



**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION
DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SUR LES
PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

Article L. 225-37 du Code de Commerce

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, le président-directeur général d'Icade rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Le présent rapport couvre la période écoulée entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2010 et a été établi au terme d'un travail mené par la direction avec le comité d'audit, des risques et du développement durable et le conseil d'administration d'Icade. Par ailleurs, il a été approuvé par le conseil d'administration du 16 février 2011.

Le conseil d'administration a, le 11 décembre 2008, pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et décidé que le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, octobre 2003) complété et précisé par ces recommandations (consultable à l'adresse : <http://www.medef.fr>) serait celui auquel se référerait Icade pour l'élaboration du présent rapport.

A ce jour, Icade a mis en œuvre la plupart des règles du code de gouvernement des entreprises AFEP-MEDEF précité.

Le conseil d'administration poursuit sa réflexion sur l'application et, le cas échéant, l'adaptation, des règles du code précité non encore mises en œuvre en tenant compte des spécificités de la Société. Ainsi, une évaluation formalisée des travaux du conseil d'administration a été réalisée en janvier 2011, avec l'aide d'un consultant extérieur. Les résultats de ces travaux ont été présentés et débattus au conseil d'administration du 16 février 2011.

Le règlement intérieur d'Icade est disponible sur le site internet de la Société (consultable à l'adresse: <http://www.icafe.fr/fo/fr/content/article/icafe-emgp-gouvernance.do>).

- - - - -

1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1 Missions et prérogatives

Le conseil d'administration d'Icade détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche d'Icade et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an et chaque fois que l'intérêt social l'exige.

1.2 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration peut comprendre entre 3 (minimum) et 18 (maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société réunis en assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs sont nommés pour un mandat de 4 ans renouvelable. Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du conseil d'administration le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge.

Le conseil d'administration d'Icade est composé, au 31 décembre 2010, de 17 membres dont 7 administrateurs indépendants : Marc-Antoine Autheman, Christian Bouvier, Jacques Calvet, Benoît Faure-Jarrosso, Thomas Francis Gleeson, Alfonso Munk et Christian Peene.

La liste nominative des administrateurs est la suivante, au 31 décembre 2010 :

- Caisse des Dépôts et Consignations, représentée par Augustin de Romanet de Beaune - nommée le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Edmond Alphandéry - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Marc-Antoine Autheman - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Olivier Bailly – nommé le 9 février 2009 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Michel Berthezène- nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Christian Bouvier - renouvelé le 16 avril 2008 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011
- Philippe Braidy (CDC) - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Jacques Calvet - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Benoît Faure-Jarrosso - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Jérôme Gallot (CDC) - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Thierry Gaubert - renouvelé le 16 avril 2008 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011
- Thomas Francis Gleeson - renouvelé le 15 avril 2009 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012
- Serge Grzybowski, président-directeur général d'Icade - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010

- Alfonso Munk – nommé le 16 février 2010 à compter du 17 février 2010 et jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013
- Christian Peene - nommé le 30 novembre 2007 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Alain Quinet (CDC jusqu'en décembre 2010) – nommé le 24 juillet 2008 jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011
- Sabine Schimel (CDC) – nommée le 16 février 2010 à compter du 17 février 2010 et jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

La nature des autres mandats qui sont exercés par les administrateurs est décrite dans le rapport de gestion.

Au cours de l'exercice 2010, la composition du conseil d'administration d'Icade a été modifiée par la nomination, par l'assemblée générale mixte du 16 février 2010, de deux nouveaux administrateurs, Alfonso Munk et Sabine Schimel.

1.3 Administrateurs indépendants

Le conseil d'administration d'Icade du 7 décembre 2010 a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, qualifié Marc-Antoine Autheman, Jacques Calvet, Christian Bouvier, Benoît Faure-Jarrosion, Thomas Francis Gleeson, Alfonso Munk et Christian Peene d'administrateurs indépendants.

Le conseil d'administration d'Icade du 7 décembre 2010 a examiné au cas par cas la qualité d'administrateur indépendant de ces 7 administrateurs et, conformément aux recommandations du rapport du groupe de travail présidé par Daniel Bouton, ce même conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de réputer indépendant ces 7 administrateurs qui remplissent tous les critères suivants :

- a) n'est pas salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur d'une société ou entité du groupe et qui ne l'a pas été au cours des cinq années précédentes ;
- b) n'est pas mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- c) n'est pas client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel, la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- d) n'a pas de lien familial proche avec un mandataire social ou un salarié exerçant des fonctions de direction dans une société ou une entité du groupe ;
- e) n'a pas été, au cours des cinq années précédentes, commissaire aux comptes de la Société, ou d'une société ou entité possédant au moins 10 % du capital de la Société ou d'une société dont la Société possédait au moins 10 % du capital, lors de la cessation de leurs fonctions ;
- f) n'est pas administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- g) n'est pas ou ne représente pas un actionnaire détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Par ailleurs, il est précisé dans le règlement intérieur du conseil d'administration d'Icade qu'une personne qui serait nommée administrateur de la Société et qui avait préalablement été

qualifiée ou remplissait les critères permettant d'être qualifiée d'administrateur indépendant d'une société dont le patrimoine a été transféré à la Société par voie de fusion conservera la qualité d'administrateur indépendant de la Société, sauf avis contraire du comité des nominations et des rémunérations.

