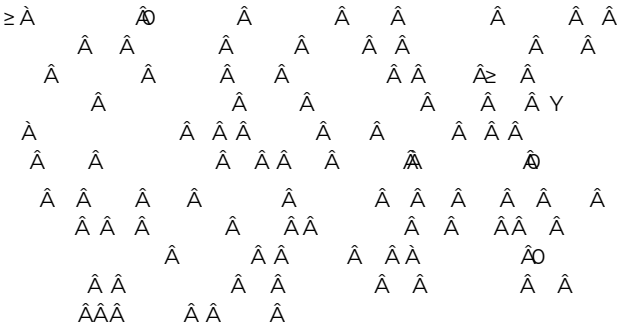


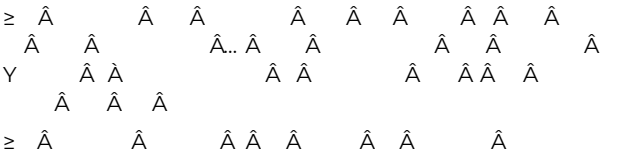
À «X i ÂÂd« i X « Âdi ÂÀÂ X«î î



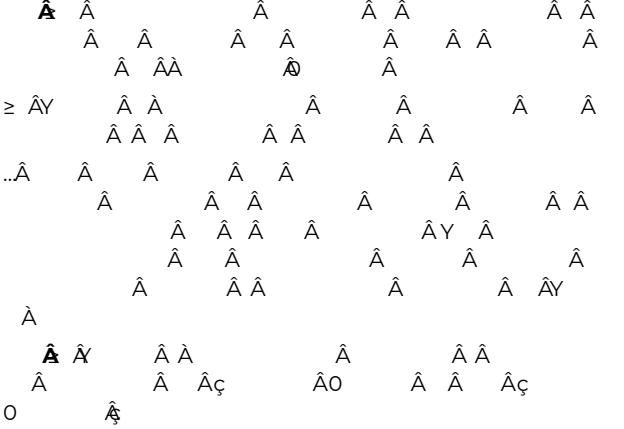


À «X i ÂÂXi i



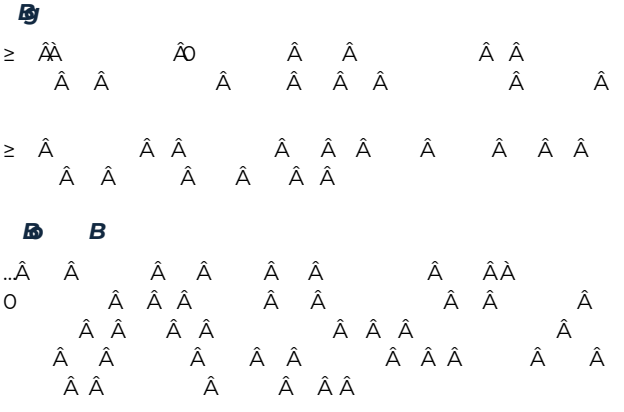


À «X i ÂÂî î À « Âdi Â
Àd « « À i Âdi ÂXi i Â
d î «di Âd Âd« iX i Âsî î À Â
i di d« iX i Âsî î À Âdî î5 î