Icade, dont l'effectif du conseil est composé, sur un total de 17 administrateurs, de plus d'un tiers d'administrateurs indépendants, respecte la règle fixée par le rapport Viénot de juillet 1999 et l'article 8.2 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

1.4 Convocation et préparation des conseils d'administration

Les statuts actuels prévoient que les convocations au conseil d'administration sont désormais faites par son président au moins cinq (5) jours à l'avance et par tous moyens écrits. Ce délai peut être réduit si trois (3) administrateurs, dont le président, ont manifesté leur accord pour une convocation à plus bref délai.

Préalablement à toute réunion, chaque administrateur reçoit l'information utile à une participation efficace aux travaux du conseil d'administration de manière à le mettre en mesure d'exercer son mandat. Il en est de même à tout moment de la vie de la Société, entre les séances du conseil d'administration, lorsque l'importance ou l'urgence de l'information l'exige.

Un administrateur peut demander au président tout complément d'information qu'il juge nécessaire au bon accomplissement de sa mission, notamment au vu de l'ordre du jour des réunions.

Un administrateur peut demander au président à rencontrer les principaux dirigeants du groupe, y compris hors la présence du président.

Lors de chaque conseil d'administration, le président porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du groupe et intervenus depuis la date du précédent conseil d'administration.

1.5 Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Icade s'est réuni 10 fois au cours de l'exercice 2010. L'assiduité des membres du conseil d'administration a été de 77,38 %. En 2010, aucun administrateur d'Icade ne s'est trouvé en situation de conflit d'intérêt.

Outre les points et décisions relevant légalement du conseil d'administration (arrêté des comptes et des rapports d'activité annuels et semestriels, convocation de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer notamment sur les comptes du dernier exercice clos, arrêté des documents de gestion prévisionnelle, modalités de répartition des jetons de présence, autorisation annuelle à donner au PDG à l'effet de consentir des cautions, avals et garanties, projets d'investissement et de cession et stratégie du groupe, etc.), le conseil a examiné ou adopté notamment les points suivants :

- les budgets 2010 et 2011;
- la prévision d'atterrissage 2010 et les orientations du Plan à moyen terme consolidé 2011-2015 d'Icade ;
- la constatation de la réalisation de l'augmentation de capital d'Icade, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de MSREF Turque Sarl et la modification des statuts ;

- l'autorisation d'émission des actions Icade à remettre à l'échange dans le cadre de l'offre alternative simplifiée initiée par Icade et visant les actions Compagnie la Lucette ;
- la fusion-absorption de Compagnie la Lucette par Icade et la convocation de l'assemblée générale extraordinaire d'Icade du 29 octobre 2010 ;
- l'opération Macdonald et les travaux de restructuration de la tour Descartes ;
- la stratégie du pôle Promotion ;
- l'état de la dette et des couvertures, la maîtrise des coûts de structure et l'activité de l'audit interne en 2010 ;
- les cessions d'Icade Italie, BFM en République Tchèque et PFM en Hongrie;
- la distribution d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2010 ;
- l'autorisation donnée au président-directeur général, pour une période d'un an à compter du 26 juillet 2010, d'émettre des obligations ne donnant pas accès au capital ;
- la fixation de la part fixe de la rémunération du PDG pour l'exercice 2010 et de la part variable de cette dernière pour 2009, la fixation des critères de performance permettant de déterminer la part variable de la rémunération du PDG pour l'exercice 2010 ;
- la mise en œuvre de programme de rachat d'actions de la Société en vue du rachat de ses propres actions ;
- l'augmentation du capital d'Icade suite à l'échéance de contrats et à des demandes de remboursement d'ORA et à l'exercice d'options de souscription d'actions Icade ;
- le projet de traité de fusion-absorption par Icade de la SCI XM Clermont Ferrand et l'apport - constitution de la Sarvilep ;
- le maintien des options de souscription d'actions aux salariés des sociétés en cours de cession ;
- l'analyse de l'indépendance de certains administrateurs.

Les procès-verbaux des conseils d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et sont communiqués aux administrateurs pour approbation à la réunion suivante.

2. FONCTIONNEMENT DES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans un souci de transparence et d'information du public, Icade a mis en place les différents comités décrits ci-dessous.

Les comités ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration. Ils émettent des recommandations à l'attention du conseil d'administration.

Le 30 novembre 2007, le conseil d'administration d'Icade a arrêté le règlement intérieur du conseil d'administration et le règlement de chacun des trois comités spécialisés pour mettre en place sa nouvelle gouvernance. Ces règlements ont été actualisés par le conseil d'administration du 11 décembre 2008.

Les comités sont composés d'au minimum trois membres et au maximum de cinq membres, dont les deux tiers au moins doivent être des administrateurs indépendants pour le comité d'audit, des risques et du développement durable, choisis par le conseil d'administration parmi ses membres. Les membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter que par un autre membre du comité.

Les membres des comités bénéficient, au titre de l'exercice, de jetons de présence complémentaires d'un montant de 1.500 euros par séance ; le président de chaque comité percevant un montant supplémentaire de 1.700 euros par séance.

2.1 Le comité stratégie et investissements

Missions

Le comité stratégie et investissements a pour mission d'examiner tout projet d'investissement ou de désinvestissement de la Société supérieur à 50 M€ et toute opération de croissance externe supérieure à 30 M€. Il examine la politique de développement par croissance interne et les orientations stratégiques du groupe.

Composition

Les membres du comité stratégie et investissements sont Serge Grzybowski (président), Michel Berthezène, Christian Peene (administrateur indépendant) et Alain Quinet.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Ce comité s'est réuni 7 fois au cours de l'exercice 2010, dont 1 fois dans une composition élargie aux administrateurs qui souhaitaient y participer. L'assiduité des membres du comité a été de 92,86%.

Le comité stratégie et investissements a notamment examiné ou émis des recommandations sur les questions suivantes :

- divers projets d'investissement (Tour Descartes, « Ilôt E » au Parc des Portes de Paris) ;
- des opérations de promotion immobilière tertiaire ;
- le projet de fusion-absorption de Compagnie la Lucette par Icade ;
- la stratégie du pôle Promotion ;
- l'apport – constitution de la Sarvilep.

Le comité stratégie et investissements a été informé sur les opérations suivantes :

- la cession des logements ;
- l'opération Macdonald ;
- l'intégration de Compagnie la Lucette au sein d'Icade ;
- les principaux actifs d'Icade et de Compagnie la Lucette ;
- la cession d'Icade BFM et Icade PFM.

2.2 Le comité d'audit, des risques et du développement durable

Missions

Le comité d'audit, des risques et du développement durable a pour mission de veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes annuels et consolidés d'Icade et à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

Il apprécie les risques significatifs et veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles Icade fonde son action, et des règles de conduite que chacun de ses collaborateurs doit appliquer. Au nombre de ces valeurs figurent les responsabilités particulières d'Icade à l'égard de la sauvegarde et de l'amélioration de l'environnement et du développement durable.

Composition

Les membres du comité d'audit, des risques et du développement durable, tous administrateurs indépendants, sont Jacques Calvet (président du comité et administrateur indépendant), Marc-Antoine Autheman (administrateur indépendant) et Benoît Faure-Jarrosion (administrateur indépendant). Olivier Bailly, administrateur personne physique, a été invité à chaque réunion du comité avec voix consultative, en tant que représentant de la CDC.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Ce comité s'est réuni 4 fois au cours de l'exercice 2010. L'assiduité des membres du comité a été de 100%.

Le comité d'audit, des risques et du développement durable a notamment examiné ou émis des recommandations sur les questions suivantes :

- les projets de comptes 2009, de rapport d'activité et de rapport du président sur les travaux du conseil et les procédures de contrôle interne ; les projets de comptes consolidés et de rapport financier semestriels ; les documents de gestion prévisionnelle et le plan d'audit des commissaires aux comptes pour 2010 ;
- le budget 2010 et son actualisation ; le budget 2011 et les orientations du Plan à moyen terme consolidé 2011-2015 d'Icade ;
- le rapport sur l'activité d'audit en 2009 et 2010 et le programme d'audit 2011 ;
- le reporting des risques 2009 ; l'actualisation des risques au 30 juin 2010 et un point sur le plan de consolidation du contrôle interne ;
- le plan de maîtrise des charges ;
- l'état de la dette et des couvertures ; la politique de diversification de la dette ;
- le rapport 2009 sur le développement durable.

2.3 Le comité des nominations et des rémunérations

Missions

Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'examiner les candidatures pour la nomination des mandataires sociaux et de formuler des propositions quant à leur rémunération. Il participe à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel de la société et formule des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice de tout ou partie du personnel et sur l'attribution gratuite d'actions.

Composition

Les membres du comité des nominations et des rémunérations sont Edmond Alphanéry (président), Christian Bouvier (administrateur indépendant), Jérôme Gallot et Serge Grzybowski. Lorsque le comité examine des points concernant la rémunération fixe et variable de Serge Grzybowski, cet examen se fait en dehors de la présence de ce dernier.

Fréquence des réunions et synthèse de l'activité du comité

Le comité des nominations et des rémunérations d'Icade s'est réuni 5 fois au cours de l'exercice 2010. L'assiduité des membres du comité a été de 90%.