À f V®gf Âg g À®f

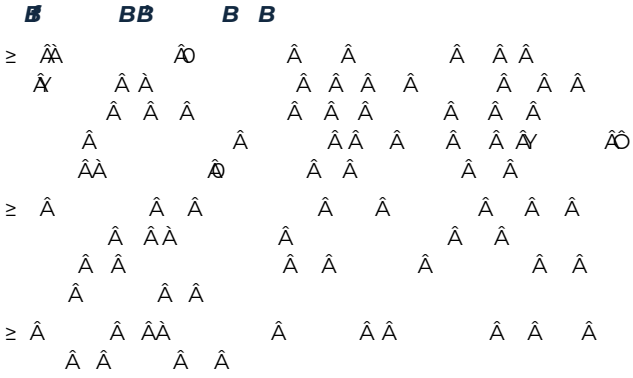
À «X i ÂÂÀ i Wîi Âd ÀX « À« i



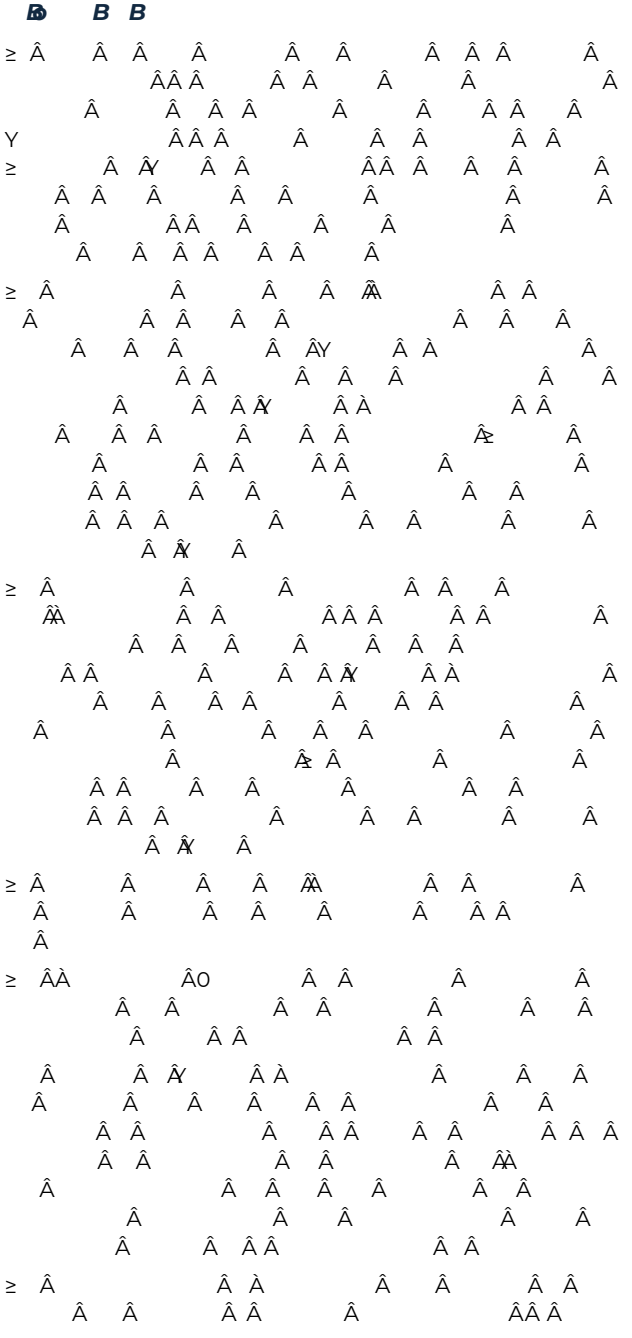
Bg

Bo B

BB BB B B



Bo B B



f f WWf Â WÀ®Â W . À. f Â
À W f Â g À . . Â
bf Vg gz.Wf

À «X i ÂÂ i X«Xi Â X«À

Y Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â

À «X i ÂÂX « À« i ÃÂ ÂX i

Â Â ÂY Â ÂY Â Â
Â Â Â Â Â À Â 0
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

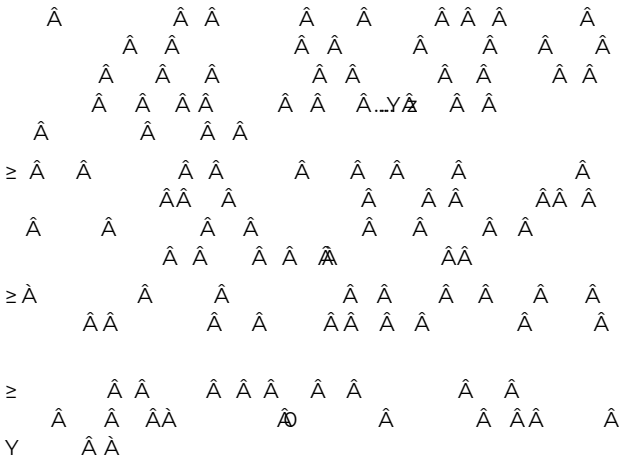
À «X i ÂÂ î À « « Âdi ÂW î 4«Xi ÂÂ
î i i