Le comité des nominations et des rémunérations a notamment émis des recommandations sur les questions suivantes :

- la fixation de la part fixe de la rémunération du PDG pour l'exercice 2010 et de la part variable de cette dernière pour 2009, la fixation des critères de performance permettant de déterminer la part variable de la rémunération du PDG pour l'exercice 2010 ;
- les engagements pris par Icade dans le cadre de l'acquisition de Compagnie la Lucette, sur l'actionnariat salariés ;
- les modalités de répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2010 ;
- la possibilité d'utiliser les avoirs indisponibles du Plan Epargne Groupe Icade afin de financer la levée d'options de souscription d'actions ;
- l'analyse de l'indépendance des administrateurs ;
- l'examen de la candidature de deux administrateurs.

3. LIMITATIONS APORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL

Les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général d'Icade ne sont pas dissociées.

Il n'a pas été procédé à la nomination d'un directeur général délégué.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers.

Ni les statuts de la Société, ni le conseil d'administration n'ont fixé de limitations aux pouvoirs d'engagement du directeur général à l'exception de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions approuvé par l'assemblée générale du 15 avril 2010. Ainsi, le conseil d'administration du 15 avril 2010 a donné tous pouvoirs au président-directeur général, dans la limite d'un prix

maximum d'achat par action de 120 €, hors frais d'acquisition, à l'effet de négocier et signer le cas échéant un nouveau contrat de liquidité, passer tous ordres en bourse ou hors marché et affecter les actions acquises aux différents objectifs de ce programme.

4. MODALITES PARTICULIERES RELATIVES A LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale figurent à l'article 15 des statuts de la Société.

5. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

5.1 Le cadre de contrôle

Dans la continuité des exercices précédents, Icade a utilisé en 2010 le cadre de référence proposé par l'AMF. Ce dernier a été mis en application dans sa globalité : principes généraux et cadre du contrôle interne comptable et financier, analyse et maîtrise des risques opérationnels, y compris dans le domaine des systèmes d'information.

Des référentiels ont été élaborés pour les principaux processus opérationnels et activités d'Icade, ainsi que pour les principaux cycles transversaux.

5.2 Les objectifs du contrôle interne du groupe

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société et le groupe ont pour objectif :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise,
- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les principaux risques auxquels sont exposés Icade et ses filiales sont énumérés dans le rapport de gestion :

▪ Risques juridiques et fiscaux :

Risques découlant du contrôle par l'actionnaire majoritaire ; risques liés aux évolutions en matière de développement durable ; modifications des réglementations s'appliquant à l'activité de foncière et de prestataire de services immobiliers ; modifications des règles s'appliquant à l'activité de promotion immobilière ou de partenariats public-privé ; risques liés au défaut de délivrance d'autorisations administratives et aux recours possibles sur des autorisations délivrées ; risques liés à une modification du régime fiscal SIIC ; risques liés à une modification des dispositifs fiscaux au bénéfice de clients d'Icade ; risques liés à une modification des règles fiscales françaises.

▪ Risques industriels et environnementaux

Risques liés à la pollution et la qualité des sols ; risques liés à la santé publique et à la sécurité.

- Risques liés au marché de l'immobilier

Variations du marché de l'immobilier ; risque lié au développement de la concurrence.

- Risques opérationnels

Difficultés de financement du développement ; risques d'acquisition ; risques liés à l'intervention de prestataires extérieurs ; défaillance des systèmes d'information ; augmentation des primes des polices d'assurances et non couverture de certains risques d'exploitation ; risques spécifiques au métier de foncière (risques liés à l'estimation de la valeur des actifs, non réalisation du plan d'investissements et d'arbitrage, évolution des taux de vacance et des conditions financières de renouvellement des baux commerciaux, coûts liés au vieillissement ou aux besoins de mise aux normes des biens immobiliers) ; risques spécifiques au métier de promoteur (disponibilité et coût d'acquisition des terrains, découverte de pollution ou de vestiges archéologiques, difficultés liées aux autorisations administratives préalables à la construction des immeubles, évolution des coûts de construction, recours après livraison ou achèvement des travaux, opérations en blanc ou en gris, défaillance de partenaires) ; risques liés aux métiers des services (recherche de la responsabilité pénale ou civile d'Icade).

- Risques financiers

Risques de crédit et de contrepartie ; risques de liquidité ; risques d'augmentation des coûts de financement et de variation des taux d'intérêt.

5.3 L'approche générale des risques et du contrôle interne

Pour atteindre les objectifs de contrôle, Icade a défini les principes généraux suivants pour son groupe :

5.3.1 L'analyse des risques

A partir des risques identifiés, l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la Société conduit à une appréciation périodique des gravités et probabilités d'incidents.

Les risques liés à l'environnement sont encadrés par des systèmes de veille et contrôlés par des comités (investissements, engagements...) dont le fonctionnement est soumis à des audits ponctuels.