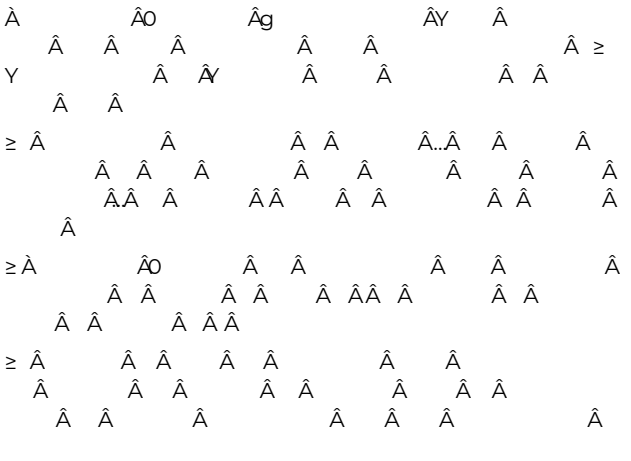
≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Â Â ÂÀ ÂÒ

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ

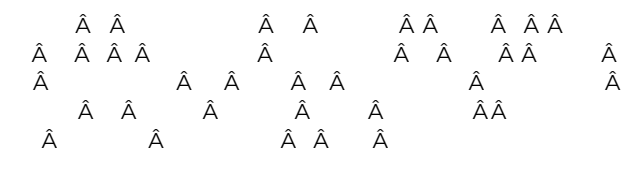
À Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂÀ ÂÒ
Â Â Â Â Â Â Â Â

≥À ÂÒ Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â





b. f



I ZD f

À Â Â Â Â Â ÀÂ Â ÀÂ ÀÂ Â b

À Â Â Â ÂÀ Â Â Â Â Â
Â Âg ÀÂç Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â ÂÂ Â ÂY Â
À Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
≥g ÀÂÂ Â Â Â Â Â ÀÂç Â
Â Â ÂÀ Âg ÀÂÂ Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â

À Â Â Â

g Â Â Â Â Â ÂO Â
Â Â Â Â ÂÂ Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â

b Â

g Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂÂ Â Â Â

f ÀÂú B Bi Bc

≥g ÀÂ Â Â Â Â Â
Â Â Âg Â ÂO Â Â Â Â
Â Â Â≥g ÀÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Âg

.WW

... Â Â Â Â Â Â Â... Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

.08

... Â Â Â Â. Â Â ÂÂ Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

.®À

... Â Â Â Â Â Â Â Â... Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â

.®W

... Â Â Â Â Â Â Â... Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â

. ®

... Â Â Â Â Â Â Â Â... Â Â
Â Â Â Â Â Â

Â®

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

® Â

≥ Â Â Â Â Â ÂO Â Â
Â Â Â Â.z Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

® Â

≥ Â Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

® Â

≥ Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â

Â

g Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â

Â

g Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â Â

Â

... Â Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â

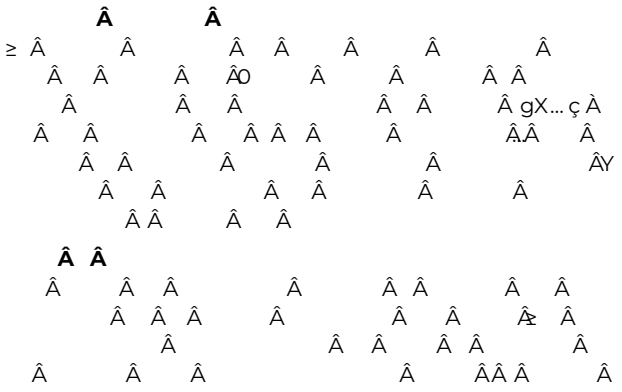
≥ Â Â Â Â ÂO Â Â Â
Â Â ÂO Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
≥ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â ÂO Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂO Â Â Â ÂY Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â

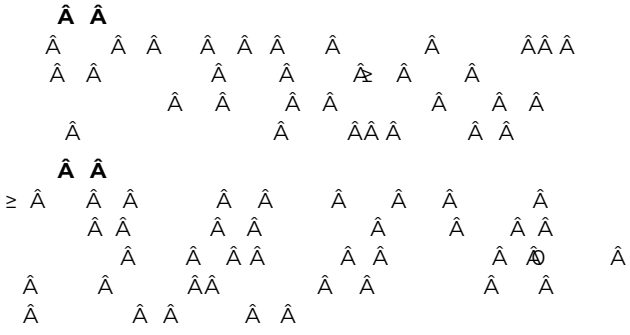
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â ÂO Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â ÂO ÂÂ Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â

g Â Â Â Â Â Â Â
Â Â

Â

ÂÂ Â Â ÂÂ Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â Â
Â Â Â Â Â Â Â
ÂÂ Â Â Â Â





W gb. Â 8 Â

Y Â Â Â Â À Â Â Â Â

À Â Â Â z Â Â

Y Â Â Â

Y Â Â ÂHAVAS PARIS

16, rue des Capucines
75084 Paris Cedex 02
Tél. : +33 (1) 40 40 50 50
gecina.fr

gecina

gecina

Société Anonyme au capital de 573 949 530 €
Siège social : 14-16 rue des Capucines –75002 Paris
592 014 476 R.C.S. Paris
(« Gecina » ou la « Société »)

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

DES ACTIONNAIRES DU 22 AVRIL 2021

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, en application des dispositions de (i) l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de Covid-19 telle que modifiée par l'ordonnance n02020-1487 du 2 décembre 2020 et (ii) du décret n°2020-418 du 10 avril 2020 modifié par le décret n°2020-1614 du 18 décembre 2020, tous deux prorogés par le décret n°2021-255 du 9 mars 2021, et compte tenu des restrictions en vigueur (en ce incluant l'interdiction des rassemblements collectifs[1]), l'Assemblée Générale Ordinaire (l'« Assemblée » ou l'« Assemblée Générale ») s'est tenue sur première convocation, le jeudi 22 avril 2021 à 15 heures au siège social de la Société, 14-16 rue des Capucines à Paris 2ème, à huis clos, hors la présence physique des actionnaires, suivant avis de réunion inséré dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n°28 du 5 mars 2021 et suivant avis de convocation publié dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n°40 du 2 avril 2021 et dans le journal d'annonces légales « Les Petites Affiches » n°66 du 2 avril 2021 et par lettres adressées aux actionnaires nominatifs, le tout en conformité avec les dispositions de l'article 20 des statuts et des articles R. 225-66 et suivants du Code de commerce ainsi que par lettres recommandées avec accusé de réception adressées aux Commissaires aux comptes.

(...)

Vote des résolutions

Première résolution (*Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, du rapport de gestion du Conseil d'Administration et des rapports des Commissaires aux comptes, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020, se soldant par un bénéfice net de 233 371 011,58 €, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

[1] Les rassemblements, réunions ou activités sur la voie publique ou dans un lieu ouvert au public mettant en présence de manière simultanée plus de six personnes sont interdits (décret n°2020-1310 du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de Covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, article 3 III). La tenue d'une assemblée de sociétés cotées ne satisfait pas à l'exception selon laquelle les rassemblements, réunions ou activités à caractère professionnel ne font pas l'objet de cette limitation.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions de l'article 39-4 dudit Code et qui s'élève à 87 055 € au titre de l'exercice écoulé, lesquelles ont augmenté le bénéfice exonéré distribuable à hauteur de 87 055 €.

	Nombre de voix	%
Votes Pour	55 834 260	99,63
Votes Contre	190 455	0,34
Abstention	19 669	0,04

Cette résolution est adoptée.