Les risques liés aux processus métiers et fonctions support font l'objet d'une démarche semestrielle d'identification, d'analyse et d'évaluation en termes d'impact et de probabilité de survenance. Les principaux risques identifiés font l'objet d'une description avec indication des mesures de maîtrise existantes et le cas échéant des mesures de maîtrise futures.

Il est ainsi établi une cartographie des risques et de leur maîtrise pour l'ensemble des activités opérationnelles et de support d'Icade.

5.3.2 Le contrôle interne des prises de risques

- Le cadre général de contrôle interne d'Icade fait l'objet d'une évaluation annuelle.

Cette évaluation est réalisée par les responsables des pôles métier et directions support, sur la base de questionnaires déclinant les différentes composantes du contrôle interne, sous le contrôle de la direction de l'audit, des risques et du développement durable.

- Le contrôle interne des prises de risques opérationnels est confié aux responsables des activités.

Dans le cadre de plans d'actions élaborés par les responsables, sous contrôle de la direction de l'audit, des risques et du développement durable, des procédures spécifiques, des délégations et des éléments de contrôle sont mis en place progressivement pour sécuriser les étapes de prises de risques repérées dans les processus.

- Le contrôle de l'information comptable et financière est confié à la direction financière.

En liaison avec la direction de l'audit, des risques et du développement durable, des cadres de contrôle permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information de gestion et des états financiers établis conformément aux principes comptables généralement admis, sont en cours d'établissement pour les principales activités et filiales.

5.3.3 *La diffusion généralisée de l'information relative aux procédures de prise de risques*

La centralisation des méthodes et des relevés de processus permet de regrouper, entité par entité, la localisation des prises de risques et les mesures de contrôles associées et d'en assurer la diffusion aux acteurs concernés.

5.3.4 *L'audit du contrôle interne*

Selon un programme dont le comité d'audit est tenu informé, l'audit du contrôle interne est assuré par la direction de l'audit, des risques et du développement durable auprès des responsables des activités qui sont en charge de l'application et du respect, au sein de leurs entités, des procédures définies par le groupe ainsi que de la définition et de l'application des procédures propres aux domaines dont ils sont responsables.

5.4 Le suivi opérationnel et la maîtrise des risques en continu

5.4.1 *Travaux de suivi permanent des éléments de maîtrise*

La maîtrise des risques opérationnels s'inscrit dans le cadre d'un recensement et d'une description des processus clés et se traduit par une revue semestrielle des risques opérationnels avec une mise en place et suivi de plans d'actions suivant trois approches complémentaires :

- L'audit régulier du contrôle interne

Icade procède à la revue semestrielle des risques et mesures de maîtrises correspondantes. Cette revue est auditée de manière récurrente par la direction de l'audit, des risques et du développement durable.

- Les missions d'audit

Elles sont réalisées afin d'apprécier le respect des procédures et processus de fonctionnement et de contrôle des risques principaux. Ces missions portent sur des filiales ou sur des sujets transversaux.

- Les tableaux de bord des plans d'actions

Les responsables des activités ont renseigné, en cours d'exercice, des tableaux de bord spécifiques comportant des indications relatives à la réalisation des objectifs d'évolutions des mesures face aux risques opérationnels significatifs.

5.4.2 *Travaux de suivi ponctuels des éléments de maîtrise*

Au delà du recensement semestriel des catégories de risques opérationnels et sécurités correspondantes, un certain nombre de processus clés ou d'opérations importantes fait l'objet de procédures de maîtrise à travers des instances de décision spécifiques : à titre d'exemple, les risques liés à certaines opérations de promotion peuvent justifier la constitution de provisions examinées au cours de comités d'engagement du pôle promotion.

- Les acquisitions, cessions, prises à bail

Au cours de l'exercice, ces opérations n'ont pu être engagées, au-delà de certains seuils, sans la validation par le bureau d'engagement de l'entité puis le comité d'engagement du pôle ou le comité d'engagement d'Icade. Ce dernier comité se réunit tous les mois et chaque fois que la situation l'exige. Il a, notamment, vocation à statuer sur les points suivants : examen des projets d'investissements-désinvestissements, prise à bail.

- Les opérations de promotion

Le comité d'engagement d'Icade est saisi et doit autoriser tout projet d'opération de promotion si, dans le cadre du projet considéré, le coût d'acquisition du foncier ou celui de la construction excède certains seuils. Pour les montants inférieurs, c'est le comité d'engagement du pôle qui assure les mêmes fonctions pour l'exercice écoulé.

- Les engagements financiers

Le comité d'engagement d'Icade examine les dossiers liés à la croissance externe, la prise de participation, la cession de titres, de fonds de commerce, les fusions et les partenariats. Il autorise la prise des engagements principaux au bilan ou hors bilan de tout projet lié ou non aux métiers.

Le conseil d'administration a mis en place un comité stratégie et investissements qui, ayant notamment pour mission d'examiner et d'émettre des recommandations au conseil d'administration pour tout projet d'investissement ou de désinvestissement supérieur à 50 M€ et à 30 M€ pour toute opération de croissance externe, assure ainsi un contrôle de second niveau.

- Le financement et la trésorerie

Les évolutions des besoins de financements, des ressources à long terme, des besoins en fonds de roulement, des ressources de trésorerie ainsi que de leur couverture, sont examinées tous les mois par le comité des risques, taux, trésorerie et financements. Celui-ci définit la stratégie dans ces domaines, qui est mise en œuvre par la direction financière.

- Les processus relatifs aux ressources humaines

Le comité des ressources humaines se réunit toutes les deux semaines. Il a pour objet l'examen des grands domaines de responsabilités de la direction des relations humaines et de leur avancée en matière de mobilité, formation, recrutement, politique salariale, relations sociales, négociations collectives, respect des lois du travail et de la réglementation juridique mise en place et suivi des procédures. Les éléments détaillés de ce processus sont décrits dans le rapport annuel valant document de référence. L'ensemble de ces responsabilités est regroupé dans une même direction pour l'ensemble des structures d'Icade.

- Les litiges

La direction juridique d'Icade effectue périodiquement et au moins semestriellement un recensement de l'ensemble des litiges d'Icade et de ses filiales sur la base duquel des provisions sont arrêtées pour chaque contentieux ou litige significatif en liaison avec les principaux responsables financiers.

- Les assurances

Icade, en collaboration avec ses courtiers, s'attache à maintenir un niveau de couverture qu'elle estime adapté à chaque risque identifié, sous réserve notamment des contraintes liées au marché des assurances et en fonction d'une estimation du montant qu'elle estime raisonnable de garantir et de la probabilité d'un éventuel sinistre. Un rapport annuel des conditions de renouvellement est édité par la direction juridique.

5.5 L'environnement et les procédures de contrôle de l'information comptable et financière

Icade regroupe les fonctions centrales suivantes pour le groupe : trésorerie, ressources humaines, consolidation, reporting et contrôle financier, systèmes d'information, investissements et financements. Les filiales sont dotées d'un dispositif qui leur permet d'élaborer, de façon autonome, leurs états financiers.

Du fait de cette organisation, le contrôle interne de l'information comptable et financière est articulé autour des éléments suivants :

- un référentiel et des méthodes comptables communs,
- une fonction comptable, gestion et consolidation centrale,
- une fonction comptable et de gestion des filiales,
- un reporting financier,
- un cadre de contrôle du traitement de l'information comptable et financière.

5.5.1 Un référentiel et des méthodes comptables communs

Pour la production des comptes consolidés lors de chaque semestre et la publication du chiffre d'affaires trimestriel, Icade utilise le référentiel commun au groupe ce qui induit :

- l'homogénéité des méthodes comptables et règles de consolidation,
- la normalisation des formats de restitution.

Icade établit ses comptes consolidés en application des normes IFRS. La mise en œuvre de ces normes a fait l'objet, au cours de l'exercice, de formations et d'instructions spécifiques. Des notes de la direction financière groupe définissent en particulier le calendrier de chaque clôture.

Les systèmes d'informations financières et leur contenu sont pilotés par le membre du comité exécutif en charge des finances, du juridique et de l'informatique et du pôle Services à l'immobilier. Des réunions sont régulièrement organisées avec le comité de direction comptable, le directeur des systèmes d'informations ainsi que les responsables financiers et du contrôle de gestion des différentes filiales.

5.5.2 Une fonction comptable et de gestion centrale

Sous l'autorité du membre du comité exécutif en charge des finances, du juridique et de l'informatique et du pôle services à l'immobilier, les équipes de la direction financière assurent la production de l'ensemble des données financières d'Icade et des données consolidées ainsi que la coordination des travaux des directions financières des filiales. Le

contenu de cette fonction est, notamment, le suivant :

- définition et diffusion des méthodes, procédures et référentiels comptables du groupe,
- production des comptes annuels,
- production des comptes consolidés semestriels et annuels,
- production des informations financières trimestrielles,
- coordination du processus budgétaire et prévisionnel,
- identification et réalisation des évolutions nécessaires aux systèmes d'information comptables et de gestion,
- production de la liasse fiscale,
- production du rapport de gestion,
- participation à l'élaboration du document de référence.

5.5.3 Une fonction comptable et de gestion des filiales

Les filiales d'Icade disposent d'un personnel autonome dont la mission est, notamment, la suivante :

- adaptation des méthodes, procédures et référentiels comptables à ceux fixés par le groupe,
- production des comptes annuels,
- production des liasses de consolidation semestrielles et annuelles,
- production des informations financières trimestrielles,
- établissement des liasses fiscales annuelles,
- production d'un reporting opérationnel et financier,
- production des éléments budgétaires et prévisionnels.