Deuxième résolution (*Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, du rapport de gestion du Conseil d'Administration et des rapports des Commissaires aux comptes, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, se soldant par un bénéfice net part du Groupe de 154 831 milliers d'euros, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

	Nombre de voix	%
Votes Pour	55 854 207	99,66
Votes Contre	171 279	0,31
Abstention	18 898	0,03

Cette résolution est adoptée.

Troisième résolution (*Virement à un compte de réserve*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration, décide de virer à un poste de réserve spécifique l'écart de réévaluation des actifs cédés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le supplément d'amortissement résultant de la réévaluation pour un montant de 235 129 224,82 €.

	Nombre de voix	%
Votes Pour	56 016 442	99,95
Votes Contre	21 387	0,04
Abstention	6 555	0,01

Cette résolution est adoptée.

Quatrième résolution (*Affectation du résultat 2020, distribution du dividende*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, et après avoir constaté que les comptes arrêtés au 31 décembre 2020 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice de l'exercice de 233 371 011,58 €, constate que le solde du bénéfice de l'exercice 2020 augmenté du report à nouveau bénéficiaire antérieur d'un montant de 376 323 314,01 € porte le bénéfice distribuable à la somme de 609 694 325,59 € ; et décide de procéder à la distribution d'un dividende par action de 5,30 €, prélevé sur les bénéfices exonérés au titre du régime SIIC, représentant, sur la base du nombre d'actions en circulation ouvrant droit au dividende au 31 décembre 2020, un montant total de 405 591 001,20 € prélevé sur le bénéfice distribuable, et de reporter à nouveau le solde de 204 103 324,39 €.

Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2020, soit 76 526 604 actions et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2021 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues, (non pris en compte dans le nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2020), ainsi que des attributions définitives d'actions gratuites (si le bénéficiaire a droit au dividende conformément aux dispositions des plans concernés).

Compte tenu du versement d'un acompte sur dividende le 5 mars 2021, au titre de l'exercice 2020, pour un montant de 2,65 € par action ouvrant droit au dividende conformément à la décision du Conseil d'Administration du 18 février 2021, le versement du solde du dividende correspondant à un montant de 2,65 € sera détaché de l'action le 1er juillet 2021 pour une mise en paiement en numéraire, le 5 juillet 2021.

L'Assemblée Générale précise que dès lors que l'intégralité des dividendes a été prélevée sur les bénéfices exonérés d'impôt sur les sociétés en application de l'article 208 C du Code général des impôts, la totalité des revenus distribués dans le cadre de la présente résolution est, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France et en l'état actuel de la législation, soumise à un prélèvement forfaitaire unique de 30% ou, sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, sans possibilité de bénéficier de l'abattement de 40% prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

Exercice	**Distribution globale** (non éligible à l'abattement prévu à l'art. 158, 3-2° du CGI)	**Dividende par action** (non éligible à l'abattement prévu à l'art. 158, 3-2° du CGI)
2017	399 426 253,20 €	5,30 €
2018	419 467 125,00 €	5,50 €
2019	404 974 378,00 €	5,30 €

	Nombre de voix	**%**
Votes Pour	55 998 079	99,92
Votes Contre	39 210	0,07
Abstention	7 095	0,01

Cette résolution est adoptée.

(...)

Seizième résolution *(Renouvellement du mandat de Madame Laurence Danon Arnaud en qualité d'Administratrice)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'Administratrice de Madame Laurence Danon Arnaud pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

	Nombre de voix	%
Votes Pour	50 767 243	90,58
Votes Contre	5 178 672	9,24
Abstention	98 469	0,18

Cette résolution est adoptée.

Dix-septième résolution *(Renouvellement du mandat de la société Ivanhoé Cambridge Inc. en qualité d'Administrateur)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'Administrateur de la société Ivanhoé Cambridge Inc. pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

	Nombre de voix	%
Votes Pour	54 220 120	96,74
Votes Contre	1 737 644	3,10
Abstention	86 620	0,15

Cette résolution est adoptée.

(...)

Pour extrait certifié conforme

Frédéric Vern
Secrétaire Général