5.5.4 Un reporting financier

Les filiales du groupe s'inscrivent dans le cycle de reporting financier qui constitue un des éléments centraux de pilotage du groupe. Ce reporting comporte deux volets :

- Le processus budgétaire :

Le processus budgétaire est appliqué pour les filiales consolidées du groupe. Ce processus se déroule au cours des mois d'octobre et de novembre. Les filiales élaborent et proposent à la direction générale du groupe leur budget pour le prochain exercice. Ce budget constitue ensuite l'élément de référence du reporting mensuel.

- Le reporting mensuel :

Le reporting mensuel est une composante du dispositif de contrôle et d'information financière. Il comporte le chiffre d'affaires et d'autres indicateurs financiers par métier sur la période considérée, en comparaison avec les objectifs budgétaires et la réalisation de l'exercice précédent. Tous les contrôleurs de gestion et comptables du groupe utilisent le même système informatique pour produire le reporting mensuel.

5.5.5 Une communication financière organisée conformément aux règles de l'AMF

Icade publie son information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle par voie de communiqué de presse. Diffusés aux analystes, investisseurs et principaux médias, ces communiqués de presse sont également mis en ligne sur son site Internet.

Ces communiqués sont diffusés simultanément à l'AMF comme toutes les autres informations susceptibles d'influencer le marché et en complément des documents publiés par Icade disponibles également sur son site.

6. EVOLUTION DES PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE, FONCTION RISQUES ET AUDIT

6.1 Au cours de l'exercice 2010

Au sein d'Icade, le contrôle interne s'est exercé sous la responsabilité :

- des directeurs des filiales et directions support pour la maîtrise des opérations,
- de la direction financière pour le traitement des données financières.

La fonction risques a été assurée par la direction de l'audit, des risques et du développement durable :

- qui a périodiquement évalué les risques en termes de probabilité d'occurrence et de gravité,
- qui a participé à l'instruction des dossiers en comité d'engagement.

La direction de l'audit, des risques et du développement durable a réalisé des missions sur des systèmes de contrôle interne et a, notamment, procédé à l'examen des relevés de processus, des plans d'actions et des tableaux de bord mentionnant les recommandations et objectifs de progrès formulés par l'audit, en accord avec les responsables.

Par ailleurs, elle a poursuivi la supervision du projet d'amélioration du dispositif de contrôle interne lancé en 2009 sur l'ensemble des métiers et processus significatifs d'Icade. Ce projet est mis en œuvre sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif, qui s'appuient sur un réseau de contrôleurs internes nommés au sein de chaque pôle et direction support. Dans ce cadre, au cours de l'année 2010, les dispositifs de surveillance de la maîtrise des risques ont été renforcés, notamment grâce à la mise en place systématique de points de contrôle traçables et auditables, et au développement des contrôles de second niveau.

Enfin, au titre de la maîtrise des risques, le groupe a complété son plan de continuité d'activité, qui couvre désormais les aspects métier comme les aspects informatiques.

6.2 Pour les exercices à venir

En 2011, le projet d'amélioration du dispositif d'évaluation du contrôle interne sera poursuivi sur l'ensemble des processus métier et support du groupe, soit dans le cadre du projet présenté au paragraphe précédent, soit dans le cadre du processus d'adaptation permanente des mesures de maîtrise à la cartographie des risques, celle-ci étant révisée semestriellement.

7. PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX (Article L. 225-37 du Code de commerce)

Les actions engagées ont permis et permettront pour le futur d'énoncer les règles et les principes conformément à la loi.

7.1 Dispositions générales

Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des propositions quant à la rémunération du président directeur général (montant des rémunérations fixes et modalités de rémunérations variables le cas échéant, régime de retraite et de prévoyance, avantages en nature et droits pécuniaires divers ainsi que conditions financières de cessation de son mandat) et des dirigeants exerçant un mandat social ainsi que le mode de répartition des jetons de présence votés par l'assemblée

générale de la société. Il a également pour mission de formuler des propositions en matière d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions.

Lorsque le comité examine des points concernant la rémunération fixe et variable du PDG, cet examen se fait en dehors de la présence de ce dernier.

Le président du comité communique au conseil d'administration l'avis du comité des nominations et des rémunérations.

Le conseil d'administration définit les éléments d'analyse qu'il souhaite se voir présenter par le comité des nominations et des rémunérations à l'appui de ses recommandations.

Dans le cadre de la détermination de la rémunération globale des dirigeants sociaux, le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations doivent prendre en compte les principes suivants, conformément aux recommandations du Code AFEP MEDEF :

- exhaustivité : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive (partie fixe, partie variable, stock options, actions de performance, jetons de présence, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération) ;
- équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt général de la société ;
- benchmark : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence européen ou mondial ;
- cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et celle des salariés de l'entreprise ;
- lisibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes : les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération, ou le cas échéant pour l'attribution d'options ou d'actions de performance, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicables et autant que possible pérennes ;
- mesure : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions de performance doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général d'Icade, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.

7.2 Jetons de présence

Les administrateurs peuvent être rémunérés, en fonction de leur assiduité aux séances du conseil, par l'allocation de jetons de présence dont l'enveloppe globale est alors fixée chaque année par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

La répartition des jetons de présence entre les administrateurs est déterminée librement par le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations.

Les membres des comités bénéficient de jetons de présence complémentaires déterminés par le conseil d'administration et versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité auquel ils appartiennent.

7.3 Intéressement des dirigeants

Options de souscription d'actions

Au cours de la période 2007/2008, le conseil d'administration a arrêté, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, deux plans d'options de souscription d'actions.

Un premier plan 1-2008 a été arrêté par le conseil d'administration le 30 novembre 2007. Les bénéficiaires peuvent, sans condition de réalisation préalable d'objectifs économiques, exercer 40% du nombre total d'options qui leur ont été attribuées. L'exercice de 60% des options attribuées est subordonné à la réalisation préalable d'objectifs économiques (cours de bourse et résultat net part du groupe).

Un second plan 1.2-2008 a été arrêté par le conseil d'administration le 24 juillet 2008. Les bénéficiaires peuvent, sans condition de réalisation préalable d'objectifs économiques, exercer 80% du nombre total d'options qui leur ont été attribuées. L'exercice de 20% des options attribuées est subordonné à la réalisation préalable d'objectifs économiques (sur-performance de l'évolution du cours de bourse par rapport à l'indice Euronext IEIF Immobilier France).

7.4 Rémunération du président-directeur général

Pour 2010, la rémunération du président-directeur général d'Icade a été déterminée après prise en compte d'un benchmark regroupant d'une part les dirigeants d'un panel de sociétés du SBF 80 (SBF 120 moins les sociétés du CAC 40) à capitalisation, chiffre d'affaires et effectifs comparables et d'autre part les dirigeants d'un panel de sociétés appartenant au secteur de l'immobilier.

Le conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 17 février 2010, de maintenir la rémunération annuelle fixe de Serge Grzybowski pour 2010 comme pour 2009 à 375.000 euros au titre de ses fonctions de président-directeur général, de fixer à 190.500 euros sa rémunération annuelle variable 2009 et de verser une prime exceptionnelle attachée à la cession de la Foncière Logement de 112.500 euros.

Sur proposition du président du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 15 avril 2010 a révisé les critères déterminant la part variable de la rémunération du président-directeur général d'Icade pour 2010 afin de les adapter aux nouveaux objectifs et au contexte économique. Ont été retenus deux critères quantitatifs pour 30% de sa rémunération annuelle fixe (cash flow net courant et marge d'EBO) et trois critères qualitatifs pour 30% de sa rémunération annuelle fixe (contrôle des charges de structure, respect des critères d'intégration de Compagnie la Lucette, management).

7.5 Indemnité de rupture du président-directeur général

Le conseil d'administration réuni le 13 février 2008 a décidé d'allouer au président-directeur général une indemnité en cas de rupture de son mandat de président-directeur général. Cette indemnité sera perçue, pour quelque motif que ce soit, hormis en cas de faute grave ou de démission, et son bénéfice sera subordonné au respect de conditions liées aux performances du bénéficiaire en termes de création de valeur constatée au niveau d'Icade.

Cette indemnité de rupture sera égale à 2 fois la rémunération globale brute (part fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la décision de révocation du président-directeur général si la durée effective de son mandat est égale ou supérieure à 12 mois. Si la durée effective de son mandat est inférieure à 12 mois, cette indemnité sera égale à deux fois la rémunération globale brute perçue au cours de la durée effective de son mandat.

Cette indemnité est également due si la cessation du mandat de président-directeur général de Serge Grzybowski est consécutive à celle de son mandat d'administrateur.

Les conditions d'octroi de cette indemnité sont conformes en termes de conditions de performance et de montant aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008.

Ainsi, le conseil d'administration du 18 décembre 2009 a précisé, en tant que de besoin, que les cas de versement d'une indemnité de rupture au profit du président-directeur général, fixés par le conseil d'administration le 13 février 2008 et approuvés par l'assemblée générale du 16 avril 2008, concernent les situations de départ contraint et les critères de performance tels que visés par le Code AFEP MEDEF.

7.6 Rémunération au titre de missions particulières

Il peut également être alloué, par le conseil d'administration, des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à des administrateurs, dans les conditions prévues par les dispositions légales applicables.

7.7 Autres avantages

Serge Grzybowski bénéficie par ailleurs, en sa qualité que président-directeur général d'Icade :

- (i) d'un véhicule de fonction ; et
- (ii) d'un contrat d'assurance garantie chômage des mandataires sociaux, souscrit par Icade, régime de base classe 6 option 2 et régime complémentaire classe H option 2, avec une durée d'indemnisation de 24 mois.

8. PUBLICATION DES INFORMATIONS PREVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le rapport de gestion.

*

*

*

Fait à Paris, le 16 février 2011

Le Président-directeur général